



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

# Strategia wdrażania projektu „50+ doświadczenie” w województwie pomorskim



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Spis treści

I UZASADNIENIE .....	3
II CEL WPROWADZENIA INNOWACJI .....	19
III OPIS INNOWACJI, W TYM PRODUKTU FINALNEGO.....	22
IV PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTÓW FINALNYCH.....	31
V SPOSÓB SPRAWDZENIA CZY INNOWACJA DZIAŁA.....	41
VI STRATEGIA UPOWSZECHNIANIA.....	46
VII STRATEGIA WŁĄCZANIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI.....	53
VIII KAMIENIE MIŁOWE II ETAPU PROJEKTU .....	56
IX ANALIZA RYZYKA .....	57

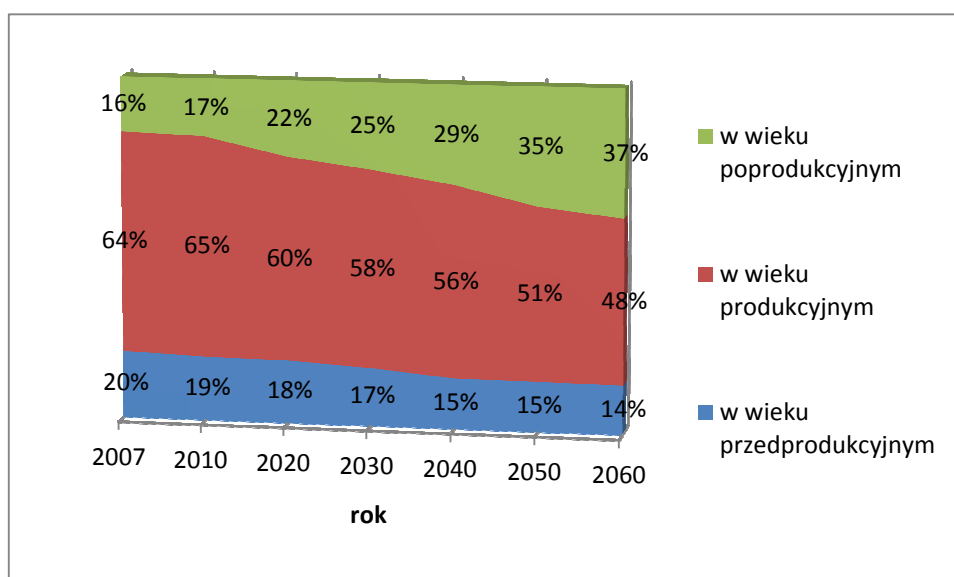
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## I UZASADNIENIE

### Starzenie się społeczeństwa

Problemem na skalę europejską widzialnym również w Polsce jest postępujący proces starzenia się społeczeństwa – stale wzrasta odsetek emerytów w społeczeństwie (liczba osób w wieku poprodukcyjnym), natomiast maleje odsetek ludzi w wieku przed- i produkcyjnym (Wykres 1).

**Wykres 1.** Udziały poszczególnych grup ekonomicznych w całej populacji; stan na koniec roku.



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie danych ZUS, 2010. Prognoza wpływów i wydatków funduszu emerytalnego do 2060 roku.

Osoby w wieku 50-64 lata stanowią obecnie ponad jedną piątą populacji Polski (dokładnie 20,8%, dane za rok 2010)<sup>1</sup>, w województwie pomorskim ten odsetek wynosi 20,34%<sup>2</sup>. W związku ze stałym wzrostem tego wskaźnika prognozy przewidują, że w 2030 co trzeci Polak będzie miał więcej niż 50 lat. W dużej mierze wynika to z wydłużania się długości życia - dla województwa pomorskiego przeciętne trwanie życia wynosi obecnie średnio 80,1 roku dla kobiet i 72,5 dla mężczyzn<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Źródło: EUROSTAT.

<sup>2</sup> Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Banku Danych Lokalnych GUS, 2009r.

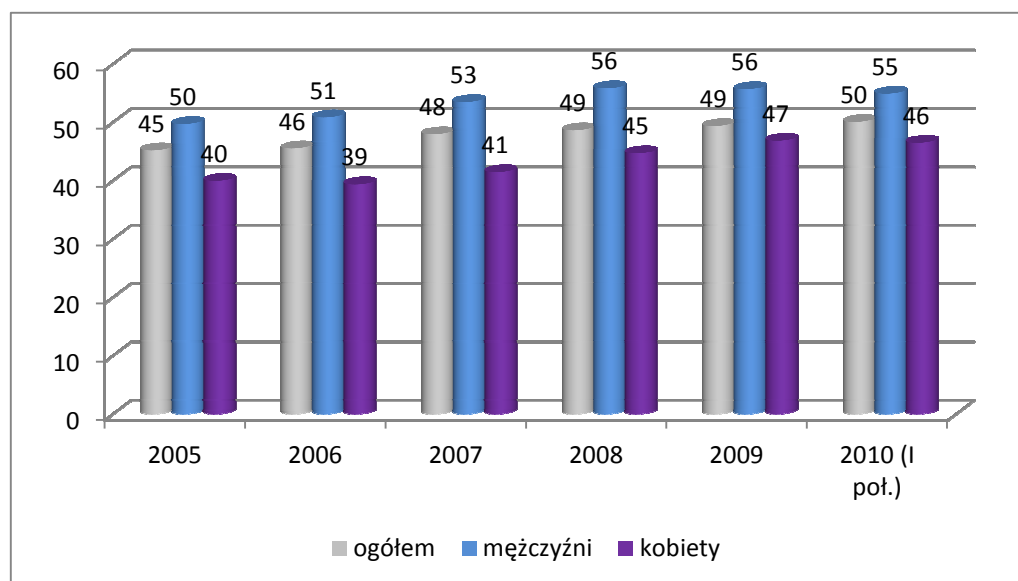
<sup>3</sup> Źródło: GUS, 2009 rok.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

### Dezaktywizacja zawodowa

Z powodu starzenia się społeczeństwa dezaktywizacja zawodowa osób powyżej 50 roku życia (50+) stanowi w Polsce wyzwanie dla gospodarki i polityki społecznej. W województwie pomorskim emeryci i renciści stanowią 20,7% populacji mieszkańców (w Polsce 24,5%). Z danych ogólnopolskich wynika, że coraz więcej 50+ dalej pracuje, ale nadal wskaźnik zatrudnienia dla osób w wieku 55-64 lata jest niski i wynosi 32,9% (I półrocze 2010)<sup>4</sup>. Analiza danych na poziomie krajowym (patrz Wykres 2) wskazuje, że mimo powolnej poprawy sytuacja nadal nie jest zadowalająca w kontekście wskaźników dla UE oraz celów Strategii Lizbońskiej zakładających 50% wskaźnik zatrudnienia dla osób w wieku 55-64 lata w roku 2020. O ile wskaźniki dla osób 50+ wyglądają względnie optymistycznie (Wykres 2) - zwłaszcza w I połowie 2010 r. nastąpiła znaczna poprawa w stosunku do 2005 roku (Wykres 3) - o tyle dla grupy wiekowej 55-64 – są już dużo niższe (Wykres 4).

**Wykres 2.** Wartości wskaźnika zatrudnienia (w %) na rynku pracy w Polsce w latach 2005-2010 dla kobiet w wieku 50-59 lat i mężczyzn wieku 50-64 lata.



**Źródło:** Opracowanie własne danych z dokumentu „Sprawozdanie z realizacji Programu SOLIDARNOŚĆ POKOLEŃ. Działania dla zwiększania aktywności zawodowej osób w wieku 50+”, MPiPS, Warszawa, styczeń 2011 r.

<sup>4</sup> Za: „Sprawozdanie z realizacji Programu SOLIDARNOSC POKOLEŃ. Działania dla zwiększania aktywności zawodowej osób w wieku 50+”, MPiPS, Warszawa, styczeń 2011 r.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

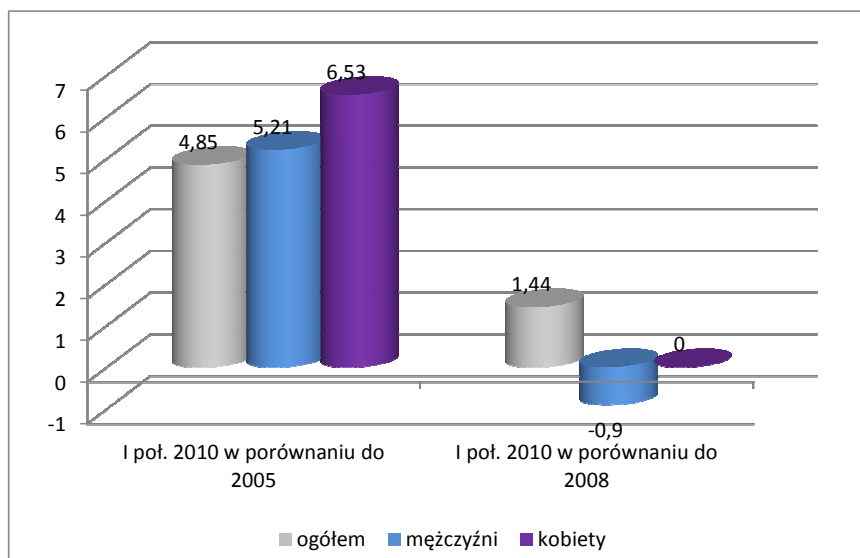


**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

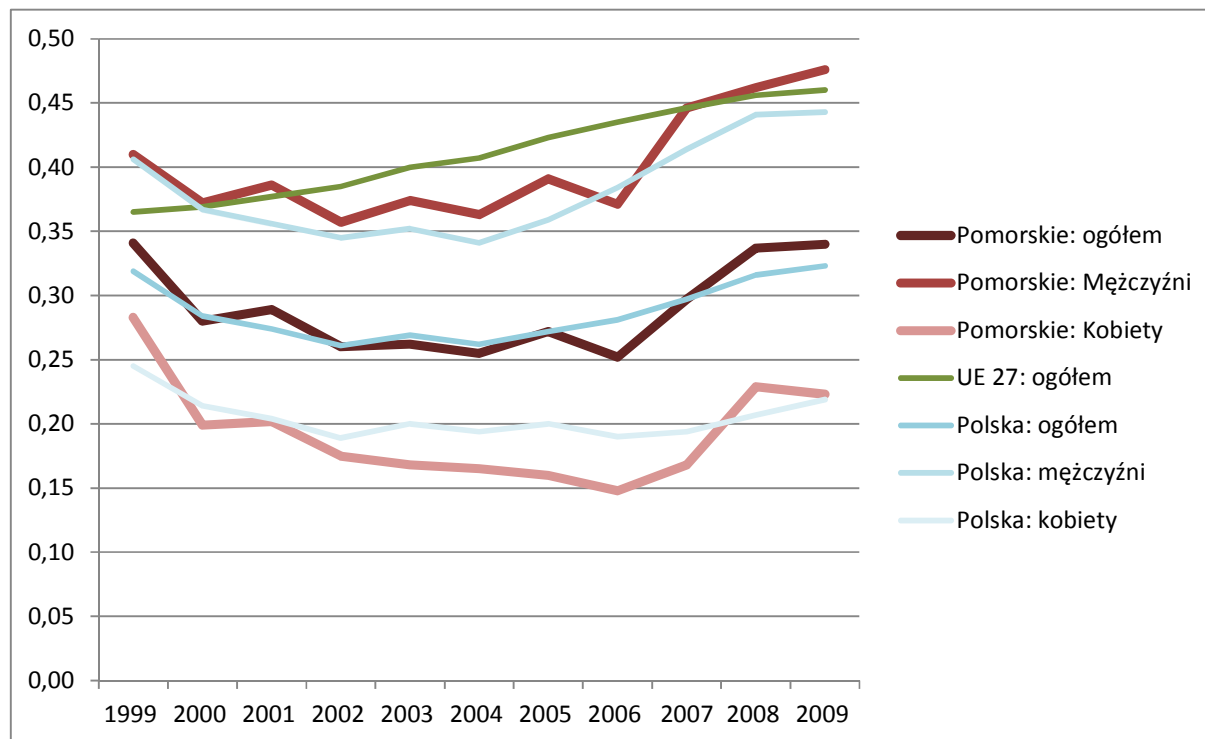
**Wykres 3.** Zmiana (w pkt. proc.) wartości wskaźnika zatrudnienia na rynku pracy w Polsce w latach 2005-2010 dla kobiet w wieku 50-59 lat i mężczyzn wieku 50-64 lata.



**Źródło:** Opracowanie własne danych z dokumentu „Sprawozdanie z realizacji Programu SOLIDARNOŚĆ POKOLEŃ. Działania dla zwiększania aktywności zawodowej osób w wieku 50+”, MPiPS, Warszawa, styczeń 2011 r.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**Wykres 4.** Wskaźnik zatrudnienia dla osób w wieku 55-64 lata.



Źródło: opracowanie własne danych z EUROSTATu.

