

Barbara Kryk

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Instytut Ekonomii

krykb@wneiz.pl

PROJEKT MODELU WSPARCIA NA RYNKU PRACY MŁODZIEŻY ZAGROŻONEJ WYKLUCZENIEM SPOŁECZNYM – WYNIKI EWALUACJI

Streszczenie: Ograniczenie bezrobocia, zwiększenie wskaźników aktywności zawodowej i włączenia społecznego wymaga wspomagania różnych grup będących w trudnej sytuacji na rynku pracy. Jedną z takich grup jest młodzież zagrożona wykluczeniem społecznym. W ramach projektu: Dorosłość, samodzielność, praca (realizowanego ze środków PO KL 2007–2013) opracowano innowacyjny model wsparcia takiej młodzieży w poszukiwaniu pracy. Model ten przeszedł już fazę testowania i przeprowadzono jego ewaluację w celu przeanalizowania osiągniętych efektów oraz oceny wypracowanego produktu finalnego. Z tego względu w artykule syntetycznie przedstawiono wyniki ewaluacji, które są podstawą do udoskonalenia zaproponowanego modelu przed jego upowszechnieniem. W opracowaniu wykorzystano dostępne dokumenty i raporty dotyczące omawianego projektu.

Słowa kluczowe: rynek pracy, młodzież zagrożona wykluczeniem społecznym, ewaluacja.

Klasyfikacja JEL: J08, J6.

DRAFT MODEL OF SUPPORT ON THE LABOUR MARKET OFFERED TO YOUNG PEOPLE AT RISK OF SOCIAL EXCLUSION – EVALUATION OF RESULTS

Abstract: Reducing unemployment as well as increasing indicators of labour activity and social inclusion requires support from different groups that are faced with a difficult situation on the labour market. One such group is young people at risk of social exclusion. Within the framework of the project entitled “Adulthood, Self-reliance,

Job” (implemented as part of the Social Capital Operational Programme 2007–2013), an innovative model of support has been developed to help young people find employment. The model has already been tested and evaluated in order to analyze its effects up to now and to assess the final result. The paper is a synthetic presentation of the evaluation results that are a basis for developing and improving the proposed model before it is implemented on a large scale. The article refers to the available documents and reports on the project under consideration.

Keywords: labour market, young people at risk of social exclusion, evaluation.

Wstęp

Zgodnie ze zintegrowanymi wytycznymi do polityki zatrudnienia państw członkowskich Unii Europejskiej, dotyczącymi strategii Europa 2020, każdy kraj jest zobligowany m.in. do zwiększenia współczynnika aktywności zawodowej, ograniczenia bezrobocia strukturalnego, promowania włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa poprzez odpowiednie wsparcie oraz aktywizację zawodową grup społecznych tego wymagających [Decyzja Rady 2010]. Jedną z takich grup jest młodzież zagrożona wykluczeniem społecznym (MZWS)¹, zwłaszcza wykluczeniem z rynku pracy, znajdująca się w systemie pieczy zastępczej (w placówkach opiekuńczo-wychowawczych i rodzinach zastępczych) i pozostająca w rodzinach o cechach dysfunkcyjności w wieku 15–25 lat. Taka młodzież nie jest dostatecznie przygotowana do startu w dorosłe i samodzielne życie, nie potrafi racjonalnie gospodarować pieniędzmi, nie ma wykształconej potrzeby pracy, dobrych wzorców aktywności zawodowej ani utrwalonego przekazu, że praca i wykształcenie są podstawą utrzymania i szansą na „lepsze życie”. Zwykle towarzyszy temu brak umiejętności społecznych i komunikacyjnych. Większość takiej młodzieży pochodzi z rodzin nieaktywnych zawodowo, środowisk zmarginalizowanych o postawach roszczeniowych, ubogich, w których stosuje się przemoc w rodzinie. Problemy dotyczące tej grupy są zazwyczaj krzyżowe, a brak odpowiednich kwalifikacji, umiejętności, wykształcenia i doświadczenia zawodowego oraz nieznajomość rynku pracy, jeszcze bardziej utrudnia jej znalezienie i utrzymanie pracy². Po-

¹ Zgodnie z definicją zawartą w dokumentacji Programu operacyjnego Kapitał ludzki 2007–2013, wykluczenie społeczne to „brak lub ograniczenie możliwości uczestnictwa, wpływania i korzystania z podstawowych instytucji publicznych i rynków, które powinny być dostępne dla każdego”.

² Ze względu na ograniczone ramy opracowania i jego cel skupiono się na przedstawieniu innowacyjnego modelu wsparcia analizowanej grupy młodzieży, a nie opisie jej problemów, które przedstawiono w publikacji [Kokotowska i in. 2013].

woduje to również potęgowanie strachu i lęk przed wejściem na rynek pracy [Barwiński 2011; Bielecka 2006; Kryk 2013]. Stąd tak ważne jest wsparcie takiej młodzieży w procesie wchodzenia na rynek pracy [Nóžka 2011].

Próbę opracowania modelu wsparcia MZWS podjęto w ramach projektu innowacyjnego Dorosłość, samodzielność, praca realizowanego przez Zachodniopomorską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A. w Szczecinie (ZARR) w partnerstwie z trzema podmiotami zlokalizowanymi na terenie województwa zachodniopomorskiego (Stowarzyszeniem „SOS dla Rodziny” w Szczecinie, Powiatowym Urzędem Pracy w Policach, Miejskim Ośrodkiem Pomocy Rodzinie w Szczecinie), ze środków Programu operacyjnego Kapitał ludzki 2007–2013 (PO KL) Priorytet I Zatrudnienie i integracja społeczna, Działanie 1.2 Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społeczne. W jego przygotowaniu, jak również w szkoleniach kadry specjalistycznej realizującej projekt oraz w przeprowadzeniu wewnętrznych warsztatów ewaluacyjnych po zakończeniu etapu testowania produktu finalnego aktywnie uczestniczyła autorka opracowania jako ekspert ds. rynku pracy³.

Model zaproponowany w projekcie „Dorosłość, samodzielność, praca” stanowi odpowiedź na problem braku funkcjonowania odpowiednich narzędzi i mechanizmów wśród instytucji pomocy, integracji społecznej i instytucji rynku pracy, przyczyniających się do realnego usamodzielnienia młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym oraz wychowanków domów dziecka podczas wchodzenia na rynek pracy i poszukiwania przez nich zatrudnienia. Jego skuteczność i efektywność w fazie testowania zadecydują o jego upowszechnieniu, a w przyszłości nawet o wdrożeniu do głównego nurtu polityki zatrudnienia i pomocy społecznej. Faza testowania produktu finalnego została zakończona, co umożliwiło przeprowadzenie jego ewaluacji. To zadecydowało o przyjęciu jako celu niniejszego artykułu (stanowiącego kontynuację wcześniejszej publikacji objaśniającej istotę modelu [Kokotowska i in. 2013]) syntetycznego przedstawienia wyników ewaluacji zewnętrznej i propozycji skorygowania modelu, które przyczynią się do jego udoskonalenia przed upowszechnieniem. Opracowanie ma znaczenie informacyjno-popularyzatorskie.