Potwierdza to także analiza danych dotyczących emerytów pobierających świadczenia w ZUSie. Obserwowaną prawidłowością jest intensywne odchodzenie z rynku pracy w ostatnich pięciu latach przed osiągnięciem wieku emerytalnego. 28,8% mężczyzn pobiera świadczenia przed osiągnięciem podstawowego wieku emerytalnego (65 lat), w tym na 5 lat wcześniej – 22%. Wśród kobiet odsetek pobierających świadczenia przed osiągnięciem podstawowego wieku emerytalnego (60 lat) wynosi 22,1% (w tym na 5 lat przed - 20,4%)<sup>5</sup>. Widać więc, że przeciętny Polak skłania się do wczesnego wycofania z aktywności zawodowej, dlatego przeciętny wiek wyjścia z rynku pracy (ang. *average exit age*) wynosił dla kobiet 57,5, a dla mężczyzn 61,4<sup>6</sup> (2007 r.; brak nowszych danych). Dla kobiet jest to najniższy wskaźnik w całej Europie; jeśli chodzi o mężczyzn, to gorzej jest tylko na Słowacji, we Włoszech, we Francji i w Belgii.

W woj. pomorskim stopa bezrobocia rejestrowanego utrzymuje się od trzech lat na zbliżonym poziomie (10,7% w 2007 r., 8,4% w 2008 r., 12% w 2009r., 11,6% - dane z III kwartału 2010 r.), także wśród 50+.

<sup>5</sup> Źródło: GUS 2009.

<sup>6</sup> Źródło: EUROSTAT.

### **Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

Oznacza to, że podniesienie poziomu aktywności zawodowej 50+ nie jest jedynie kwestią utrzymania pracy do momentu uzyskania uprawnień emerytalnych, ale również aktualnym problemem (możliwość utraty pracy w wyniku zwolnienia). W III kwartale 2010 r. osoby 45+ stanowiły 30% bezrobotnych w regionie<sup>7</sup>, a kobiety stanowiły 52% bezrobotnych w przedziale wiekowym 45-54 lat<sup>8</sup>.

### **Brak wymiany informacji dotyczących osób 50+ na rynku pracy**

Dezaktywizacja 50+ przy jednoczesnym starzeniu się społeczeństwa i wydłużeniu średniej długości życia stały się wyzwaniem rozwojowymi. Pracująca mniejszość utrzymuje niepracującą większość. Grozi nam „geriatryczne tsunami” (prof. Zbigniew Woźniak). W tym sensie problem zatrudnienia 50+ staje się również problemem samorządów i społeczności lokalnych.

Jednak obecnie brak jest efektywnej platformy wymiany informacji pomiędzy instytucjami rynku pracy a pracodawcami. Wg badań Akademii Rozwoju Filantropii (2007) dotyczących aktywizacji osób powyżej 50 r. ż., dotychczasowe wsparcie nie było skoordynowane, nie mobilizowało wszystkich partnerów rynku pracy (w tym pracodawców) wokół wspólnego celu, pozbawione było elementów strategii uwzględniającej różne formy i metody aktywizacji zawodowej.

Potwierdzają to badania zrealizowane w ramach projektu (o których więcej w następnym podrozdziale): istniejąca współpraca ma formę luźniej, niesformalizowanej wymiany informacji pomiędzy firmami szkoleniowymi a Powiatowymi Urzędami Pracy. PUPy czują się poinformowane o tym, co dzieje się na rynku (otrzymują materiały informacyjne w formie broszur/ulotek od projektodawców), są więc w większości przypadków w stanie skierować zgłaszającą się do nich osobę 50+ na odpowiednie szkolenie, organizowane przez inny podmiot. Zazwyczaj otrzymują takie informacje wystarczająco wcześnie, by móc aktywnie włączyć się w rekrutację. Współpraca dla dobra beneficjenta natomiast zupełnie zanika w przypadku relacji pomiędzy firmami szkoleniowymi. W tym przypadku ma znaczenie element konkurencyjności, przy czym konkurencja dotyczy potencjalnych beneficjentów 50+ (dominuje chęć zatrzymania beneficjenta w projekcie realizowanym przez daną firmę nad odesłaniem go na bardziej adekwatne szkolenie do innej – konkurencyjnej - firmy). Ewentualna pomoc polega więc przede wszystkim na wskazywaniu ogólnie dostępnych stron internetowych, prowadzonych przez instytucje publiczne ([www.inwestycjawkadry.pl](http://www.inwestycjawkadry.pl), strony Urzędu Marszałkowskiego).

Agencje pośrednictwa pracy oraz organizacje pracodawców nie są zainteresowane uczestnictwem w wymianie informacji - agencje pracy niezbędne im do prawidłowego funkcjonowania i rozeznania w

<sup>7</sup> Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Banku Danych Lokalnych, GUS 2010.

<sup>8</sup> Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z WUP Gdańsk, 2010.

**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

rynku pracy informacje czerpią samodzielnie z internetu, a organizacje pracodawców nie prowadzą oddzielnych działań dla grupy wiekowej 50+.

Z badań zrealizowanych w ramach projektu wynika, że przedstawiciele partnerów rynku pracy dostrzegają potrzebę sformalizowania i usystematyzowania ich współpracy, w celu podniesienia jej jakości i efektywności, natomiast nie mają sprecyzowanej wizji organizacji i funkcjonowania takiej współpracy pomiędzy nimi. Rozmówcy nie byli w stanie wskazać instytucji, która mogłaby pełnić rolę koordynatora (jedynie w pojedynczych przypadkach proponowano WUP).

Bardzo rzadko ma miejsce inicjatywa oddolna i wskazanie na siebie, jako na ewentualnego koordynatora/promotora takiej współpracy. Stąd też ciekawym i godnym uwagi przedsięwzięciem jest dostrzeżenie potrzeby zainicjowania współpracy i chęć jej kontynuacji na poziomie powiatu tak jak to odbywa się pomiędzy PUPem Człuchów a innymi partnerami rynku pracy. Inicjatywa wymiany informacji, służących pozyskiwaniu partnerów do projektów współfinansowanych ze środków UE może przysłużyć się lepszemu wykorzystaniu dostępnych dla region funduszy unijnych, w tym również w celu aktywizacji osób 45-50+. Przy czym warto podkreślić, że działalność instytucji rynku pracy dotyczy głównie osób bezrobotnych, a w dużo mniejszym stopniu ludzi pracujących.

**Badania zrealizowane w ramach projektu**

W ramach projektu przeprowadzono bardziej pogłębione badania mające na celu zweryfikowanie celowości realizacji projektu na obszarze, który został wybrany jako potencjalny obszar testowania (powiaty: chojnicki, człuchowski, starogardzki, malborski i tczewski) oraz uzyskania szczegółowych informacji na temat determinantów czynników powodujących dezaktywizację zawodową osób 50+. Badania miały charakter zarówno jakościowy, jak i ilościowy, co umożliwiło wzajemną weryfikację i uzupełnianie się zebranych danych (triangulację). Zestawienie dotyczące zrealizowanych badań zawiera Tabela 1.

**Tabela 1.** Badania zrealizowane w ramach projektu.

Metoda	Respondent / źródło informacji
<b>Badania jakościowe</b>	
<b>Analiza danych zastanych</b>	Analiza dokumentów (wyników dotychczasowych badań, opracowań, analiz) dotyczących sytuacji na rynku pracy w województwie, zarządzania wiekiem oraz danych statystycznych (GUS, Eurostat)





Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Metoda	Respondent / źródło informacji
<b>Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)</b>	Trzy wywiady, w tym: <ul style="list-style-type: none"> <li>dwa z pracownikami 50+</li> <li>jeden z pracodawcami/osobami odpowiedzialnymi w firmie za sprawy kadrowe</li> </ul>
<b>Pogłębione studium przypadku na poziomie przedsiębiorstwa</b>	Studia przypadku pięciu dobranych celowo przedsiębiorstw. Badanie obejmowało osobę odpowiedzialną za prowadzenie polityki kadrowej w firmie, kadre kierowniczą oraz pracowników 50+.
<b>Wywiady biograficzne (IDI)</b>	Indywidualne wywiady pogłębione z siedmioma osobami powyżej 50 r.ż., zarówno pracującymi, jak i będącymi na emeryturze.
<b>Pogłębione wywiady telefoniczne (TDI)</b>	44 wywiady telefoniczne z przedstawicielami wszystkich istotnych instytucji i partnerów rynku pracy. Instytucje objęte wywiadami na terenie województwa pomorskiego to: <ul style="list-style-type: none"> <li>urzędy pracy (PUPy, WUP),</li> <li>instytucje szkoleniowe,</li> <li>agencje pośrednictwa pracy,</li> <li>organizacje pracodawców,</li> <li>związki zawodowe.</li> </ul>
<b>Badanie ilościowe</b>	
<b>Bezpośrednie wywiady kwestionariuszowe</b>	Próba: <ul style="list-style-type: none"> <li>120 pracodawców,</li> <li>120 pracowników 50+.</li> </ul>

Źródło: zestawienie własne.

### 45 lat to dopiero połowa życia

W krajach rozwiniętych osoby około 50 roku życia uważa się za osoby w połowie kariery zawodowej. W badaniach zrealizowanych w ramach projektu stwierdzono, że zarówno pracodawcy jak i pracownicy 50+ wskazują wiek ok. 45 lat jako „połowę życia” (niezależnie od płci). Za osoby starsze uważają zaś dopiero osoby powyżej 65 roku życia. Działania w projekcie będą zmierzały do zmotywowania osób 50+ do spojrzenia z tej perspektywy na swój wiek i „aktywnego starzenia się<sup>9</sup>” poprzez utrzymanie aktywności fizycznej i społecznej, w tym do wydłużenia aktywności zawodowej.

### Zdrowie

Pracodawcy wskazują na pogarszający się stan zdrowia pracowników 50+ jako na czynnik powodujący ich odchodzenie z rynku pracy. 2,7% Polaków w gr. wiekowej 45-54 l. ocenia stan swojego zdrowia jako

<sup>9</sup> Ang. *active ageing*.

### Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

bardzo dobry, 23,6% jako dobry, 47% „taki sobie”, 23,2% zły, 3,6% bardzo zły. Z kolei w wieku 55-65 lat jeszcze większy jest odsetek Polaków, którzy oceniają swój stan zdrowia jako zły (35,4%, bardzo zły 7,5%); tylko co siódmy Polak w tej grupie wiekowej określa swój stan zdrowia jako dobry a największy odsetek (42,9%) jako „taki sobie”<sup>10</sup>. Badania pracowników 50+ przeprowadzone w naszym projekcie są zdecydowanie bardziej optymistyczne – 17% ocenia swój stan zdrowia jako bardzo dobry, 7/10 – jako dobry, 13% - jako „ani dobry ani zły” a tylko 1% - jako zły! Być może wyjaśnieniem jest to, że osoby, który oceniają swój stan zdrowia gorzej, po prostu już zakończyły aktywność zawodową. Niewątpliwie jednym z wiodących wymogów współczesnej gerontologii jest utrzymanie niezależności fizycznej jako podstawy aktywności społeczno - zawodowej. Dlatego projekt wesprze zdrowie 50+ przez wykorzystanie Prozdrowotnego Programu Wzmacniającego Odporność na Stres i Kryzysy (MBSR).

### Różnice w dochodach

Tym, co może skutecznie zmotywować potencjalnych emerytów do przedłużenia aktywności zawodowej jest rozbieżność wysokości przyszłej emerytury w stosunku do obecnego wynagrodzenia, a zatem argument finansowy. Dane GUS za ostatnie pięć lat pokazują, że średnio rozbieżność ta jest coraz większa – w roku 2005 przeciętna miesięczna emerytura brutto z pozarolniczego systemu ubezpieczeń społecznych stanowiła 2/3 przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej. W roku 2009 procent ten wynosił już 60,8%. Jednak relacje te są różne w różnych zawodach – generalnie im niższe wynagrodzenie, tym mniejsza strata przy przejściu na emeryturę. Uzasadnia to – stwierdzoną w wyniku badań zrealizowanych w projekcie – zdecydowaną niechęć pracowników fizycznych wykonujących proste prace do wydłużania aktywności zawodowej.

### Elastyczne formy zatrudnienia

Wyniki badań<sup>11</sup> przemawiają za tym, że najbardziej pożądaną formą pracy dla seniorów jest możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu. Drugą najchętniej wybieraną opcją są elastyczne godziny pracy, trzecią zaś – możliwość pracy „zdalnej”, z domu. Dopiero na czwartym miejscu pojawia się argument nie związany z warunkami godzinowymi i lokalowymi wykonywania pracy, a mianowicie premia za pozostanie w zakładzie pracy. Oznacza to, że rozluźnienie reguł formalnych w miejscu pracy, takich jak

<sup>10</sup> Źródło: EUROSTAT, 2010.

<sup>11</sup> por. badania z 2007 r. AARP (*American Association of Retired Persons*), w trakcie których przeprowadzono ponad 8200 wywiadów sondażowych ze starszymi pracownikami z krajów tzw. G 7 (USA, Kanada, Japonia, Francja, Wielka Brytania, Niemcy i Włochy). (za: „*Szanse i bariery zatrudnienia osób w wieku 45+ w województwie pomorskim*”, WUP Gdańsk, 2009)



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

stały czas pracy i wykonywanie jej w biurze, stwarza największe szanse na zatrzymanie osób starszych dłużej na rynku pracy.

Badania wykazały, że wśród firm w obszarze testowania jest potencjał do szerszego wykorzystania elastycznych form zatrudnienia oraz mechanizmów wykorzystania doświadczenia pracowników starszych. Jakikolwiek rozwiązania w tej kwestii stosuje maksimum 37% przedsiębiorstw<sup>12</sup>.

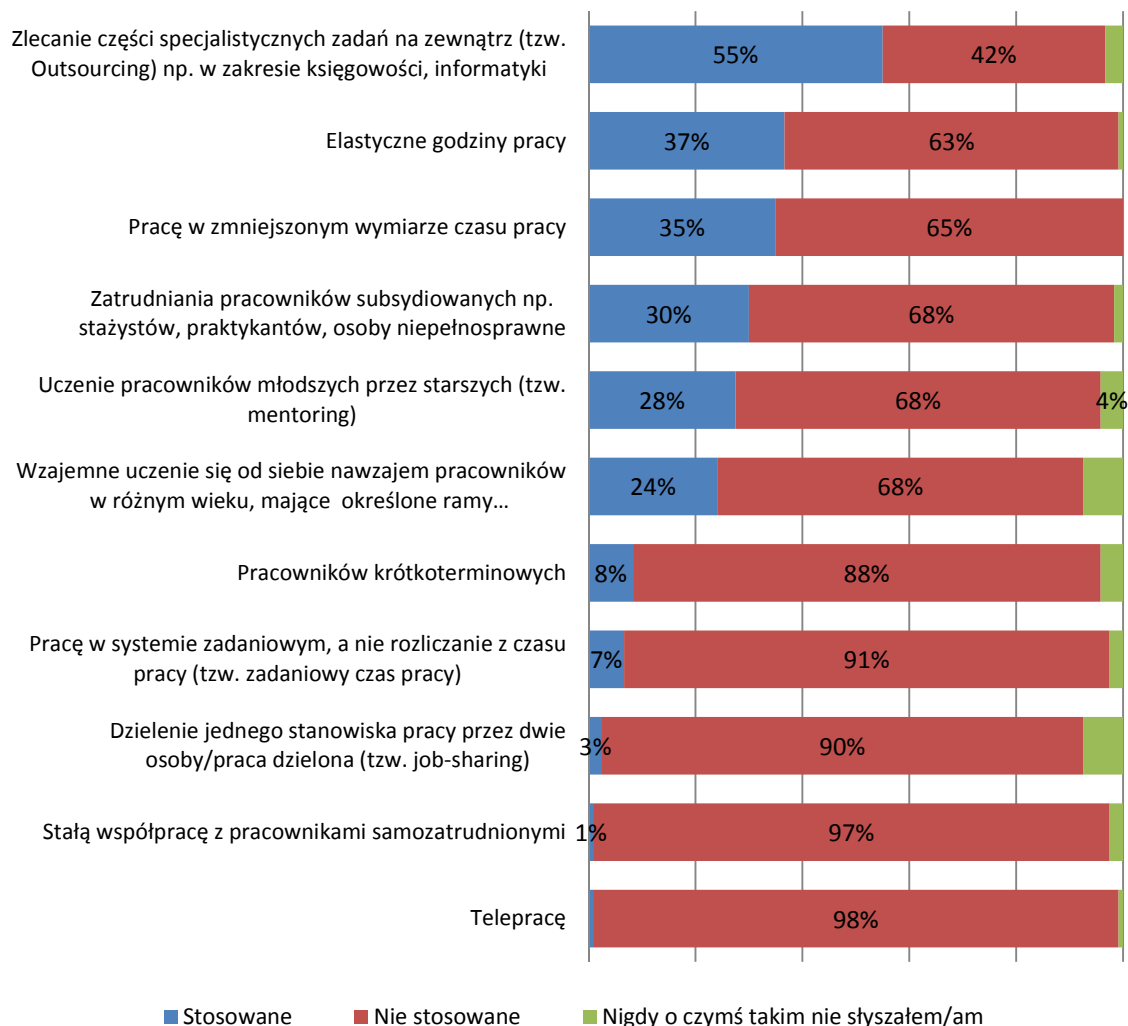
---

<sup>12</sup> Brak jest szczegółowych danych porównawczych. W literaturze o elastyczności zatrudnienia pisze się przede wszystkim w kontekście pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy bądź ze względu na typ umowy - na czas określony. W I kwartale 2010 r. w **niepełnym wymiarze czasu** pracowało 1327 tys. osób, czyli 8,5% ogółu pracujących. W czasie krótszym niż normalny częściej pracowały kobiety niż mężczyźni (11,7% wobec 5,9%). Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy w większym stopniu dotyczyło mieszkańców wsi niż miast (odpowiednio 9,9% wobec 7,7%). W I kwartale 2010 r. populacja osób pracujących posiadających umowę na czas określony liczyła 3124 tys. osób, tj. 26,0% ogółu pracowników najemnych. (GUS, „Aktywność ekonomiczna ludności I kwartał 2010r.”). Z badania PBS/DGA „Telepraca - Raport z badania 1000 przedsiębiorstw” wynika, że telepraca stosowana jest w 16% przypadków. Z kolei z outsourcingu korzysta w Polsce 93% dużych i średnich firm - wynika z badania „Dojrzałość outsourcingowa polskich przedsiębiorstw” zainicjowanego przez firmę CWS-boco Polska we współpracy z Outsourcing Magazine.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wykres 5. Stosowanie w przedsiębiorstwach elementów strategii zarządzania wiekiem.

## Proszę powiedzieć, czy stosuje się w firmie ...



Źródło: badanie własne.

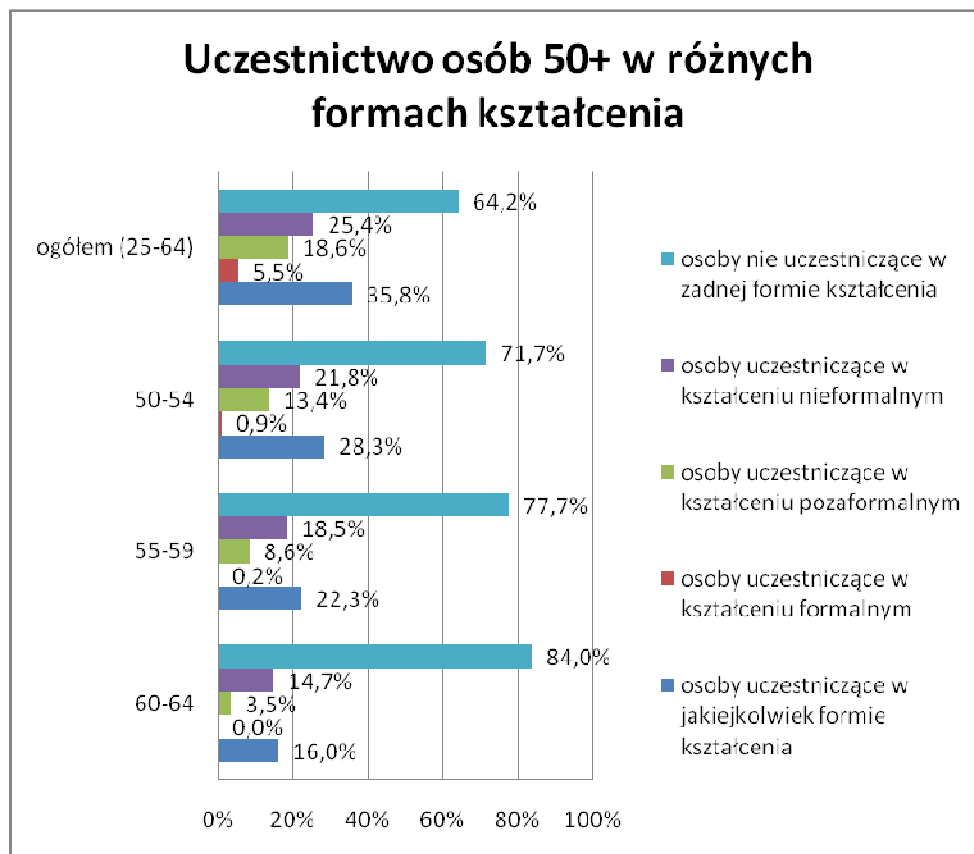
### Brak nawyku uczenia się przez całe życie

Osoby 50+ nie mają nawyku uczenia się przez całe życie, szczególnie w formach zorganizowanych. Obrazuje to Wykres 6, na którym dane odniesiono do populacji osób w wieku 25-64 lata – w grupie wiekowej 25-64 w jakiejkolwiek formie kształcenia uczestniczy 36%, zaś przykładowo wśród ludzi w wieku 55-59 już tylko 22%. Ponadto, dane szczegółowe potwierdzają potoczną obserwację: częściej doksztalcają się osoby bardziej wykształcone i pracujące niż bezrobotne.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wykres 6. Uczestnictwo osób 50+ w różnych formach kształcenia.



Źródło: „Kształcenie dorosłych”, GUS 2009.

Korzystanie z komputera wśród ogółu społeczeństwa jest coraz popularniejsze, co obrazuje Wykres 7. Im młodsze osoby, tym odsetek korzystających z komputera rośnie (w grupie wiekowej 25-29 osiąga on 79,4%)<sup>13</sup>. Podobnie coraz więcej osób 50+ korzysta z internetu - spośród Polaków w wieku 45-54 w ciągu ostatnich 12 miesięcy korzystało z niego 55%, a w wieku 55-64 lata - 32%.<sup>14</sup> Jednak z pewnością odsetek ten będzie rósł wraz ze zwiększaniem się dostępu do Internetu (inwestycje w internet szerokopasmowy, spadek cen, modemy zapewniające dostęp bezprzewodowy).

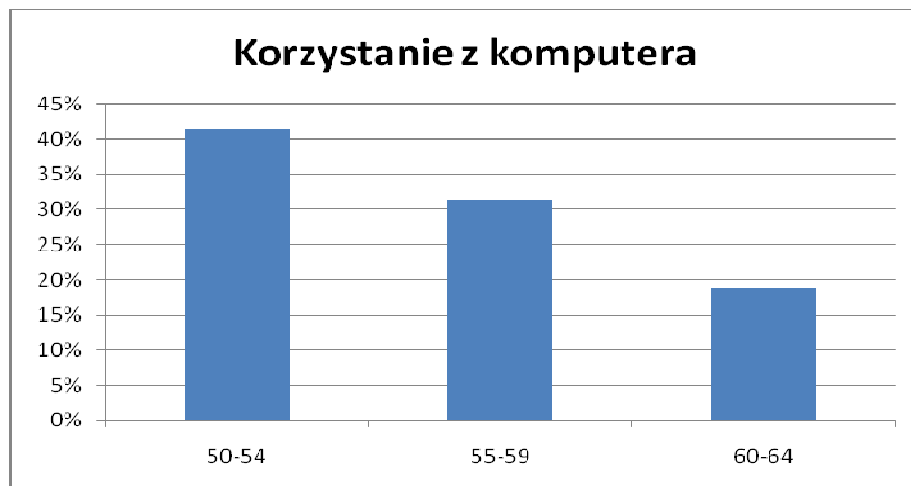
<sup>13</sup> „Kształcenie dorosłych”, GUS 2009.

<sup>14</sup> Źródło: EUROSTAT, 2010.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wykres 7. Korzystanie z komputera.



Źródło: „Kształcenie dorosłych”, GUS 2009.

Badania zrealizowane w projekcie wśród pracodawców wykazały jednoznacznie, że uzupełnianie i podwyższanie kwalifikacji zawodowych jest niezbędnym warunkiem dostosowania się i pozostania na rynku pracy. Osoby 50+ posiadające pewne unikatowe, specjalistyczne (lub przeciwnie: szerokie) umiejętności są cenionymi pracownikami. A zatem położenie nacisku na podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz wydobycie kompetencji, które osoby 50+ posiadają, jest szansą na wydłużenie aktywności zawodowej tych osób. Z badań wynika (Wykres 8), że pracodawcy są przeświadczeni, iż wiedzą o swoich pracownikach bardzo dużo. Jednak można podejrzewać, że - o ile nie prowadzi się w danym przedsiębiorstwie regularnego bilansu kompetencji - to niektóre kompetencje (zdobyte w sposób pozaformalny lub nieformalny) mogą zostać niezauważone, zwłaszcza jeśli nie dotyczą stricte bieżącego stanowiska pracy danego pracownika.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wykres 8. Deklaracje pracodawców na temat źródeł informacji o kwalifikacjach osób 50+.

**Co weźmie Pan/i pod uwagę, podejmując  
decyzje o skierowaniu pracownika powyżej 50  
roku życia na dane stanowisko?**



Źródło: badanie własne

**Brak adekwatnej oferty szkoleniowej**

Przeprowadzone w trakcie projektu badania potwierdziły, iż brakuje oferty edukacyjnej, dostosowanej do specyfiki uczenia się osób 50+, uwzględniającej pewnego rodzaju „wstyd” przed udziałem w szkoleniach z osobami młodszymi. Stąd też ogromna waga homogeniczności wiekowej grupy. Ważna jest również postać i rola trenerów, którzy powinni być doświadczeni w pracy z takimi osobami. Innym zagadnieniem charakterystycznym dla uczenia się tej grupy osób jest umożliwienie jej bezpośredniego, indywidualnego kontaktu z trenerem, poza godzinami zajęć grupowych. Uczestnicy mają wtedy możliwość wyjaśnienia niezrozumianych podczas zajęć grupowych zagadnień, bez zażenowania spowodowanego obecnością innych osób.