³ Szczegółowy opis modelu znajduje się w następujących opracowaniach: [Dorosłość. Samodzielność. Praca. Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego 2013; Dorosłość. Samodzielność. Praca. Opis produktu finalnego projektu innowacyjnego testującego 2013].

1. Cele projektu i wskaźniki ich pomiaru

Jak już wspomniano, zaproponowany w projekcie Dorosłość, samodzielność, praca model wsparcia MZWS był zaprezentowany szczegółowo w innej publikacji, stąd w niniejszym opracowaniu zostaną przedstawione tylko te elementy, które są niezbędne z punktu widzenia jego celu.

Głównym celem projektu było wypracowanie skutecznej metody wczesnej interwencji socjalnej we współpracy trójsektorowej publicznych i niepublicznych instytucji: rynku pracy (IRP) oraz pomocy i integracji społecznej (IPiIS) z przedsiębiorcami ułatwiającej wychowankom domów dziecka (WDD) oraz MZWS w wieku 15–25 lat z terenu województwa zachodniopomorskiego znalezienie pierwszej pracy i jej utrzymanie przez minimum 6 miesięcy od momentu zatrudnienia [Dorosłość. Samodzielność. Praca. Strategia 2013, s. 13–16] Cel główny był kompatybilny z następującymi celami szczegółowymi:

1. Rozwój współpracy trójsektorowej IRP oraz IPiIS z przedsiębiorcami w zakresie zwiększenia skuteczności pozyskiwania pierwszej pracy przez WDD i MZWS w wieku 15–25 lat.
2. Zwiększenie kompetencji IRP oraz IPiIS w zakresie wsparcia WDD i MZWS w wieku 15–25 lat.
3. Podniesienie kompetencji społecznych WDD i MZWS w wieku 15–25 lat z województwa zachodniopomorskiego w zakresie pozyskania i utrzymania pierwszej pracy przez minimum 6 miesięcy od momentu zatrudnienia.
4. Zwiększenie liczby IRP oraz IPiIS stosujących wybrany model wsparcia.
5. Zwiększenie wiedzy i świadomości pracodawców w zakresie specyfiki zatrudniania WDD i MZWS w wieku 15–25 lat.

Do pomiaru osiągnięcia celów projektu przewidziano poniższe wskaźniki (od rozpoczęcia do etapu upowszechniania):

- Liczba opracowanych instrumentów wsparcia (produktów finalnych) – wartość docelowa – 1 szt.
- Liczba WDD i MZWS w wieku 15–25 lat, którzy znaleźli pierwszą pracę i ją utrzymali przez minimum 6 miesięcy od momentu zatrudnienia – wartość docelowa – 16 osób (jest to podstawowy wskaźnik pomiaru celu głównego – bardzo ambitny, gdyż założenie, że połowa wspomaganych osób szybko znajdzie pracę jest trudne do zrealizowania w istniejącej sytuacji na rynku pracy).
- Liczba publicznych i niepublicznych IRP biorących udział w pracach GR (grupy roboczej) i KS (komitetu sterującego) – wartość docelowa – 2.

- Liczba publicznych i niepublicznych IPiIS biorących udział w pracach GR i KS – wartość docelowa – 2.
- Liczba przedsiębiorców biorących udział w pracach GR i KS oraz w procesie testowania – wartość docelowa – 3.
- Liczba przeszkolonych doradców, coachów i mentorów – wartość docelowa – 12 osób.
- Liczba przeszkolonych asystentów zawodowych – wartość docelowa – 4 osoby.
- Liczba przeszkolonych asystentów rodzinnych – wartość docelowa – 2 osoby.
- Liczba WDD i MZWS w wieku 15–25 lat, którzy otrzymali wsparcie w ramach projektu – wartość docelowa – 32 osoby.

Produktem finalnym w przedmiotowym projekcie jest innowacyjny model skutecznej metody wsparcia wychowanków domów dziecka oraz młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym w wieku 15–25 lat w znalezieniu zatrudnienia i jego utrzymaniu. Po opracowaniu ostatecznej wersji produktu finalnego projektu (na podstawie wniosków wynikających z ewaluacji) wydany zostanie podręcznik dla użytkowników, który będzie zawierać:

- opis modelu współpracy trójsektorowej publicznych i niepublicznych IRP publicznych i niepublicznych IPiIS z przedsiębiorcami jako skutecznej metody wczesnej interwencji socjalnej ułatwiającej WDD oraz MZWS w wieku 15–25 lat znalezienie pierwszej pracy i jej utrzymanie;
- opis gry symulacyjnej o praktycznym charakterze „Krok w przyszłość”;
- opis kompetencji asystenta zawodowego i rodzinnego;
- opis kwalifikacji i kompetencji mentora, coacha, doradcy, psychologa;
- tematyka szkoleń dla asystentów zawodowych, odbiorców projektu i przedsiębiorców;
- zestaw arkuszy / formularzy do pracy z odbiorcami w okresie wsparcia.

Proces sprawdzania, czy innowacja działa, czy są osiąganiane jego cele i wskaźniki, opierał się na ewaluacji wewnętrznej (audycie wewnętrznym i stałym monitoringu) i zewnętrznej (dokonywanej przez ewaluatora zewnętrznego wybranego zgodnie z zasadą konkurencyjności dotyczącej rezultatów pilotażowego wdrożenia produktu finalnego). W niniejszym opracowaniu syntetycznie przedstawiono wyniki ewaluacji zewnętrznej.

2. Synteza ewaluacji zewnętrznej

Generalnie celem ewaluacji zewnętrznej – sprecyzowanym w Strategii wdrażania projektu innowacyjnego – była ocena stopnia adekwatności opracowanego produktu do zidentyfikowanych problemów oraz realnych potrzeb użytkowników i odbiorców (kryterium trafności), określenie stosunku poniesionych nakładów do uzyskanych efektów (kryterium efektywności), jak również wskazanie stopnia osiągnięcia założonych celów przedsięwzięcia (kryterium skuteczności). Zatem zadaniem ewaluatora było określenie, czy wypracowany model wsparcia, oparty na współpracy trójsektorowej, jest efektywny, skuteczny i innowacyjny w tym obszarze działań zarówno z punktu widzenia odbiorców, jak i użytkowników.