Projekt dla osób 50+ powinien również przewidywać duży komponent wsparcia psychologicznego/komponent motywacyjny. W przypadku osób pracujących, charakteryzujących się dosyć dużą aktywnością życiową, może on być mniej rozbudowany niż w przypadku osób zarejestrowanych w PUP, gdzie powinien on być obowiązkowym i największym elementem. Z badań wynika, iż często kwestia specyfiki uczenia się osób 50+ jest niedoceniana lub wręcz niezauważana przez projektodawców.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

### **Rutyna pracowników po 50 r.ż.**

Jedną z negatywnie ocenianych cech pracowników 50+ wskazywaną przez pracodawców badanych w projekcie jest rutyna tych osób, skutkująca wypadkami przy pracy. Potwierdzają to dane GUS wskazujące, iż wraz ze wzrostem stażu pracy na danym stanowisku w niektórych branżach wzrasta liczba wypadków przy pracy. Choć nadal najczęściej powodują pracownicy o najmniejszym stażu (poniżej roku oraz 2-3 lata), to potem liczba wypadków spada aby znowu wzrosnąć w przypadku ponad 16 lat stażu pracy na jednym stanowisku. Program MBSR wspomogł skupienie uwagi pracowników przeciwdziałając negatywnym konsekwencjom rutyny.

### **Duży potencjał pracowników 50+**

Badania zrealizowane w projekcie wskazują, że pracownicy 50+ są cenieni przez swoich pracodawców przede wszystkim ze względu na ich stan zdrowia, wydajność pracy, dyspozycyjność i doświadczenie (Wykres 9). Badania rynku pracy woj. pomorskiego wskazują, że cechą najskuteczniej kompensującą wiek kandydatów jest ich doświadczenie. Jednocześnie okazało się, że nie ma istotnej różnicy między kandydatem, który posiada 5 lat doświadczenia zawodowego, i kandydatem, który posiada dłuższe doświadczenie, choć oczywiście to ostatnie jest cenione wyżej<sup>15</sup>.

---

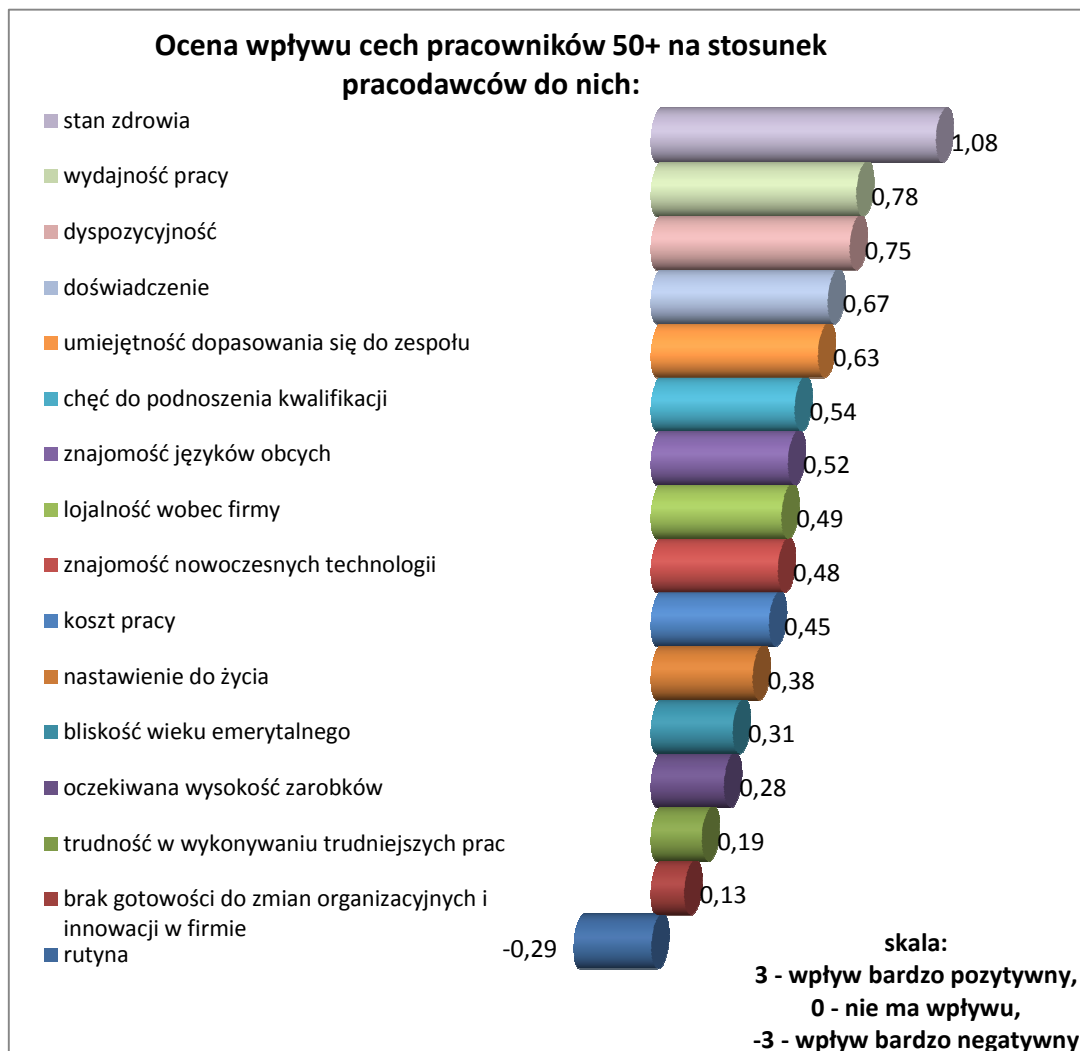
<sup>15</sup> „Szanse i bariery zatrudnienia osób w wieku 45+ w województwie pomorskim”, WUP Gdańsk, 2009.





Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**Wykres 9.** Ocena wpływu cech pracowników 50+ na stosunek pracodawców do nich.



**Źródło:** badanie własne

Mimo deklarowanego doceniania cech przypisywanych najczęściej pracownikom 50+, aż 53% badanych pracodawców zgadza się ze stwierdzeniem, że osoby takie są niechętnie zatrudniane przez pracodawców, 29% jest przeciwnego zdania, a 7% twierdzi, że są niechętnie zatrudniani, ale to się zmienia. Istotne jest zatem dotarcie do pracodawców z informacjami o potencjale tych osób przy jednoczesnym wskazaniu rozwiązań umożliwiających ich zatrudnienie z zachowaniem koniecznej elastyczności, uwzględniającej m.in. ich ograniczenia zdrowotne bądź rodzinne. To właśnie będzie jednym z elementów naszego projektu. Czynnikiem sprzyjającym realizacji projektu jest fakt, że – jak wynika z naszych badań - do 41% pracodawców docierają kampanie zachęcające do zatrudniania osób 50+ i według ich deklaracji są

**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

one skuteczne tzn. o ile nie są już przekonani, to skłaniają ich do zmiany sposobu myślenia o takich osobach.

**Podsumowanie**

Podsumowując ten rozdział należy stwierdzić, iż badania potwierdziły potrzebę realizacji projektu. Wskazane jest zwiększenie świadomości problemu dezaktywizacji zawodowej 50+ szczególnie w kontekście starzenia się społeczeństwa polskiego. Jak zostało przywołane wcześniej w województwie pomorskim osoby w wieku 50-64 stanowią ponad 1/5 populacji, ale tylko co trzecia osoba w wieku 55-64 pracuje. Zwłaszcza mało kobiet (tylko co piąta kobieta) udziela się jeszcze w tym wieku zawodowo.

By sytuację poprawić i zachęcić pracowników do pozostawania na rynku pracy, konieczne jest wprowadzenie zarządzania wiekiem w firmach. Badania wykazały, że wśród firm w obszarze testowania jest potencjał do szerszego wykorzystania elastycznych form zatrudnienia oraz mechanizmów wykorzystania doświadczenia pracowników po 50 roku życia. Jakikolwiek rozwiązania w tej kwestii stosuje bowiem tylko ok. 1/3 przedsiębiorstw.

By rozwiązać problem dezaktywizacji ludzi po 50 r.ż., przydatna będzie współpraca instytucji i partnerów rynku pracy, a obecnie brak jest efektywnej platformy wymiany informacji pomiędzy instytucjami rynku pracy a pracodawcami - z tego względu powstanie obserwatorium rynku pracy.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## II CEL WPROWADZENIA INNOWACJI

Cel wprowadzenia innowacji jest tożsamy z celem projektu zawartym we wniosku o dofinansowanie tj. uzyskanie synergii działań 4 grup interesariuszy (pracodawców, pracowników, partnerów i instytucji rynku pracy) ukierunkowanych na podniesienie aktywności zawodowej 50+ w woj. pomorskim.

Cele szczegółowe, wskaźniki produktów oraz wskaźniki rezultatów zostały przedstawione w poniższej tabeli.

Cel szczegółowy 1 Opracowanie modelu gromadzenia i przetwarzania danych o rynku pracy dot. 50+ użytecznych dla czterech grup interesariuszy rynku pracy (model ORP).			
Produkt		Rezultat	
Wskaźniki	Sposób pomiaru	Wskaźniki	Sposób pomiaru
<ul style="list-style-type: none"> <li>Model testowy funkcjonowania instytucji o specyfice ORP dot. 50+</li> <li>Udział w testowaniu modelu minimum 15 podmiotów</li> <li>Model ORP wydany na CD (120 szt.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokument .pdf</li> <li>Sprawozdanie z monitoringu</li> <li>Liczba płyt CD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Model funkcjonowania instytucji o specyfice ORP dot. 50+</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokument .pdf</li> </ul>
Cel szczegółowy 2. Opracowanie nowoczesnych strategii zarządzania wiekiem dla typów przedsiębiorstw w woj. pomorskim wykorzystujących elastyczne formy zatrudnienia przy współpracy z partnerem ponadnarodowym.			
Produkt		Rezultat	
Wskaźniki	Sposób pomiaru	Wskaźniki	Sposób pomiaru
<ul style="list-style-type: none"> <li>Raport partnera ponadnarodowego dot. form wsparcia 45+/50+ wypracowane w ramach EQUAL i innych projektów we Włoszech</li> <li>Testowy podręcznik wspierający opracowywanie strategii (na etapie testowania – dla konsultantów) wraz z narzędziami strategii zarządzania wiekiem</li> <li>Szkolenie dla przedsiębiorców dot. przygotowania strategii zarządzania wiekiem (32 firmy; 8h)</li> <li>Doradztwo dla przedsiębiorstw w</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokument .pdf</li> <li>Dokument .pdf</li> <li>Listy uczestników szkoleń</li> <li>Raporty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przygotowana kadra trenerska dla pracodawców w zakresie tworzenia strategii zarządzania wiekiem oraz dla pracowników w zakresie podnoszenia stopnia motywacji oraz rozwoju umiejętności i zdolności adaptacyjnych.</li> <li>Nabycie umiejętności zarządzania wiekiem przez kadrę zarządzającą 24 firm (50 osób).</li> <li>Zmniejszona o min. 30% siła oddziaływania przekonań o niskiej przydatności do pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raporty konsultantów, sprawozdania ze spotkań konsultantów</li> <li>Listy uczestników szkoleń, raporty konsultantów</li> <li>ankiety wśród uczestników szkolenia dla</li> </ul>



**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

zakresie zarządzania wiekiem (24 firmy po średnio 23h)	konsultantów w	osób starszych w 24 przedsiębiorstwach	przedsiębiorców w, raporty konsultantów
<ul style="list-style-type: none"> <li>24 wdrożenia testowych strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach</li> <li>Zindywidualizowane wsparcie dla pracowników 50+ (60 osób, średnio po 18h)</li> <li>300 szt. podręcznika przygotowania strategii zarządzania wiekiem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raporty konsultantów w</li> <li>Karty uczestników</li> <li>Liczba egzemplarzy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wzrost kompetencji osobistych w 60 pracowników 50+</li> <li>Podręcznik przygotowania strategii zarządzania wiekiem zawierający przykłady strategii wdrożonych w firmach woj. pomorskiego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ankiety wśród pracowników 50+ - uczestników projektu; karty uczestników</li> <li>dokument .pdf</li> </ul>

**Cel szczegółowy 3 Zaadaptowanie w woj. pomorskim metody MBSR oraz czterech innowacyjnych metod wspierania pracowników 50+ wypracowanych w ramach EQUAL (Polska, Włochy).**

Produkt		Rezultat	
Wskaźniki	Sposób pomiaru	Wskaźniki	Sposób pomiaru
<ul style="list-style-type: none"> <li>Raport partnera ponadnarodowego dot. form wsparcia 45+/50+ wypracowane w ramach EQUAL i innych projektów we Włoszech</li> <li>Testowy podręcznik wspierający opracowywanie strategii (na etapie testowania – dla konsultantów) wraz z narzędziami strategii zarządzania wiekiem</li> <li>Program szkolenia „Radzenie sobie ze stresem” wraz z broszurą (program profilaktyki zdrowotnej oparty na programie MBSR - Mindfulness-Based Stress Reduction)</li> <li>Szkolenie dla pracowników 50 + dot. radzenia sobie ze stresem (60 osób; 16h)</li> <li>Broszura z ćwiczeniami prozdrowotnymi (7000 szt.)</li> <li>Dystrybucja broszury z ćwiczeniami prozdrowotnymi w 140 zakładach POZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokument .pdf</li> <li>Dokument .pdf</li> <li>Dokument .pdf</li> <li>Lista uczestników szkolenia</li> <li>Liczba egz.</li> <li>Dokumenty potwierdzające wysyłkę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wzrost umiejętności radzenia sobie ze stresem, zwiększenie umiejętności wykorzystywania własnych zdolności i możliwości oraz podniesienie samooceny zdrowia o 30% u 60 pracowników 50+</li> <li>Podręcznik przygotowania strategii zarządzania wiekiem zawierający przykłady strategii wdrożonych w firmach woj. pomorskiego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listy uczestników działań upowszechniających</li> <li>Dokument .pdf</li> </ul>

**Cel szczegółowy 4. Podniesienie poziomu wiedzy partnerów rynku pracy w zakresie potrzeb szkoleniowych pracowników 50+ na poziomie lokalnego i regionalnego rynku pracy oraz specyfiki pracy z tymi osobami.**

Produkt		Rezultat	
Wskaźniki	Sposób pomiaru	Wskaźniki	Sposób pomiaru
<ul style="list-style-type: none"> <li>Publikacja opisujące wyniki badań czterech grup</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokument .pdf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotarcie z informacją na temat potrzeb szkoleniowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listy uczestników</li> </ul>



**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

<p>interesariuszy (pracodawców, pracowników, partnerów rynku pracy i instytucji rynku pracy) w kontekście potrzeb szkoleniowych 50+ i adekwatności istniejącej oferty szkoleniowej</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spotkanie rozpoczynające rekrutację w powiecie Starogard Gdański</li> <li>• Konferencja dla uczestników modelu ORP</li> <li>• 4 okrągłe stoły dla w powiatach zainteresowanych wdrażaniem modelu ORP</li> <li>• Konferencja dla IZ i IP</li> <li>• Film o produktach finalnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listy uczestników</li> <li>• Listy uczestników</li> <li>• Listy uczestników</li> <li>• Listy uczestników</li> <li>• film</li> </ul>	<p>pracowników 50+ i specyfiki pracy z tymi osobami do min. 70% zidentyfikowanych na etapie diagnozy partnerów i instytucji rynku pracy.</p>	<p>działań upowszechniających</p>
---	--	--	-----------------------------------

Nie zostały wyznaczone wskaźniki oddziaływania, gdyż ich sprawdzenie wymagałoby przeprowadzenia ewaluacji po zakończeniu projektu (np. rok później). Poza tym, zbadanie ich wymagałoby przeprowadzenia analiz makrostrukturalnych. Rzetelne i systematyczne wykorzystywanie kryterium oddziaływania jest wskazane w ewaluacjach o dużej skali (ewaluacjach prowadzonych z poziomu instytucji centralnych lub szczebla ponadnarodowego). Takie badania ewaluacyjne dają podstawy do wnioskowania o zakresie synergii, a przez to – o sposobie zarządzania polityką strukturalną<sup>16</sup>. Projekt jako operacyjna jednostka interwencji publicznej wpisuje się w cele PO KL ujęte w kategoriach wpływu, lecz w zakresie swoich celów koncentruje się na dostarczeniu produktów i bezpośrednich rezultatów na poziomie beneficjentów. Dlatego nie określone zostały wskaźniki wpływu projektu, a zostały dokładnie określone wskaźniki rezultatu i produktu na poziomie celów szczegółowych.

<sup>16</sup> por. *Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza*, pod red. A. Haber, PARP, Warszawa 2007.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## III OPIS INNOWACJI, W TYM PRODUKTU FINALNEGO

Innowacyjność projektu, w tym jego produktów finalnych, wyraża się w trzech wymiarach – **grupy docelowej**, **problemu** oraz zaadaptowania do warunków lokalnych nowej **formy wsparcia** dla grup docelowych.

### III.1. CO JEST INNOWACJĄ?

**Wymiar pierwszy** odnosi się do jego **uczestników**. Odbiorcami projektu są pracujące osoby 50+, do których **rzadko** są kierowane tak rozbudowane i kompleksowe formy wsparcia. Grupa docelowa jest rozszerzona o wszystkich interesariuszy rynku pracy – pracodawców, pracowników, partnerów i instytucje rynku pracy z terenu jednego powiatu, ukierunkowanych na podniesienie aktywności zawodowej 50+ w województwie pomorskim. W ten sposób możliwe jest zapewnienie odpowiedniego wsparcia odbiorcom projektu poprzez stworzenie **synergii** działań pomiędzy tymi czterema grupami interesariuszy, którzy stają się użytkownikami projektu.

**Wymiar drugi** odnosi się do **problemu** – w Polsce na poziomie mechanizmów regulacji państwowej dopiero tworzy się strategia mająca na celu zmniejszyć odpływ z rynku pracy pracowników 50+ (czego wyrazem są np. zmiany w ustawie o emeryturach i rentach oraz program „Solidarność Pokoleń”). Jesteśmy na początku drogi, którą mają już za sobą wszystkie kraje starej Unii. Tak więc do tej pory w Polsce nie podjęto jednak kompleksowych działań ze strony państwa mających na celu stawienie czoła wyzwaniu, jakim jest starzenie się społeczeństwa. Tym bardziej nie ma działań skierowanych do przedsiębiorców, które pokazałyby im zalety stosowania strategii zarządzania wiekiem jako instrumentu utrzymującego pracowników 50+ na rynku pracy. A więc nasz projekt podejmuje się **stworzenia rozwiązań, które do tej pory nie były przedmiotem polityki państwa**.

Problem ten jest niedostrzegany przez przedsiębiorców, jak i samych pracowników 50+. Brakuje też metodologii, w tym narzędzi i konkretnych instrumentów, które pozwoliłyby firmom wdrażać strategie zarządzania wiekiem. Istnieją pewne rozwiązania, wprowadzone również do polskiego systemu prawnego jak np. elastyczne formy zatrudnienia, jednak wiedza na temat ich zastosowania wśród przedsiębiorców jest niewielka i rzadko decydują się oni na wprowadzanie tego typu rozwiązań.



Projekt „50+doświadczenie” realizowany  
w Województwie Pomorskim  
Caritas Polska  
Caritas Diecezji Pelplińskiej  
Agrotec Polska Sp. z o.o.



**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

Konieczne jest więc przygotowanie kadry zarządzającej, pracowników HR i innych pracowników, w tym przede wszystkim samych pracowników 50+ do zmian na rynku pracy. Zmiany te muszą też objąć instytucje rynku pracy i partnerów społecznych. Te wszystkie elementy konieczne są, żeby zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia zmiany systemowej. Dlatego też przygotowaliśmy w naszym projekcie **dwa modelowe rozwiązania**, które mają za zadanie zapobiec odpływowi pracowników 50+ z rynku pracy, poprzez wypracowanie metodologii, narzędzi i konkretnych instrumentów wprowadzających strategię zarządzania wiekiem do przedsiębiorstw oraz metodologię wprowadzenia modelu ORP na terenie obejmującym powiat, zwiększenie świadomości wszystkich czterech grup interesariuszy dotyczące przeciwdziałania odpływowi osób 50+ z rynku pracy.

**Wymiar trzeci** dotyczy **instrumentów wsparcia** przewidzianych przez obydwa modelowe rozwiązania. Jeśli chodzi o strategię zarządzania wiekiem, to są one wykorzystywane w krajach zachodnich, ale w Polsce są one nową i nieznaną powszechnie metodą zarządzania potencjałem ludzkim w firmie. Tak więc tutaj innowacja skupia się przede wszystkim na zaadaptowaniu instrumentów już funkcjonujących do warunków polskich oraz ewentualnym udoskonaleniu ich lub skorygowaniu w celu efektywniejszego i pełniejszego zastosowania w odniesieniu do grupy docelowej. Natomiast drugi model ORP daleko wykracza poza ramy samego obserwatorium rynku pracy i jest sam w sobie nowym, nie stosowanym dotąd kompleksowym modelem wsparcia grupy docelowej na rynku pracy. Model ORP prócz funkcji samego obserwatorium przewiduje także szereg innych funkcji zapewniających mu funkcjonowanie po zakończeniu projektu i samoutrzymanie się po to, aby wsparcie danej grupy nie zakończyło się w momencie ustania funduszy. Stworzenie jedynie samego obserwatorium rynku pracy, czyli podmiotu gromadzącego i analizującego dane dotyczące problematyki osób 50+, byłoby działaniem mało efektywnym, gdyż - jak pokazuje praktyka - obserwatoria przestają działać po ustaniu dofinansowania z projektów UE. Obserwatorium powinno więc pełnić także inne funkcje, które mieszczą się w celu projektu i które zaangażują pozostałych interesariuszy rynku pracy, a więc udział w tworzeniu takiego obserwatorium przynosi korzyści poszczególnym grupom interesariuszy. W modelu przewidziano utworzenie partnerstwa lokalnego gromadzącego dane o lokalnym rynku pracy, prowadzącego usługi na rzecz przede wszystkim pracodawców i pracowników 50+, ale też wszystkich innych interesariuszy lokalnego rynku pracy (całej społeczności lokalnej), po to, aby zintensyfikować wsparcie dla grupy docelowej. Kompleksowość wsparcia polega nie tylko na wsparciu samych pracowników 50+, ale także ich szeroko pojętego otoczenia społecznego. Nasz model wykorzystuje także najnowsze osiągnięcia



**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

techniki cyfrowej i informatycznej do promocji tematyki projektu oraz do zmiany postaw wobec osób 50+.

Opis projektu	Wykorzystanie doświadczeń
<p><u>F0613 Model INTERMENTORING</u> INTERMENTORING polegał na wprowadzeniu nowych pracowników w zasady funkcjonowania organizacji przez pracowników starszych stażem lub wiekiem. Obejmował szkolenia z zakresu umiejętności psychospołecznych ułatwiających adaptację zawodową w realiach nowoczesnego rynku pracy, szkolenia dotyczące praktycznego wykorzystania nowych technologii IT, blok dot. intermentoringu oraz kurs z zakresu nowoczesnych technik zarządzania przedsiębiorstwem, w szczególności zarządzania wiekiem w organizacji.</p>	<p>Wykorzystujemy w strategiach formę zarządzania mieszanymi kompetencyjnie zespołami. Polityka informacyjna odnośnie wdrażania tego typu strategii będzie dotyczyła wskazania korzyści ze stosowania narzędzia, które kładzie nacisk na kompetencje, a nie na wiek czy staż.</p>
<p><u>F0238 System wspierania procesu naturalnej fluktuacji kadr z wykorzystaniem elementów zarządzania wiedzą i podnoszenia kwalifikacji zawodowych Beneficjentów Ostatecznych</u> Celem projektu było wdrożenie pilotażowego systemu mentoringu, w ramach którego pracownicy powyżej 50. roku życia mieli przekazywać ludziom młodym swoją wiedzę i nabyte doświadczenie za pomocą zarówno metod tradycyjnych oraz w oparciu o wytworzony w ramach projektu system zawierający nowoczesne rozwiązania informacyjne i komunikacyjne. Projekt umożliwiał dwukierunkowy przepływ wiedzy pomiędzy zainteresowanymi grupami społecznymi.</p>	
<p><u>F0114 Model systemu wsparcia utrzymania zatrudnienia pracowników 50+ w sektorze okrętowym</u> System wsparcia został podzielony na 4 moduły. <b>Moduł szkoleniowy</b> zawiera narzędzia umożliwiające kształcenie na odległość z wykorzystaniem technik informatycznych, <b>Moduł doradztwa</b> obejmuje m.in.: system doradztwa dla pracowników oraz doradztwo dla właścicieli przedsiębiorstw i przedstawicieli kadry kierowniczej w zakresie wprowadzenia nowoczesnych metod zarządzania i wykorzystania nowoczesnych rozwiązań IT. W skład kolejnego modułu - <b>kształtowania świadomości</b> - wchodzi m.in. system promocji kształcenia ustawicznego oraz upowszechniania nowoczesnych form zatrudnienia, wdrażania nowoczesnych technologii, innowacyjnych metod zatrudnienia. <b>Ostatni moduł</b> systemu to platforma komunikacyjna, która umożliwia upowszechnianie i promocję rezultatów projektu oraz testowanie nowych form kształcenia ustawicznego i promowania modelowych rozwiązań w zakresie innowacyjnych technologii.</p>	<p>Nasz projekt wykorzystuje drugi moduł - kompleksowego i jednoczesnego doradztwa ważnych podmiotów w przedsiębiorstwie. Z jednej strony wspieramy pracowników 50+, podnosząc ich kwalifikacje (indywidualne doradztwo oraz szkolenia zawodowe) oraz kładąc nacisk na profilaktykę zdrowia (szkolenie zarządzania stresem). Z drugiej strony wspieramy pracodawców w wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań zarządzania. Dodatkowo wykorzystujemy doświadczenia trzeciego modułu – kształtowania świadomości. Strategia jako produkt finalny bazują na wykorzystaniu idei kształcenia ustawicznego, uelastycznienia form zatrudnienia i czasu pracy.</p>
<p><u>G0387 Model zarządzania firmą równych szans</u> Model składa się m.in. z Audytu Firma Równych Szans, czyli instrumentu służącego analizie wewnętrznej sytuacji w firmie z perspektywy sytuacji kobiet i mężczyzn</p>	<p>Strategie zarządzania wiekiem zawierają powyższe elementy antydyskryminacyjne.</p>
<p><u>G0246 Model aktywizacji zrównoważonej Praca-Rodzina: lokalne partnerstwa na rzecz osób opiekujących się osobami zależnymi</u> Rezultat składa się z połączonych w system modeli</p>	<p>W naszym projekcie interesuje nas model rekrutacji aktywizującej.</p>