Zagadnienia badawcze zostały podzielone na 3 obszary tematyczne [Raport końcowy z badania 2014 grudzień, s. 6–8]: model, odbiorcy i użytkownicy, potencjał wdrożeniowy. Ze względu na ograniczoność opracowania przedstawiono tylko oceny dotyczące dwóch pierwszych obszarów. W obszarze 1 – Model – skupiono się na:

- 1) analizie poszczególnych elementów opracowanego modelu współpracy trójsektorowej, trafności przyjętych rozwiązań, wskazaniu obszarów ewentualnych korekt lub zmian;
- 2) czynnikach utrudniających testowanie produktu oraz wpływających na prawidłowość wykonania zadań i stopniu osiągnięcia założonych celów;
- 3) efektywności kosztowej opracowanego modelu wsparcia – adekwatności nakładów, uzasadnieniu ponoszonych kosztów;

W obszarze 2 – odbiorcy i użytkownicy – analizowano:

- 4) adekwatność podjętych czynności rekrutacyjnych w odniesieniu do zaplanowanych w projekcie działań i założonego profilu uczestniczki / ka;
- 5) stopień skuteczności zaplanowanych działań w fazie testowania i osiągnięcia założonych celów oraz efektów;
- 6) rzeczywiste korzyści identyfikowane przez odbiorców i użytkowników, wynikające z udziału w testowaniu produktu;
- 7) wpływ zastosowanego modelu wsparcia na zwiększenie aktywności odbiorców w obszarze poszukiwania zatrudnienia i zwiększenie ich potencjału (atrakcyjności dla pracodawców);
- 8) wpływ zastosowanego modelu wsparcia na możliwość rozwiązywania problemów w obszarze relacji społecznych odbiorców;
- 9) adekwatność doboru form wsparcia ze względu na potrzeby i oczekiwania odbiorców;

- 10) analiza i ocena zastosowanych form wsparcia pod kątem użyteczności i efektywności, ze wskazaniem instrumentów najbardziej i najmniej istotnych z punktu widzenia osiągnięcia założonych celów.

Za kryteria ewaluacji przyjęto:

- trafność / adekwatność (czy produkt odpowiada zidentyfikowanym problemom oraz realnym potrzebom użytkowników i odbiorców?),
- innowacyjność (czy produkt nie powiela rozwiązań już stosowanych lub opracowanych?),
- efektywność (czy produkt przynosi określone efekty przy założonych kosztach/nakładach?),
- skuteczność (czy produkt jest skuteczny, czy jego stosowanie przynosi pożądane wyniki?).

W trakcie ewaluacji wykorzystano metody: *desk research* (przegląd dokumentów i danych projektowych), badań ilościowych i jakościowych z wykorzystaniem technik badawczych dobranych odpowiednio do określonej kategorii respondentów. W badaniu udział wzięli uczestnicy projektu: odbiorcy modelu wsparcia, wykonawcy zaangażowani w jego realizację – specjaliści udzielający wsparcia odbiorcom projektu oraz lider i partnerzy projektu. Wśród odbiorców projektu przeprowadzono ankiety telefoniczne (CATI – Computer Assisted Telephone Interview)⁴, zaś w przypadku potencjalnych użytkowników modelu – podmiotów, które mogą go wykorzystać (lider i partnerzy projektu) zastosowano technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI)⁵.

2.1.1. Ocena elementów modelu

Na etapie testowania nie istniał jeszcze podręcznik dla użytkowników, więc można było ocenić tylko poszczególne elementy opracowanego modelu wsparcia.

Gra symulacyjna

Zgodnie z opisem produktu finalnego w ramach zaprojektowanej gry jej uczestnicy podzieleni na 8-osobowe zespoły przechodzą cztery etapy gry,

⁴ W badaniach prowadzonych za pomocą metody CATI wywiad z respondentem jest prowadzony przez telefon, a ankieter odczytuje pytania i notuje uzyskiwane odpowiedzi, korzystając ze specjalnego skryptu.

⁵ Opiera się on na osobistej rozmowie z respondentem, moderowanej przez ankietera zgodnie z określonym scenariuszem wywiadu zawierającym komplet zagadnień do omówienia.

zdobywając doświadczenie, umiejętności, wiedzę i informacje potrzebne na rynku pracy, ucząc się jednocześnie współzawodnictwa i współpracy oraz włączając we wspierającą sieć społeczną. Do udziału w grze niezbędny jest dostęp do Internetu, ponieważ gra jest realizowana na portalu społecznościowym Facebook – każdy uczestnik powinien założyć sobie na nim profil, a następnie zgłosić akces do zamkniętej grupy uczestników gry. Potrzebny jest również aparat fotograficzny lub telefon komórkowy z funkcją robienia zdjęć. W ramach czterech etapów gry, młodzież przygotowuje plan wycieczki (oprowadzenie znajomego po najciekawszych miejscach miejscowości, w której mieszkają), opracowuje plan efektywnego poszukiwania pracy oraz organizuje targi pracy, a także przechodzi przez rozmowę kwalifikacyjną. Celem wszystkich tych zadań jest nabycie przez młodych ludzi umiejętności analizy posiadanych zasobów, planowania, organizowania, poruszania się na rynku pracy oraz autoprezentacji.

Ewaluacja wewnętrzna wykazała, że gra została pozytywnie oceniona przez odbiorców i użytkowników. Cele gry zostały właściwie sformułowane, korzystanie z komputerów / tabletów i Internetu miało skutecznie zachęcić młodzież do gry, a łączenie kontaktu wirtualnego z rzeczywistym miało ułatwić budowanie relacji między uczestnikami, a także uczestników z opiekunem gry (asystent zawodowy). W raporcie z września 2014 r. zasygnalizowano jednak, że Internet niewystarczająco zachęca młodzież do udziału w grze. W grupie odbiorców są bowiem osoby, które ze względu na sytuację materialną, mogą nie mieć dostępu do komputera i Internetu. W zewnętrznej ewaluacji grudniowej zweryfikowano ten pogląd. Wywiady z użytkownikami i odbiorcami projektu pokazały, że wskazany problem faktycznie stanowił barierę wykorzystania tego narzędzia na etapie testowania projektu, tak może być również w przyszłości, na etapie upowszechniania modelu [Raport końcowy z badania 2014 grudzień, s. 12–14]. Potencjalni użytkownicy modelu wskazywali na problem funkcjonowania młodzieży w rodzinach o trudnej sytuacji bytowej, gdzie nie ma środków na kupno komputera / tabletu i opłacanie Internetu, a także o ograniczonych możliwościach udostępniania takiej infrastruktury w instytucjach i organizacjach pomocowych, zwłaszcza tych z mniejszych miejscowości. Stąd pojawiła się propozycja, aby umożliwić przechodzenie kolejnych etapów gry w formie stacjonarnej, np. podczas spotkań w grupie. Jednocześnie pomogłoby to uporać się z problemem, na który zwrócili uwagę asystenci zawodowi. Według nich poziom trudności gry był za wysoki (zwłaszcza ostatnie zadanie – targi pracy). Odbiorcy modelu cechują się często brakiem samodzielności i przedsiębiorczości, biernością, są wycofani społecznie i zamknięci w sobie. Zadania wymagające od

nich szerokiej wiedzy na temat historii, kultury, specyfiki miejsca, w którym mieszkają (wiedzy z różnych dziedzin), jak również znajomość kwestii organizacyjnych, logistycznych, niezbędnych do zorganizowania targów pracy są – w opinii badanych – wartościowe i pouczające, ale niedopasowane do etapu rozwoju uczestników gry. Według nich grę należałoby uprościć lub wydłużyć w czasie, aby zachodzące w odbiorcach zmiany mogły następować równoległe do stawianych przed nimi wyzwań.