**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

szczegółowych: promocji, rekrutacji aktywizującej (jego elementami składowymi są trzy strategie rekrutacyjne dla poszczególnych grup docelowych oraz podręcznik rekrutacji z opisami dobrych praktyk) oraz doradczo-szkoleniowego.	
Zostały przeanalizowane również inne projekty IW EQUAL, szczególnie z Tematu F <sup>17</sup> oraz z Tematu G <sup>18</sup> . Wiele z nich dotyczy specjalistycznych szkoleń oraz usług doradczych dla pracowników 50+ z konkretnych firm, zagrożonych utratą pracy i wyposażenie ich w kompetencje IT.	W naszym projekcie wzrost kompetencji w zakresie nowoczesnych technologii będzie jedynie jednym ze środków wsparcia pracowników 50+. Wykorzystamy zmodyfikowane metody mentoringu i intermentoringu, którym będą towarzyszyć inne formy wsparcia dla pracowników oraz dla pracodawców zatrudniających osoby 50+.

Innowacją jest także stworzenia i wspieranie w trakcie projektu partnerstwa lokalnego, a następnie przekazanie stworzonych podczas testowania usług informatycznych i innych przez Caritas wyłonionemu do tego momentu liderowi partnerstwa. W ten sposób zakładamy, że dojdzie do realnej pełnej samodzielności partnerstwa posiadającego wypracowane z pomocą Caritas narzędzia i do dalszego rozwoju działań w społeczności lokalnej.

Innowacyjność w wymiarze formy wsparcia uzyskana została poprzez wykorzystanie **doświadczeń EQUAL**, przy ich modyfikacji i uzupełnieniu o komplementarne i jednoczesne działania wobec pracodawców. Takie dwutorowe działania doprowadzą do efektu synergii, czyli osiągnięcia zmiany w przedsiębiorstwie, co przełoży się na poprawę sytuacji na rynku pracy.

Projekt wykorzystuje także **doświadczenia międzynarodowe** w zakresie zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, dostarczone przez partnera ponadnarodowego. Należą do nich:

- **Specjalistyczne i ukierunkowane (re-training) kursy szkoleniowe:** analiza potrzeb szkoleniowych pracownika może doprowadzić do przygotowania projektu doszkolenia lub przekwalifikowania pracownika. Takie podejście może umożliwić spółce zwiększenie wydajności. Zostało ono wykorzystane w kilku włoskich projektach - "Investing in people", "FRAME", "Equal Sky - Rozwój umiejętności i innowacyjnych metod nauczania". Ten ostatni skierowany był w szczególności do pracowników z nieaktualnymi kwalifikacjami, których dotyczyło ryzyko

<sup>17</sup> „Wspieranie zdolności przystosowawczych przedsiębiorstw i pracowników do zmian strukturalnych w gospodarce oraz wykorzystania technologii informacyjnych i innych nowych technologii”

<sup>18</sup> „Godzenie życia rodzinnego i zawodowego oraz ponowna integracja kobiet i mężczyzn, którzy opuścili rynek pracy, poprzez wdrażanie bardziej elastycznych i efektywnych form organizacji pracy oraz działań towarzyszących”

### Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

wydalenia z rynku pracy. W jego ramach przewidziano szereg wzajemnie uzupełniających się szkoleń - kursy w firmie, ale także poza firmą, w których pracownik był zobowiązany uczestniczyć.

- **Międzypokoleniowy transfer umiejętności:** To narzędzie jest interesujące, ponieważ pozwala na przekazywanie nieformalnej wiedzy w firmie. Chodzi o to, że bardziej dojrzały pracownik może być mentorem dla mniej doświadczonych pracowników, a młodszy pracownik może być „nauczycielem” starszego w niektórych innych dziedzinach. Projekty, które zastosowały takie rozwiązanie to "FRAME" i "Acting - Active ageing for competencies transfer and training".
- **Korzystanie z elastycznych godzin pracy lub pracy w niepełnym wymiarze godzin oraz z możliwości przekwalifikowania do innych zadań lub funkcji:** wykorzystanie pracy w niepełnym wymiarze godzin lub w ramach elastycznych godzin pomaga bardziej dojrzałym pracownikom uniknąć zbytniego zmęczenia fizycznego, a tym samym ogranicza przypadki absencji w pracy. Przekwalifikowanie pracowników do pełnienia innej funkcji lub do pracy na innym stanowisku może natomiast przyczynić się do zapewnienia firmie wyższej wydajności pracy takich pracowników, oraz wpłynąć na zapewnienie większej zgodności pracy z możliwościami pracownika.

**Nowym instrumentem** jest także oparcie programu szkolenia „Radzenie sobie ze stresem” na programie MBSR, który do tej pory **nie był wykorzystywany w Polsce**. Opanowanie stresu przez trening koncentracji jest prostą i potwierdzoną naukowo metodą jego redukcji prowadzącą do poprawy samopoczucia i zdrowia.

### III.2. KOMU SŁUŻY INNOWACJA I KTO W PRZYSZŁOŚCI BĘDZIE MÓGŁ JĄ WYKORZYSTYWAĆ?

Innowacja służy więc nie tylko samej grupie docelowej (pracownikom 50+), którzy w sposób oczywisty są beneficjentami obydwu modelowych rozwiązań oraz pozostałym interesariuszom rynku pracy zaangażowanym w projekt, ale także całej społeczności lokalnej jednego powiatu województwa pomorskiego, wzmacniając jej więzi i stymulując rozwój kapitału społecznego. Dodatkowo produkty finalne mogą posłużyć szerokiemu gronu odbiorców, którzy otrzymają w ten sposób efekt testowania – podręcznik wdrażania strategii zarządzania wiekiem w firmie oraz model wprowadzania ORP w społeczności lokalnej. W przyszłości więc innowacje będzie mógł wykorzystać każdy przedsiębiorca, korzystając z doświadczeń i narzędzi wypracowanych w projekcie, po to aby taką strategię wdrożyć w

**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

swojej firmie oraz każda społeczność lokalna, która zdecyduje się na swoim terenie wprowadzić model wsparcia osób 50+ na rynku pracy (model ORP).

### **III.3. JAKIE WARUNKI MUSZĄ BYĆ SPEŁNIONE, BY INNOWACJA DZIAŁAŁA WŁAŚCIWIE?**

W odniesieniu do modelu ORP istnieje konieczność zawiązania partnerstwa. Najlepszym rozwiązaniem byłoby wykorzystanie istniejącego, dobrze funkcjonującego partnerstwa, które będzie zainteresowane rozszerzeniem swojej działalności o tę, która realizowana jest przez projekt. Do najważniejszych czynników, które mają zasadniczy wpływ na funkcjonowanie porozumienia w dłuższej perspektywie czasu, należy zaliczyć posiadanie lokalu na działalność partnerstwa, stabilność finansową partnerstwa (wypracowane sposoby uzyskiwania dochodów np. z reklam lub ogłoszeń zamieszczanych na stronie) oraz zatrudnienie/wyłonienie odpowiedniego lidera (moderatora). Istotnym czynnikiem wpływającym na działanie partnerstwa jest włączenie różnych grup interesariuszy - przedstawicieli administracji samorządowej, organizacji pozarządowych oraz przedstawicieli biznesu.

Pamiętać należy o tym, aby partnerstwo nie przekraczało linii dzielącej je od rywalizujących na wolnym rynku firm. W chwili rozpoczęcia przez partnerstwo świadczeń na rzecz społeczności lokalnej, które będą konkurować z lokalnymi przedsiębiorcami lub organizacjami pozarządowymi straci ono swoją wspierającą rolę i mandat niezbędny do realizacji wyznaczonej misji.

Kolejną kluczową kwestią dla właściwego działania ORP jest jego obszar oddziaływania. Biorąc pod uwagę, że dla osiągnięcia zmiany społecznej wszyscy interesariusze rynku pracy połączeni wzajemnymi interesami powinni zostać włączeni w działania partnerstwa, ważne jest, aby obszar funkcjonowania był niewielki np. obszar jednego powiatu. Wtedy istnieje możliwość zaangażowania wszystkich interesariuszy w rozwój lokalnego środowiska społeczno-gospodarczego i budowę tożsamości lokalnej wśród członków danej społeczności.

Partnerstwo powinno wykorzystać też oferowane przez projekt możliwości rozwoju usług, w tym w szczególności technologie informatyczne, które stwarzają ogromne możliwości usługodawcze oraz promocyjne i wpływające na zmianę postaw wobec pracowników 50+.

### **III.4. JAKIE EFEKTY MOŻE PRZYNIĘŚ JEJ ZASTOSOWANIE?**

Efektom zastosowania innowacji będzie zahamowanie odpływu pracowników 50+ z rynku pracy oraz zmiana postaw na bardziej otwarte i wolne od stereotypów i uprzedzeń społeczności lokalnej (w tym wszystkich czterech grup interesariuszy rynku pracy) do osób 50+ i tematyki starzenia się.

### Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Dodatkowym efektem oddziaływania innowacji będzie zmniejszenie wykluczenia cyfrowego w grupie osób 50+ poprzez zastosowanie z jednej strony atrakcyjnych narzędzi informatycznych, z drugiej strategii zachęcenia osób 50+ (i całej społeczności lokalnej) do korzystania z tych narzędzi.

Kolejnym efektem będzie popularyzacja wiedzy na temat konkretnych narzędzi dotyczących wprowadzania w przedsiębiorstwach strategii zarządzania wiekiem – nie tylko w objętych wsparciem firmach, ale również wśród innych podmiotów w powiecie starogardzkim funkcjonujących na rynku pracy (inne firmy, jednostki samorządowe, organizacje pozarządowe), a potem wśród innych odbiorców poza powiatem – poprzez upowszechnienie w sieci Caritas.

I wreszcie jednym z najważniejszych efektów wprowadzenia innowacji będzie też rozwijanie kapitału społecznego oraz wzmocnienie aktywizacji społecznej i więzi społecznych wśród starogardzkiej społeczności lokalnej.

### III.5. JAKIE ELEMENTY OBEJMOWAĆ BĘDZIE INNOWACJA?

Na innowację składa się wdrożenie modelowych rozwiązań przygotowanych w projekcie oraz produkty finalne. Wdrażanie obydwu modelowych rozwiązań ze względu na ich kompleksowość i szerokie spektrum odbiorców, które powinno być powiązane wzajemnymi interesami na lokalnym rynku pracy, aby osiągnąć cel zmiany społecznej, powinno objąć określoną społeczność lokalną. Zakres projektu, jego możliwości z punktu widzenia zasobów ludzkich oraz finansowych pozwala określić jednostkę wybraną do testowania jako jeden powiat.

Wdrożenie modelowych rozwiązań polegać będzie na wdrożeniu w 24 firmach województwa pomorskiego działających na terenie jednego powiatu strategii zarządzania wiekiem. Każda strategia zostanie wypracowana indywidualnie podczas szkoleń dla pracodawców oraz pracy konsultanta z każdą z firm. Produktem finalnym będzie **podręcznik dla przedsiębiorców zawierający praktyczne wskazówki ułatwiające zbudowanie i wdrożenie strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach**. Ponieważ narzędzia zarządzania wiekiem zostaną przetestowane w lokalnym środowisku w konkretnych warunkach społeczno-ekonomicznych w podręczniku nie znajdą się abstrakcyjne rozwiązania zaczerpnięte z krajów zachodnich, ale zostanie odzwierciedlona sytuacja przedsiębiorców z województwa pomorskiego, a w szczególności z mniejszych ośrodków miejskich. Podręcznik zostanie napisany w jak najbardziej przystępny sposób: przykłady będą opisane językiem, którego na co dzień używają przedsiębiorcy, tak żeby przemówił on do każdego szefa/szefowej firmy. W miarę możliwości zostaną wykorzystane autentyczne wypowiedzi i zdjęcia osób, które wezmą udział we wdrażaniu strategii tak, aby te przykłady przekonały przedsiębiorców, że warto jest wprowadzić takie rozwiązania. Dodatkowo wypracowane

**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

zostaną praktyczne modele rozmów kierowniczych uwzględniających specyfikę relacji z pracownikami 50+ odnoszących się do takich sytuacji, kiedy np. młody menedżer zarządza zespołem starszych, doświadczonych pracowników albo starszy wiekiem pracownik musi się odnaleźć w „młodym, dynamicznym” zespole.