Generalnie z perspektywy uczestników ewaluacji zewnętrznej, grę oceniono jako (według kryteriów ewaluacji):

- w części adekwatną – wymogi techniczne gry nie są trafne w kontekście sytuacji bytowo-materialnej odbiorców (ograniczony dostęp odbiorców do komputera i Internetu);
- innowacyjną w odniesieniu do grupy odbiorców i użytkowników modelu (sama gra jako narzędzie wspomagające proces edukacji i kształcenia jest stosowana);
- nie w pełni efektywną – ograniczenia dotyczące dostępu do komputera i Internetu powodują, że albo należałoby ponosić wysokie koszty stosowania narzędzia w obecnej formie, albo należy się liczyć z ograniczonym dostępem do tego narzędzia z perspektywy zarówno odbiorców, jak i użytkowników (mowa o grze w niezmienionej formie);
- częściowo skuteczną – wzrost skuteczności będzie możliwy, jeżeli narzędzie zostanie w pełni dostosowane do możliwości i potrzeb odbiorców (narzędzie do nauki, jakim jest gra symulacyjna, było badane w innych projektach i cechowało się wysoką skutecznością w odniesieniu do osób młodych).

Dobór specjalistów, wymogi kompetencyjne

Zgodnie z założeniami projektu zatrudniono zespół specjalistów przewidziany w modelu, tj. asystentów zawodowych i rodzinnych⁶, coachów⁷, mentorów⁸ i psychologów⁹. Innowacyjną propozycją w tej grupie był asystent zawodowy łączący wiedzę i umiejętności doradców zawodowych oraz

⁶ Asystent rodziny łączy wiedzę z zakresu pracy socjalnej z pracą z młodzieżą zagrożoną wykluczeniem społecznym.

⁷ Coach posiada umiejętności wyzwalania w podopiecznych ich wewnętrznego potencjału.

⁸ Mentor posiada wysoko rozwinięte zdolności interpersonalne i organizacyjne, umożliwiające mu efektywne prowadzenie podopiecznego przez kolejne fazy rozwoju.

⁹ Psycholog ma doświadczenie w pracy terapeutycznej z osobami mającymi problemy analogiczne jak MZWS.

osób umiejących pracować z rodziną i osobami z problemami życiowymi i rozwojowymi. Na etapie testowania okazało się, że niektóre funkcje specjalistów z powodzeniem można było łączyć, np. mentora i coacha, którzy w podobny sposób mieli nawiązywać indywidualne relacje z podopiecznymi i wspierać ich na ścieżce rozwoju, skupiając się na wyrobieniu u nich samodzielności w podejmowaniu decyzji o sobie. Zauważono też, że przy pewnym przeszkoleniu także psycholog mógłby podjąć się takiej roli. Ponadto, ze względu na sposób zatrudnienia (umowy cywilno-prawne), możliwe jest, aby jeden specjalista pracował na rzecz młodzieży w kilku grupach odbiorców. Takie rozwiązanie jest istotne z perspektywy kosztów wsparcia – kilku partnerów mogłoby partycypować w kosztach zatrudnienia jednego specjalisty, co obniżałoby koszty stosowania modelu pojedynczej instytucji.

Zdaniem niektórych potencjalnych użytkowników modelu, w zaprojektowanym narzędziu zabrakło jednego istotnego specjalisty – wychowawcy z placówki opiekuńczej, pracującego z młodzieżą w procesie usamodzielniania. Wychowawca, mający kontakt z młodą osobą jeszcze przed uruchomieniem wsparcia zintegrowanego (wynikającego z modelu), mógłby częściowo przygotowywać młodzież do skorzystania z takiej pomocy.

Przygotowane opisy kompetencji poszczególnych specjalistów wszyscy uczestnicy badania ocenili pozytywnie. Zgodnie stwierdzili, że zarówno rodzaj, stopień wykształcenia, zakres merytoryczny dodatkowych kursów, jak i rodzaj dotychczasowego doświadczenia zawodowego określono adekwatnie do potrzeb instytucji zaangażowanych w stosowanie modelu i odbiorców tej pomocy.

Analizie poddano również szkolenia dla wyżej wspomnianych specjalistów. Zaoferowano im szkolenia zarówno z modelu, jak i z zakresów obowiązków, jakie będą wypełniać. Nie jest to rozwiązanie w pełni efektywne. Zakładając bowiem, że zatrudniane będą wyłącznie osoby posiadające kwalifikacje, umiejętności i doświadczenia zawodowe niezbędne z punktu widzenia wytycznych do modelu, to wystarczy im samo szkolenie. Tym bardziej że w kolejnej fazie jego realizacji powstanie podręcznik, w którym wyczerpująco zostaną opisane wymagania i zadania stawiane specjalistom co do ich pracy. Stąd, jako zalecenie do tego elementu modelu, zaproponowano rezygnację ze szkoleń w zamian za opracowanie jednego, spójnego i wyczerpującego podręcznika do indywidualnego uczenia się i stosowania przez użytkowników.

Reasumując, uczestnicy ewaluacji zewnętrznej ocenili dobór specjalistów jako (według kryteriów ewaluacji) [Raport końcowy z badania 2014 grudzień, s. 17]:

- adekwatny w odniesieniu do wymogów kompetencyjnych specjalistów;
- częściowo adekwatny w kontekście podziału zadań między specjalistów – z perspektywy uczestników badania możliwe jest połączenie roli coacha i mentora, a w wyjątkowych przypadkach powierzenie ich zadań psychologowi, ze względu na zbliżone kompetencje określone w opisach kompetencji dla poszczególnych specjalistów;
- innowacyjny w odniesieniu do zestawienia (połączenia) oraz ułożenia chronologicznego wsparcia ze strony poszczególnych specjalistów;
- nie w pełni efektywny – wskazano na możliwość połączenia zadań co najmniej dwóch specjalistów, co potencjalnie zmniejszy koszty zatrudnienia w ramach modelu,
- skuteczny – skuteczność wsparcia wynika z właściwego doboru specjalistów oraz możliwości zaoferowania szerokiego spektrum pomocy poprzez wzajemne uzupełnianie się zadań poszczególnych użytkowników modelu.