W podręczniku zostaną przystępnie opracowane następujące zagadnienia: sytuacja osób 50+ na rynku pracy, przyczyny demotywacji pracowników 50+, dotychczasowe projekty dotyczące osób 50+ na rynku pracy, koszty i zyski wprowadzenia strategii zarządzania wiekiem do przedsiębiorstwa, najważniejsze uregulowania prawne dotyczące zarządzania wiekiem, narzędzia do budowy strategii zarządzania wiekiem w poszczególnych obszarach takich jak: rekrutacja, szkolenia i kształcenie zawodowe, rozwój kariery, elastyczne formy zatrudnienia, ochrona i promocja zdrowia, ergonomia i organizacja pracy, przesunięcia pomiędzy stanowiskami, polityka kończenia zatrudnienia, podejścia kompleksowe, zmian nastawienia do starszych pracowników, praktyczne modele rozmów kierowniczych (egzekwowanie oczekiwań, zlecanie zadań, przekazywanie informacji zwrotnej, przekazywanie niepopularnej wiadomości np. o zwolnieniu czy przesunięciu na inne stanowisku). Aby ułatwić wdrożenie strategii zarządzania wiekiem w podręczniku znajdują się przykłady dobrych praktyk wypracowanych w fazie testowania w 24 firmach województwa pomorskiego.

Drugim modelowym rozwiązaniem wdrażanym w projekcie jest **model ORP**. Wdrażanie modelu ORP będzie polegać na zawiązaniu partnerstwa według ustalonych reguł ze skupieniem się na czynnikach krytycznych dotyczących jego trwałości (stałe finansowanie, kompetentny animator i posiadanie biura na działalność) – opisanych szczegółowo w załączniku nr 2 do strategii. Zostanie przeprowadzona diagnoza sytuacji na obszarze działalności partnerstwa (powiat starogardzki), przeprowadzona procedura wyboru animatora, budowa strategii partnerstwa wraz z planem działań, realizacja szczegółowych specyfikacji do wszystkich usług i produktów planowanych do osiągnięcia przez partnerstwo, realizacja harmonogramu zmierzającego do osiągnięcia usług i produktów, realizacja planu zarządzania jakością tych usług i produktów. Działalność partnerstwa będzie uwzględniała adaptacyjne podejście do zmian. Wśród usług wdrażanych w ramach ORP zaplanowane na etapie projektu zostały następujące: działalność badawcza (gromadzenie i analizowanie danych), działalność usługowa na rzecz osób 50+ ze szczególnym uwzględnieniem medium internetowego (pośrednictwo pracy, doradztwo zawodowe, zarządzanie stresem), działalność informacyjna na rzecz pracodawców i innych podmiotów rynku pracy (promocja strategii zarządzania wiekiem, inne działania informacyjne), przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek (promocja postaw wolnych od stereotypów i uprzedzeń za pomocą najnowszych narzędzi



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

informatycznych z użyciem Awatara), przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu (m.in. za pomocą wykorzystania mentoringu odwróconego poprzez nagranie filmów z młodymi osobami, mieszkańcami powiatu, wyjaśniającymi na ekranie w jaki sposób wykonywać proste czynności związane z obsługą Internetu lub stworzonego w projekcie portalu) – szczegółowe omówienie powyższych działań znajduje się w załączniku Model ORP.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## IV PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTÓW FINALNYCH

Procesowi testowania zostaną poddane dwa produkty finalne: model ORP i strategię zarządzania wiekiem w formie podręcznika.

**Model ORP** będzie testowany na terenie powiatu starogardzkiego. Powodem takiego wyboru miejsca testowania jest działanie na tym terenie istniejącego już partnerstwa pod nazwą Lokalna Grupa Wsparcia (LGW). Grupa ta angażuje instytucje społeczne, organizacje, urzędy i przedsiębiorców w działania na rzecz minimalizowania niekorzystnych skutków wynikających ze starzenia się społeczeństwa. Daje to dobre przygotowanie środowiska, ponieważ testowany model będzie także partnerstwem pracowników, pracodawców (małych i średnich przedsiębiorstw), Powiatowego Urzędu Pracy, instytucji szkoleniowych, agencji pracy, związków zawodowych i zrzeszeń pracodawców.

Testowaniem **strategii zarządzania wiekiem** zostaną objęte różnego typu firmy (zróżnicowanie pod względem wielkości, branży, struktury zarządzania) z woj. pomorskiego, dla których miejscem działania jest powiat starogardzki (w związku z tym prawdopodobnie większość firm będzie zlokalizowanych w powiecie starogardzkim i ościennych). Decyzja o takim wyborze obszaru testowania dokonana została w oparciu o dane pochodzące z Powiatowego Urzędu Pracy oraz organów rejestrujących – urzędy miejskie, gminno-miejskie i gminne. Ważnym argumentem jest bliskość powiatu starogardzkiego z Pelplinem, w którym znajduje się siedziba Caritas Diecezji Pelplińskiej, z której testowanie będzie koordynowane. Ułatwi to kontakt i możliwość monitorowania z bliska całego procesu testowania.

Produkty finalne projektu oddziałują na siebie **synergicznie**. Wdrażanie strategii będzie skuteczniejsze, jeżeli będzie miało związek z partnerstwem ORP, natomiast partnerstwo jest bardziej wiarygodne, jeżeli jednocześnie będą prowadzone działania na rzecz pracowników 50+. Partnerstwo ORP poprzez promocję, stronę internetową, spotkania ma docierać do świadomości pracodawców, zmieniać w ich świadomości negatywny obraz pracownika powyżej 50 roku życia. Pracodawcy, dzięki konsultacjom związanym z budowaniem strategii, staną się aktywnymi partnerami społecznymi, a co za tym idzie zmienią swoje nastawienie do partnerstw i zdolności ich oddziaływania na rzeczywistość społeczną.

Działania na etapie testowania będą prowadzone przy dużym zaangażowaniu (doradztwo dla firm, doradztwo indywidualne, moderowanie działania ORP, prowadzenie szkoleń dla przedsiębiorstw)

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego konsultantów. Będą nimi osoby, które przygotowywały wstępne wersje produktów finalnych - eksperci w dziedzinie socjologii, psychologii i zarządzania – pracownicy Uniwersytetu Gdańskiego.

## VI.1 Struktura, charakterystyka i sposoby rekrutacji grup docelowych

### MODEL ORP

#### A. Użytkownicy

##### Charakterystyka

Użytkownikami partnerstwa ORP będą małe i średnie przedsiębiorstwa wraz z ich pracownikami, Powiatowy Urząd Pracy, instytucje szkoleniowe, agencje pracy, związki zawodowe, zrzeszenia pracodawców. Jeżeli do partnerstwa uda się włączyć LGW, to użytkownikami będą także organizacje pozarządowe - członkowie LGW.

##### Udział w procesie testowania

Uczestnicy będą tworzyć partnerstwo o charakterze ORP, które będzie działało na rzecz poprawy sytuacji zawodowej pracowników 50+ oraz wspierało lokalny rynek pracy.

##### Sposób rekrutacji

Proces tworzenia partnerstwa nastąpi przez wykorzystanie istniejącego już partnerstwa LGW i włączenie do niego podmiotów zewnętrznych: pracodawców, powiatowego urzędu pracy, instytucji szkoleniowych, związków zawodowych, zrzeszeń pracodawców, agencji pracy oraz przedstawicieli JST. Caritas Diecezji Pelplińskiej poczyniła kroki, których celem jest rozpoczęcie współpracy, prowadzące do zawiązania nowego partnerstwa z LGW.

Alternatywnie, gdyby LGW odmówiła uczestnictwa w testowanym modelu ORP, partnerstwo będzie tworzone od podstaw.

Niezależnie od wybranego powyższego scenariusza postępowania kampania rekrutująca do partnerstwa prowadzona będzie wielotorowo i będą ją stanowiły następujące działania:

#### 1. **Kampania medialna:**

- rozgłoszenie radiowe (Radio Głos, Radio IN) – spoty radiowe, wywiady
- prasa lokalna: Dziennik Bałtycki, Dziennik Pomorza
- strona internetowa projektu i strony internetowe partnerów projektu
- portale instytucji samorządowych i powiatowych urzędów pracy





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

- miejskie portale internetowe - artykuły i relacje
2. **Spotkania indywidualne** przy wykorzystaniu struktur organizacyjnych Caritas w Polsce – spotkania z członkami Parafialnych Zespołów Caritas.
  3. Kampania **mailowa i telefoniczna** skierowana do pracodawców

Chcemy zachęcać do uczestnictwa w partnerstwie (zwłaszcza pracodawców) ukazując korzyści z tego wynikające. Najważniejsze z nich to:

- możliwość wymiany informacji pomiędzy pracodawcami a pracownikami,
- możliwość dialogu wszystkich partnerów reprezentujących różne podmioty rynku pracy,
- możliwość pozyskania pracownika,
- szansa na znalezienie lub zmianę pracy,
- większy wpływ na decyzje samorządów.

Wg Centrum Partnerstwa Społecznego „Dialog” do korzyści należą również, szybsze i bardziej całościowe podejmowanie decyzji, a także bardziej precyzyjne zdefiniowanie problemów w rezultacie współdziałania wszystkich zainteresowanych stron. W „starych” państwach UE partnerzy od lat realizują projekty finansowane ze środków unijnych.

## **STRATEGIE ZARZĄDZANIA WIEKIEM W FORMIE PODRĘCZNIKA**

### **A. Użytkownicy**

#### Charakterystyka

Użytkownikami innowacji będzie 50 przedstawicieli kadry zarządzającej z 24 firm różnego typu.

#### Udział w procesie testowania

Kadra zarządzająca firm przy pomocy konsultantów przygotowuje na podstawie podręcznika zindywidualizowane strategie zarządzania wiekiem.

#### Rekrutacja

Rekrutacja firm prowadzona będzie w pierwszej kolejności wśród firm uczestniczących w partnerstwie LGW. W dalszej kolejności będziemy poszukiwali uczestników przez związki pracodawców (m.in. Oddziały Gdańskiego Związku Pracodawców), wśród firm współpracujących z Caritas Diecezji Pelplińskiej oraz w oparciu o bazy danych pracodawców uzyskane od Powiatowych Urzędów Pracy. Skorzystamy też z baz danych dotyczących firm przygotowanych pod kątem badań przez partnera w



Projekt „50+doświadczenie” realizowany  
w Województwie Pomorskim  
Caritas Polska  
Caritas Diecezji Pelplińskiej  
Agrotec Polska Sp. z o.o.



**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

projekcie –Agrotec Polska. Kampania rekrutacyjna prowadzona będzie analogicznie jak podczas tworzenia partnerstwa. Składać się na nią będą:

- korespondencja mailowa,
- rozmowy telefoniczne,
- kampania radiowa: Radio Głos, radio IN,
- portale miejskie [www.starogard.pl](http://www.starogard.pl) [www.tcz.pl](http://www.tcz.pl)
- lokalna prasa: Dziennik Bałtycki, Dziennik Pomorza.

Głównym sposobem rekrutacji będą spotkania z zainteresowanymi. Rekrutację będzie prowadził koordynator regionalny przy wsparciu konsultantów. Działania koordynatora polegały będą na dotarciu do firm poprzez spotkania osobiste, spotkania ze zrzeczeniami pracodawców, mailing i rozmowy telefoniczne. Wsparcie doradców dotyczyło będzie przede wszystkim ukazania pracodawcom korzyści płynących ze stosowania strategii zarządzania wiekiem w firmie. Używane będą m.in. następujące argumenty:

- podniesienie wiedzy i umiejętności specjalistów zajmujących się polityką personalną oraz kierowników średniego szczebla w zakresie zarządzania personelem,
- bezpłatna licencja na używanie podręcznika zarządzania wiekiem pracowników w firmie,
- bezpłatny audyt kompetencji pracowników 50+ w firmach uczestniczących we wsparciu indywidualnym,
- podniesienie poziomu efektywności i funkcjonalności przedsiębiorstwa, jako organizacji,
- uzyskanie możliwości profesjonalnego doradztwa obejmującego m. in. specjalistyczny audyt organizacyjny, którego efektem będzie informacja o możliwościach technicznych, organizacyjnych w zakresie wdrożenia strategii zarządzania wiekiem,
- budowę i ugruntowanie korzystnego wizerunku firmy, jako organizacji odpowiedzialnej społecznie, zabiegającej o rozwój swoich pracowników oraz zapewniającej stabilne miejsca pracy, na każdym etapie kariery zawodowej (efektywne, z biznesowego punktu widzenia, związanie pracownika z firmą),
- zdobycie przewagi konkurencyjnej poprzez uzyskanie wiedzy z zakresu wykorzystania w przedsiębiorstwie strategii zarządzania wiekiem.

## **B. Odbiory**

### Charakterystyka

**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

Odbiorcami innowacji w fazie testowania będzie 60 zatrudnionych osób powyżej 50 roku życia (40 kobiet i 20 mężczyzn).