Zestaw arkuszy / formularzy do pracy z odbiorcami

Specjaliści do pracy z młodzieżą mieli do dyspozycji 3 arkusze, służące im do diagnozowania potrzeb i możliwości odbiorcy pomocy, określania jego możliwych kierunków rozwoju, a następnie formułowania planów takiego rozwoju i śledzenia zmian:

- arkusz sieci powiązań społecznych (SNQ),
- arkusz od zainteresowania do zawodu oraz indywidualny plan rozwoju zawodowego (osiągnięcia, plany),
- źródła pomocne w planowaniu drogi edukacyjnej i zawodowej.

Już w ewaluacji wewnętrznej zwrócono uwagę, że arkusze są zbyt obszerne, młodzieży często nie chciało się ich wypełniać lub miała opory przed ujawnieniem szczegółowych intymnych informacji o sobie i swojej rodzinie (lub jedno i drugie). Ponadto wybrane elementy wypełniali sami i, niestety, arkusze okazały się dla nich na tyle skomplikowane, że część z nich sobie z tym nie radziła, co dodatkowo działało na nich zniechęcająco. W związku z tym pojawił się postulat uproszczenia i ograniczenia tych narzędzi do maksymalnie dwóch, które jednocześnie łączyłyby funkcję wszystkich, ale w ograniczonym zakresie. „Jeden powinien badać relacje społeczne i umiejętności miękkie. Drugi – poziom wykształcenia, zainteresowania, plany życiowe, zdolności, kompetencje, predyspozycje zawodowe” [Raport z ewaluacji wewnętrznej projektu Dorosłość, samodzielność, praca 2014, s. 37]. Ewaluacja zewnętrzna potwierdziła w całości ten wniosek i jednocześnie zaowocowała dodatkowym zaleceniem wynikającym z uwag uczestników wy-

wiadów reprezentujących potencjalnych użytkowników modelu. Mianowicie zasugerowano, aby w przypadku młodzieży objętej pieczęą zastępczą wykorzystać indywidualny program usamodzielnienia (IPU), który młodzi ludzie, na 2 miesiące przed ukończeniem 18 lat, opracowują z pracownikiem socjalnym (swoistym opiekunem w procesie usamodzielniania). W IPU planowana jest m.in. ewentualna dalsza ścieżka edukacji oraz (w zarysie, zgodnie z planami edukacyjnymi) ścieżka zawodowa. Skoro tak, to warto do indywidualnego planu rozwoju zawodowego (IPRZ) włączyć IPU, uspołnić oba dokumenty i dopilnować, aby się nie powielają.

Co do kształtu arkuszy – zwrócono uwagę, że nie były one opatrzone żadnymi instrukcjami, na co można było sobie pozwolić ze względu na, z jednej strony, kompetencje zatrudnianej kadry, a z drugiej, zaplanowane szkolenia, na których można było omówić ich wykorzystanie. Jednakże w kontekście upowszechniania modelu zalecono opatrzenie arkuszy w czytelne i precyzyjne instrukcje zawierające nie tylko wytyczne dotyczące sposobu ich wypełniania, ale także szczegółowe informacje o: celu ich wypełniania, sposobach ich analizy, sposobach wykorzystania wyników z ich analizy oraz kompatybilności z innymi dokumentami.

Generalnie, dobór arkuszy diagnostycznych wykorzystywanych w modelu oceniono jako (według kryteriów ewaluacji) [Raport końcowy z badania 2014 grudzień, s. 20]:

- adekwatny do wymogów kompetencyjnych specjalistów oraz zakresu poszukiwanych informacji, ale nieadekwatny do kompetencji odbiorców oraz innych arkuszy wykorzystywanych w pracy z odbiorcami modelu (poza modelem);
- nie w pełni efektywny – wskazano na możliwość połączenia arkuszy, co prawdopodobnie usprawniłoby pracę z młodzieżą od strony diagnostycznej (właściwe wykorzystanie informacji z arkuszy), ale też formalnej (postrzeganie arkuszy jako elementu biurokratycznej maszyny);
- skuteczny – skuteczność arkuszy podkreślali uczestnicy badania, wskazując, że zakres zbieranych informacji jest właściwie dobrany i wpływa na formułowanie realnych planów dalszego rozwoju podopiecznych.

2.2.2. Ocena modelu w obszarze odbiorcy i użytkownicy

Ocena modelu z perspektywy odbiorców

W badaniu ewaluacyjnym zewnętrznym przebadano 18 z 32 odbiorców (ponad 56% ogółu), z pozostałymi osobami ankietom nie udało się skontaktować [Raport końcowy z badania 2014 grudzień, s. 21–25]. Każdy z ankier-

towanych odbiorców modelu uważał, że udział w projekcie przełożył się na nowe umiejętności. Przede wszystkim uczestnicy projektu zwrócili uwagę na wzrost umiejętności w zakresie przygotowania się do rozmowy kwalifikacyjnej – 77,8% ogółu badanych osób wskazało, że taką pozyskało. Prawie tyle samo osób zadeklarowało, że nauczyło się pracy w zespole – jednej z kluczowych cech poszukiwanych u pracowników przez pracodawców, jak wynika z wcześniejszych raportów [Opracowanie końcowe – Badanie grupy odbiorców 2013, s. 119–126, Raport końcowy. Ewaluacja zewnętrzna 2014 wrzesień, s. 60–68]. Niemal wszyscy uczestnicy projektu, biorący udział w badaniu, ocenili poszczególne elementy modelu dobrze i bardzo dobrze. Najwyżej oceniano wsparcie asystenta rodziny, mentora, coacha i asystenta zawodowego, zaś najsłabiej oceniono grę symulacyjną. Ponad połowa ankietowanych zadeklarowała, że udział w projekcie zachęcił ich do kontynuowania edukacji w celu polepszenia swojej sytuacji na rynku pracy. Zmienna ta nie korespondowała z zatrudnieniem – zarówno osobom, którym udało się znaleźć pracę, jak i tym pozostającym bez niej – dzięki otrzymanemu wsparciu udało się dostrzec wartość, jaką niesie edukacja i nabyte kwalifikacje w kontekście rozwoju zawodowego i skuteczności poruszania się na rynku pracy. Reasumując, z badania wynika, że odbiorcy modelu bardzo dobrze ocenili otrzymane wsparcie. Wyrażają zadowolenie z niemal każdego elementu modelu, nawet mimo braku skuteczności w znalezieniu pracy, co może świadczyć o pewnych zmianach, jakie potencjalnie mogą zajść w uczestnikach projektu – niepowodzenie nie zniechęca ich już tak łatwo do dalszej pracy nad sobą, kontynuowania poszukiwania pracy i podejmowania określonego wysiłku. Ewaluacja zewnętrzna potwierdziła zatem pozytywną ocenę, wystawioną modelowi przez jego odbiorców w ewaluacji wewnętrznej [Raport z ewaluacji wewnętrznej projektu „Dorosłość, samodzielność, praca” 2014 wrzesień, s. 60–68].

Ocena modelu z perspektywy użytkowników

Jednym z istotnych (przewidzianych) problemów, z jakim zetknięto się podczas testowania modelu, był proces rekrutacji odbiorców wsparcia. W ramach ewaluacji wewnętrznej szczegółowo go przeanalizowano. Zgodne z wymogami i sugestiami instytucji zewnętrznych nadzorujących realizację projektu w strategii wdrażania produktu finalnego było założenie o przeprowadzeniu rekrutacji otwartej. Na etapie testowania rekrutacja o takim charakterze nie sprawdziła się. Wolny nabór nie dał pełnej skuteczności w kompletowaniu grupy. Dopiero partnerzy projektu wskazali swoich podopiecznych jako rekomendowanych do objęcia wsparciem [Raport z ewaluacji wewnętrznej

2014 wrzesień, s. 18–22]. W procesie ewaluacji zewnętrznej zweryfikowano ten wniosek i okazało się, że zarówno dotychczasowi, jak i potencjalni użytkownicy modelu uważają, że jest to słuszne rozwiązanie. Ponadto zasugerowano zwrócenie się o wskazanie swoich rekomendacji (odnośnie do odbiorców modelu) do wychowawców z placówek opiekuńczo-wychowawczych. Mimo problemów z procesem naboru samą rekrutację, w odniesieniu do cech osób rekrutowanych, wszyscy przebadani użytkownicy ocenili pozytywnie jako wybór adekwatny, świadczący o innowacyjnym podejściu do problemu i świadczenia pomocy społecznej osobom młodym z problemami życiowymi wskazanymi w modelu. Równie pozytywnie oceniono materiały opracowane w ramach modelu, pracę zespołu projektowego oraz realizatorów szkoleń. Jednocześnie faktyczni, jak i potencjalni użytkownicy, zwrócili uwagę na kilka istotnych kwestii, które mogą mieć znaczenie dla upowszechniania modelu. Mianowicie zasugerowano:

- 1) że szkolenia kadry pracującej z odbiorcami nie powinny być zbyt mocno skierowane indywidualnie pod coachów, asystentów itd., ale w całości i bez wyjątku specjalizacje powinny być łączone, aby maksymalizować zrozumienie nie tylko zakresu własnych działań danego specjalisty, ale także ich znaczenia z perspektywy pozostałych osób wspierających młodzież;
- 2) jak najszybsze przygotowanie podręcznika do samodzielnego nauczania się stosowania modelu, który dostarczałby kompleksowej wiedzy o znaczeniu pomocy niesionej przez poszczególnych specjalistów i istotnych powiązaniach między nimi oraz niwelowałby problem ich dyspozycyjności, gdyż są oni bardzo obciążeni pracą;
- 3) opracowanie wytycznych w zakresie zastępowania jednych specjalistów przez innych na wypadek dłuższej nieobecności w pracy jednego z nich. Jest to konieczne ze względu na cechy młodzieży objętej wsparciem, która „nie może czekać”; niedopuszczalne jest rozwlekanie pomocy w czasie, przekładanie zastosowania jakiegoś narzędzia, gdyż te osoby bardzo szybko się zniechęcają i taka sytuacja może powodować ostatecznie rezygnację z przyjęcia pomocy i nie można również dopuszczać do kumulacji wyzwań i oczekiwań stawianych przed tymi osobami, bo sobie z nimi nie poradzą.

Czas przewidziany na wsparcie w ramach modelu oceniono jako optymalny¹⁰, a nawet dopuszczano możliwość wydłużenia procesu o kolejny kwartał roku, właśnie po to, aby dać młodym ludziom czas na przyswajanie nowych umiejętności oraz pracę nad dalszym rozwojem.

¹⁰ Wsparcie koncentruje się na okresie 12 miesięcy przed wejściem odbiorców na rynek pracy i do 6 miesięcy od momentu pierwszego zatrudnienia.

Użytkowników poproszono również o dokonanie jakościowej oceny skuteczności modelu w kontekście jego celów. W odniesieniu do młodzieży wsparcie w modelu miało [Dorosłość. Samodzielność. Praca. Opis produktu finalnego projektu innowacyjnego testującego 2013, s. 6–14]:

- 1) zwiększyć kompetencje psychospołeczne i zawodowe (co przełoży się na aktywne poszukiwanie pracy oraz podjęcie docelowo zatrudnienia);
- 2) pomóc nawiązać kontakty z pracodawcami oraz instytucjami pomocowymi;
- 3) poprawić jakość życia dzięki wsparciu udzielanemu w momentach kryzysowych;
- 4) dokonać zmiany postaw, zwiększyć ogólną aktywność społeczną.

W opinii uczestników badania cele te udało się w znacznym stopniu osiągnąć dzięki wsparciu udzielonemu zgodnie z projektem [Raport końcowy z badania 2014 grudzień, s. 26–27]. Z wyjątkiem kilku osób, które zrezygnowały z uczestnictwa w projekcie, odbiorcy wyrażali wysoki poziom zadowolenia ze wsparcia oraz deklarowali zdobycie umiejętności określonych w celach modelu. Użytkownicy podkreślali zwłaszcza zmiany postaw w stosunku do rówieśników – obserwowano wzajemne motywowanie się uczestników projektu do podejmowania dalszych wysiłków w celu pełnego i efektywnego wykorzystania wsparcia, co specjaliści biorący udział w wywiadach ocenili jako zmianę bardzo pozytywną i znaczącą dla tej kategorii odbiorców.

Z perspektywy użytkowników realizacja modelu miała przynieść [Dorosłość. Samodzielność. Praca. Opis produktu finalnego 2013]:

- 1) trwałe relacje partnerskie wewnątrz sektora i międzysektorowe,
- 2) usprawnienie komunikacji między partnerami,
- 3) wypracowanie wspólnych dla partnerów sposobów diagnozowania i rozwiązywania problemów społecznych,
- 4) instytucjonalizację partnerstwa,
- 5) czytelny i kompleksowy system wsparcia osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

W momencie dokonywania ewaluacji nie było możliwe stwierdzenie, czy osiągnięto te efekty, ponieważ nie zostały jeszcze sformułowane żadne wytyczne w zakresie ich realizacji (model współpracy ma być opracowany w dalszych etapach projektu), uczestnicy badania mówili tylko o dotychczasowych doświadczeniach, nie wskazując jednak na żadne teoretyczne umocowanie takich praktyk.

Lider projektu i partnerzy zgodzili się ze stwierdzeniem zawartym w opisie produktu finalnego projektu innowacyjnego testującego, że obecny stan prawny w zakresie pomocy społecznej oraz funkcjonowania administra-

cji publicznej na szczeblu lokalnym nie stanowi bariery rozwoju współpracy między tymi instytucjami, a polityka państwa promuje taką współpracę, jak również współdziałanie międzysektorowe. Jednak zauważyli, że pomimo sprzyjających warunków ta współpraca nie rozwija się efektywnie. Nie ma rozwiniętych procedur przewidujących sprawną komunikację między poszczególnymi placówkami pomocy społecznej oraz urzędami pracy ani tym bardziej między nimi a przedstawicielami pozostałych sektorów. Spotkania użytkowników / partnerów przewidziane w projekcie nie są wystarczające, zwłaszcza że zaangażowanie w taką komunikację powinno odbywać się na dwóch poziomach – osób zarządzających placówkami / instytucjami oraz pracowników merytorycznych mających bezpośredni kontakt z odbiorcami wsparcia. Obecnie najczęściej delegowane są jedno lub dwie osoby. Na ten sam problem wskazywali potencjalni użytkownicy, zastanawiając się nad tym, kogo należałoby wydelegować z ich instytucji do pracy w takim międzysektorowym Komitecie.

Badani wskazali na następujące problemy w rozwoju współpracy:

1. Brak powszechnych uregulowań dotyczących wymiany informacji między instytucjami – wymiana informacjami na temat osób wspieranych stanowi podstawę niesienia kompleksowej pomocy, która dotychczas nie miała miejsca. Stąd niezbędne jest określenie, kto będzie administratorem danych, w jakiej formie będą one przekazywane między instytucjami oraz jaki będzie zakres przekazywanych danych.
2. Sposób rozliczeń finansowych w ramach partnerstwa, zwłaszcza międzysektorowego. Największym problemem, w opinii badanych, mogą być rozliczenia między NGO (organizacje pozarządowe), JST (jednostki samorządu terytorialnego) i jednostkami wykonującymi zadania JST, ze względu na odmienne zasady ich funkcjonowania i finansowania.
3. Brak jednolitych zasad sporządzania sprawozdań z działalności. W JST i jednostkach wykonujących zadania samorządów podmioty, opracowując sprawozdania ze swojej działalności, opisują wszystkie stosowane przez nie formy wsparcia odrębnie, podczas gdy w modelu istotne jest patrzeć na wsparcie jak na system naczyń połączonych, stąd potrzebne jest ujednolicenie zasad sprawozdawczości w celu zapewnienia zbieżności raportów i informacji w nich zawartych.

Zauważone problemy wskazują, jak wiele spraw wymaga jeszcze rozwiązania, by udoskonalić model zarówno na poziomie partnerstwa projektowego, jak i na szczeblu makroekonomicznym.

Zakończenie

Wnioski wynikające z wywiadów ze wszystkimi kategoriami interesariuszy projektu pokazują, że projekt można ocenić jako:

- 1) trafny, gdyż wprost odpowiada na potrzeby regionu i określonych grup jego odbiorców i użytkowników¹¹;
- 2) częściowo adekwatny w kontekście podziału zadań między specjalistów – z perspektywy kadry pracującej z młodzieżą możliwe jest połączenie roli coacha i mentora¹² ze względu na zbliżone kompetencje określone w opisach kompetencji dla poszczególnych specjalistów;
- 3) innowacyjny w odniesieniu do sposobu połączenia instrumentów wsparcia oraz podmiotów udzielających tej pomocy;
- 4) w znacznej mierze skuteczny – większość celów projektu została osiągnięta¹³, w tym cel podstawowy najtrudniejszy ze względu na trudności pozyskania zatrudnienia nawet przez osoby niezagrożone wykluczeniem społecznym i o wysokich kwalifikacjach); równie istotne jest, że osobom udzielającym wsparcia udało się zaobserwować w zachowaniu i losach podopiecznych pożądane zmiany psychologiczne, mentalnościowe i aktywizację w kontekście funkcjonowania na rynku pracy.

Ewaluacja pozwoliła na zidentyfikowanie mocnych i słabych stron modelu, które mogą mieć wpływ na jego upowszechnienie [Raport końcowy z badania. Ewaluacja zewnętrzna 2014 grudzień, s. 44–46]. Do mocnych stron zaliczono:

- 1) nowoczesność wykorzystanych narzędzi;
- 2) skuteczność narzędzi potwierdzoną w innych projektach; analiza porównawcza z projektami o podobnych celach i działaniach pokazała, że model wypracowany w projekcie Dorosłość, samodzielność, praca pozytywnie wyróżnia się kompleksowym i nowoczesnym podejściem do wsparcia osób młodych zagrożonych wykluczeniem społecznym;
- 3) wykorzystanie szerokiego zakresu specjalistów, a tym samym form wsparcia przez nich oferowanych; odbiorcy wsparcia bardzo dobrze oce-

¹¹ Przypomnieć należy, że województwo zachodniopomorskie jest na trzecim miejscu od końca pod względem wysokości stopy bezrobocia i na podobnym pod względem odsetka MZWS.

¹² W wyjątkowych przypadkach sugerowano również powierzenie ich zadań psychologowi, ale chyba nie byłoby to korzystne dla odbiorców pomocy ze względu na fakt dużego obciążenia pracą psychologów, co skutkuje brakiem czasu na dodatkowe zajęcia.

¹³ Problem był z celem dotyczącym zaangażowania przedsiębiorców do udziału w projekcie oraz wspomnianą już rekrutacją odpowiedniej liczby odbiorców wsparcia.

nili model, szczególnie wysokie noty przyznali wsparciu ze strony mentorów, coachów i asystentów, nikt nie wyrażał niezadowolenia z otrzymanego wsparcia¹⁴;

- 4) adekwatność określenia zakresów kompetencyjnych poszczególnych specjalistów do faktycznych potrzeb użytkowników i odbiorców modelu;
- 5) kompatybilność wsparcia oferowanego przez poszczególnych specjalistów wpływająca pozytywnie na jego skuteczność;
- 6) adekwatność narzędzi diagnostycznych do zakresu informacji niezbędnych w procesie planowania rozwoju młodego człowieka.

Do słabych stron zaliczono:

- 1) nieadekwatność wymogów technicznych gry symulacyjnej do możliwości odbiorców wsparcia;
- 2) zbyt dużą liczbę arkuszy diagnostycznych, powielanie się treści, niekompatybilność arkuszy z dokumentami pełniącymi podobne funkcje jak indywidualne programy usamodzielniania;
- 3) szeroki wachlarz ekspertów rzutujący na koszty ich zatrudnienia, a zatem i kosztochłonność projektu.

Ta ostatnia słabość jest dyskusyjna. Wprawdzie największa część wydatków na etapie testowania dotyczyła zatrudnienia specjalistów oraz kosztów ponoszonych jednorazowo podczas trwania projektu (opracowanie opisu produktu finalnego, strategii jego wdrażania czy podręcznika dla użytkowników), to upowszechnienie modelu związane z powtarzalnością jego realizacji – dzięki podręcznikowi dla użytkowników – będzie sprzyjać redukcji tych kosztów. Ponadto ewaluator zewnętrzny wykazał, że znaczącym plusem modelu wczesnej interwencji socjalnej, zaproponowanego przez ZARR S.A. i jej partnerów, jest jego niska kosztochłonność, zwłaszcza w kontekście unikania kosztów konsekwencji niepodejmowaniem takich działań¹⁵.

Dla zwiększenia możliwości upowszechnienia modelu ewaluator sugeruje następujące zmiany / modyfikacje:

1. W odniesieniu do gry symulacyjnej:
 - zrezygnowanie z zadania dotyczącego organizowania targów pracy w ramach gry lub dopuszczenie zadania alternatywnego do rozwiązania w wewnętrznym gronie uczestników;

¹⁴ Opinie odbiorców w danym raporcie z ewaluacji zewnętrznej (z grudnia 2014) były prawie identyczne z opiniami we wcześniejszym raporcie opracowanym przez Global Erisson Consulting Sp. z o.o. [Ewaluacja zewnętrzna wrzesień 2014].

¹⁵ Oszacowano koszty niewdrażania modelu na podstawie kalkulatora kosztów zaniechania, opracowanego w ramach projektu pn. „Mazowiecki model prowadzenia aktywnej polityki społecznej”, zob. <http://modelkz.mcps-efs.pl/kkz/>.

- zrezygnowanie z wykorzystania portalu społecznościowego jako miejsca spotkań grupy, podczas których podsumowywane są zadania, lub alternatywa w postaci spotkań stacjonarnych;
 - ograniczenie zadań generujących koszty po stronie odbiorców, jak koszty przejazdów związane z wycieczką czy zakupem materiałów niezbędnych do przygotowania targów pracy.
2. W odniesieniu do grona specjalistów:
- dopuszczenie łączenia różnych ról przez jedną osobę (np. psychologa i coacha, coacha i mentora);
 - opracowanie jednego, spójnego i wyczerpującego podręcznika do indywidualnego uczenia się i stosowania przez użytkowników;
 - włączenie do modelu roli wychowawcy z placówki opiekuńczej (od etapu rekrutacji uczestników).
3. W odniesieniu do arkuszy diagnostycznych:
- zmniejszenie liczby arkuszy;
 - uwzględnienie w modelu innych dokumentów o podobnym charakterze, które młodzież wypełnia z wychowawcami z placówek opiekuńczo-wychowawczych.

Uwzględnienie zasugerowanych przez ewaluatora zewnętrznych zmian i zaleceń oraz skorygowanie słabości zaproponowanego modelu wsparcia MZWS na rynku pracy przyczyni się do jego udoskonalenia i ułatwi proces upowszechniania wśród potencjalnych użytkowników.

Bibliografia

- Barwiński, Ł., 2011, *Marginalizacja społeczna młodzieży i jej przeciwdziałanie w praktyce streetworkingu – wyzwania, szanse, zagrożenia*, w: Frysztacki, K., Nózka, M., Smagacz-Poziemski, M. (red.), *Dzieci ulicy – procesy marginalizacji i automarginalizacji nieletnich*, Zeszyty Pracy Socjalnej, nr 16, Wydawnictwo Instytutu Socjologii UJ, Kraków.
- Bielecka, E., 2006, *Czy muszą być wykluczeni? – refleksje pedagoga społecznego o „trudnej” młodzieży*, w: Białobrzaska, K., Kawula, S. (red.), *Wykluczenie i marginalizacja społeczna. Wokół problemów diagnostycznych i reintegracji psychospołecznej*, Wydawnictwo Edukacyjne AKAPIT, Toruń.
- Decyzja Rady w sprawie wytycznych dla polityki zatrudnienia państw członkowskich. Zintegrowane wytyczne dotyczące strategii Europa 2020, cz. 2, KOM(2010) 193 wersja ostateczna, Bruksela dn. 27.04.2010.

- Dorosłość. Samodzielność. Praca. Opis produktu finalnego projektu innowacyjnego testującego, 2013, Szczecin, www.dsp.zarr.com.pl [dostęp: kwiecień 2015].
- Dorosłość. Samodzielność. Praca. Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego (2013), Szczecin, www.dsp.zarr.com.pl [dostęp: maj 2015].
- Kokotowska, J., Pawlak, M., Podsiadło, M., Kryk, B., Rosińska, A., 2013, *Innowacyjny model interwencji w projekcie „Dorosłość. Samodzielność. Praca”*, Polityka Społeczna, nr 2, tematyczny.
- Kryk, B., 2013, *Staże zawodowe a młodzież zagrożona wykluczeniem społecznym na przykładzie województwa zachodniopomorskiego*, Polityka Społeczna, nr 2, tematyczny.
- Nózka, M., 2011, *Formy wsparcia MZWS w kontekście poziomu jej samooceny i motywacji do pracy*, Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica, nr 38.
- Opracowanie końcowe – Badanie grupy odbiorców, to jest wychowanków domów dziecka i młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym w wieku 15–25 lat wraz z rodzinami oraz przedsiębiorców zatrudniających pracowników o niskich kwalifikacjach z terenu województwa zachodniopomorskiego, 2013, Wykonawca „EU-CONSULT” Sp. z o.o. Gdańsk.
- Raport końcowy z badania. Ewaluacja zewnętrzna produktu finalnego projektu innowacyjnego testującego „Dorosłość, samodzielność, praca”, 2014 grudzień, Wykonawca InnoCeR Sp. z o.o. Ośrodek Badań i Ewaluacji na zlecenie ZARR SA, Szczecin, www.dsp.zarr.com.pl [dostęp: marzec 2015].
- Raport końcowy. Ewaluacja wewnętrzna produktu finalnego projektu innowacyjnego testującego „Dorosłość, samodzielność, praca”, 2014, wrzesień, Realizator Global Erisson Consulting Sp. z o.o., wersja pdf udostępniona przez ZARR S.A.
- Raport z ewaluacji wewnętrznej projektu „Dorosłość, samodzielność, praca”, 2014 wrzesień, ZARR S.A., Szczecin.