Udział w procesie testowania

Pracownicy będą uczestniczyć w szkoleniu dotyczącym radzenia sobie ze stresem oraz skorzystają z doradztwa indywidualnego

Rekrutacja

Rekrutacja prowadzona będzie wśród pracowników 50+ zatrudnionych w firmach uczestniczących w testowaniu strategii zarządzania wiekiem. Przed przystąpieniem do projektu uczestnicy podpiszą kontrakt uczestnictwa w projekcie. Ma on na celu motywowanie do udziału w działaniach projektowych, pokazuje też obowiązki obydwu stron.

**VI.2 Przebieg testowania dla każdego z produktów finalnych**

**MODEL ORP**

**I Faza Zawiązanie partnerstwa (V-VII 2011)**

Zawiązanie partnerstwa będzie się składać z następujących etapów:

- Rozbudowanie partnerstwa LGW o nowych członków, wśród których znajdą się pracownicy, pracodawcy, przedstawiciele PUP, instytucji szkoleniowych, agencji zatrudnienia, związków zawodowych, przedstawiciele samorządów (w przypadku braku współpracy z LGW tworzenie partnerstwa będzie się odbywać na bazie ww. podmiotów nowego partnerstwa)
- Włączenie w działania partnerstwa przedstawiciele samorządu
- Uruchomienie na stronie internetowej projektu platformy wymiany informacji dla ORP, która będzie :
  - przez cały okres trwania projektu służyła jako platforma komunikacyjna pomiędzy członkami partnerstwa,
  - narzędziem ułatwiającym dotarcie pracownika do pracodawcy oraz pracodawcy do pracownika,
  - narzędziem do zbierania informacji o rynku pracy,
  - stworzony z myślą o osobach o niskiej znajomości komputera,
  - atrakcyjny dla użytkownika: 1) na stronie umieszczony zostanie Awatar, przybliżający tematykę strategii zarządzania wiekiem, opowiadając o projekcie, budując jego pozytywny wizerunek w

### Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

przestrzeni publicznej, informując o nowościach i wydarzeniach oraz promując zagadnienia związane z problematyką 50+; 2) na portalu będzie można zobaczyć materiały filmowe promujące różne postawy, m.in. edukację międzypokoleniową, aktywność zawodową itp.

- współtworzony przez członków ORP: zagadnienia prezentowane przez Awatara opracowane zostaną przy współpracy z członkami partnerstwa,

- przyczyni się on znacząco do promocji projektu z uwagi na brak tego typu portalu na terenie powiatu starogardzkiego.

- Organizacja spotkań, na których zostaną zaprezentowane kierunki działań partnerstwa. Działania związane z zawiązaniem, animowaniem i promocją partnerstwa będzie prowadził koordynator regionalny. Na spotkaniach obecni będą eksperci, którzy brali udział w przygotowaniu modelu ORP, jako specjaliści prezentujący korzyści działania w partnerstwie i odpowiadający na wątpliwości i pytania związane z partnerstwem.

Pod koniec tej fazy nastąpi **formalne zawiązanie partnerstwa** polegające na podpisaniu przez członków deklaracji partnerstwa.

## II Faza Animacja działań partnerstwa (VII-XI 2011)

Pierwsze spotkanie po zawiązaniu partnerstwa będzie **spotkaniem prezentującym powstałe partnerstwo**. Jego celem jest zaprezentowanie się społeczeństwu powiatu starogardzkiego i jednocześnie pozyskanie kolejnych członków partnerstwa. Elementem wydarzenia będzie multimedialna prezentacja partnerstwa, a szczególnie platformy internetowej. Na spotkanie zaprosimy posłów ziemi kociewskiej i pomorskiej (m.in. Jan Kulas, Kazimierz Smoliński).

Kolejnym krokiem będzie **stworzenie szczegółowego planu działań** na kolejne miesiące. Praca będzie odbywała się w zespołach:

- Zespół programowy – powołany w celu wytyczenia głównych zadań, celów i kierunków działalności partnerstwa zajmie się przygotowaniem szczegółowego planu działań do końca 2011 r. i przygotuje kierunki działań na następny rok,
- Zespół promocyjny – powołany do prowadzenia działań promocyjnych partnerstwa. Zadaniem zespołu będzie nawiązanie bezpośrednich relacji z podmiotami, które nie są członkami partnerstwa i zachęcanie ich do członkostwa (przede wszystkim przedsiębiorcy).
- Zespół przygotowujący zagadnienia dla Awatara - będą to treści związane z działalnością partnerstwa zredagowane przez uczestników projektu.

### Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Równoległe prowadzone będą **czynności logistyczne** zmierzające do ustalenia miejsca spotkań partnerstwa, miejsca na biuro porozumienia itp. W tej fazie przeprowadzimy również działania **zaproponowane przez uczestników partnerstwa** nastawione na: rozpoznanie oczekiwań i integrację członków partnerstwa, wzmacnianie współpracy, szkolenie, pozyskiwanie finansowania.

Działaniom partnerstwa będzie towarzyszyć cykliczna audycja radiowa. Planujemy emitować ją w lokalnej rozgłośni radiowej Radio Głos, w pasmach kablowych Radio Fabryka, Tetetka, Info Kab. Będzie ona dostępna także na portalu partnerstwa i stronie internetowej projektu.

Członkowie partnerstwa będą spotykali się nie rzadziej niż raz w miesiącu. Ta faza zmierza do sytuacji, w której partnerstwo będzie działało samodzielnie: miejsce koordynatora regionalnego pełniącego rolę animatora partnerstwa miejsce zajmie pracownik etatowy.

Niektórzy członkowie partnerstwa uczestniczyć będą jednocześnie w testowaniu strategii zarządzania wiekiem.

Faza kończy się przygotowaniem **planu działań** na nowy etap oraz **zdefiniowaniem źródła finansowania** etatu animatora.

### III Faza Pełna samodzielność

W tej fazie koordynację działań partnerstwa przejmie **etatowy pracownik**. Część środków na jego wynagrodzenie będzie mogła zostać pozyskana ze sprzedaży komercyjnych usług na portalu internetowym (reklamy, opłaty za pośrednictwo). Do finansowania przedsięwzięcia chcielibyśmy przekonać samorząd, ukazując produkty projektu jako znaczące instrumenty do poprawy sytuacji na lokalnym rynku pracy oraz aktywizujące uczestników.

Planowo faza ta powinna nastąpić z początkiem 2012 r. Jednakże data ta zależy od aktywności partnerstwa. Na zakończenie fazy testowania (XII 2011) planowane jest podpisanie listu intencyjnego informującego o kontynuacji działania partnerstwa.

Po zakończeniu projektu partnerstwu zostanie przekazana platforma internetowa. Forma prawna (licencja na użytkowanie, bezpłatne przekazanie praw autorskich) nie jest jeszcze określona i zostanie doprecyzowana w trakcie fazy testowania.

## STRATEGIE ZARZĄDZANIA WIEKIEM

### Zadanie 1. Rekrutacja (V-VII 2011)

W fazie rekrutacji zostaną wybrane 32 przedsiębiorstwa, które wezmą udział w **szkoleniu dotyczącym strategii zarządzania wiekiem**. Następnie spośród tych firm zostaną wyselekcjonowane 24 firmy,

**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

których kadra zarządzająca wraz z doradcami będzie **wdrażała** strategię zarządzania wiekiem. Każda ze strategii będzie niepowtarzalna, związana z sytuacją danej firmy. W ten sposób powstaną 24 strategię zarządzania wiekiem dostosowane do różnego typu firm. Uczestnikami działań związanych z testowaniem strategii będą m.in. członkowie partnerstwa ORP. Rekrutacja wsparta będzie kampanią medialną, opisaną powyżej.

Wyboru 24 firm na podstawie przydatności firmy do testów dokona komisja rekrutacyjna składająca się z przedstawicieli partnerów projektu i konsultantów. Rekrutowane przedsiębiorstwa należeć będą do grupy małych i średnich przedsiębiorstw. Do testowania nie włączamy mikroprzedsiębiorstw, ponieważ zatrudniają zbyt małą liczbę pracowników, a zatem nie posiadają odpowiedniej struktury zarządzania. Nie planujemy także udziału dużych przedsiębiorstwach, ponieważ posiadają one rozbudowane struktury zarządzające i własną politykę zatrudnienia, czasami uwzględniającą w jakimś stopniu zarządzanie wiekiem.

Pozostałe kryteria wyboru firm:

- dyspozycyjność do uczestnictwa w projekcie - rozumiana jako chęć udziału we wszystkich konsultacjach, udostępnienie danych niezbędnych do przygotowania strategii, oddelegowanie kadry zarządzającej do pracy nad strategią, oddelegowanie pracowników 50+ do wsparcia indywidualnego,
- liczba pracowników 50+ zatrudnionych w firmie. Preferowane będą przedsiębiorstwa zatrudniające więcej pracowników 50+.

Jeżeli powyższe kryteria okażą się niewystarczające zastosujemy dodatkowe kryteria wyboru:

- struktura zarządzania - preferowane przedsiębiorstwa z bardziej rozbudowaną strukturą zarządzania
- wielkość przedsiębiorstwa – preferowane małe i średnie przedsiębiorstwa, ponieważ chcielibyśmy uzyskać zrównoważony udział małych przedsiębiorstw i średnich przedsiębiorstw
- branża – pierwszeństwo dla branży niereprezentowanej wśród dotychczas wybranych firm.

**Zadanie 2. Szkolenie z zarządzania wiekiem dla kadr zarządzających przedsiębiorstwami (V-VII 2011)**

W jednodniowym szkoleniu będą uczestniczyli przedstawiciele 32 firm zainteresowanych wdrażaniem strategii zarządzania wiekiem. Odbędą się cztery szkolenia w grupach 16-osobowych (po dwie osoby z firmy). Na szkoleniach omawiana będzie tematyka związana z zarządzaniem wiekiem, prezentowane szczegółowe założenia dotyczące tworzenia zindywidualizowanych strategii w przedsiębiorstwach. Termin szkoleń będzie dostosowany do dynamiki procesu rekrutacji.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

### **Zadanie 3. Indywidualne wsparcie dla pracowników (VI-XII 2011)**

Wsparciem objętych zostanie 60 pracowników 50+. Doradztwo będzie dotyczyło poznania formalnych i nieformalnych kompetencji pracownika, jego potrzeb szkoleniowych, a także spraw związanych z utrzymaniem pracownika na rynku pracy. Pierwszeństwo do skorzystania ze wsparcia będą mieli pracownicy przedsiębiorstw przygotowujących strategię zarządzania wiekiem. W dalszej kolejności będą mogli z niego skorzystać pracownicy, którzy będą członkami porozumienia ORP.

W sytuacji, gdyby każdy z uczestników nie wykorzystał przysługujących mu średnio 18h doradztwa, proponujemy skorzystanie z tego elementu projektu większej liczbie osób.

### **Zadanie 4. Warsztat zarządzania stresem (IX-X 2011)**

60 pracowników 50+ korzystających z indywidualnego doradztwa weźmie udział w treningu radzeniem sobie ze stresem opartego na metodzie MBSR. Warsztaty odbędą się w trzech terminach, w grupach 20-osobowych. Prowadzone będą przez eksperta posiadającego odpowiednie uprawnienia do nauczania tej metody.

### **Zadanie 5. Podręcznik do samodzielnego przygotowania strategii (VI-XII 2011)**

Strategie przygotowane przed etapem testowania będą modyfikowane w oparciu o praktykę przygotowania strategii zarządzania wiekiem w firmach. Podstawą do modyfikacji będzie doświadczenie współpracy konsultantów i kadr zarządzających tworzących strategię. W wersji finalnej strategii staną się podręcznikiem do samodzielnego przygotowania strategii zarządzania wiekiem w firmie.

## **VI. 3 Monitorowanie przebiegu testowania**

**Monitorowanie przebiegu testowania** odbywać się będzie na dwóch poziomach. Pierwszy zakłada monitorowanie prawidłowości prowadzonych działań pod kątem harmonogramu, drugi poziom zakłada sprawdzenie czy działania prowadzone są zgodnie z celami projektu, jakie efekty przynoszą oraz ewentualne nieprawidłowości w celu wprowadzenia bezzwłocznie działań naprawczych. Obserwacje z monitoringu omawiane będą na spotkaniach zespołu projektowego. Te z kolei poprzedzone będą spotkaniem koordynatora regionalnego i konsultantów.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

### Opis sposobu monitorowania przebiegu testowania

Wykonawca	Termin	Zakres monitoringu	Narzędzia
Specjalista ds. monitoringu i ewaluacji	V-XII	Zgodność z harmonogramem rzeczowo- finansowym	Lista do monitoringu
Koordynator Regionalny	V-IX	Prawidłowy przebieg rekrutacji, adekwatność strukturalna	Kwestionariusz osobowy wraz z kontraktem Formularz PEFS
	VII-XII	Skuteczność oddziaływania strony i poziom dotarcia do użytkowników	Na podstawie statystyk założonych dla strony - wydruk statystyk i raportów silnika
	V-XII	Wsparcie dla pracowników 50+	Dziennik wsparcia; lista obecności na szkoleniu
		Postępy w zakresie przygotowania strategii przez pracodawców.	Sprawozdania konsultantów

### Zmiany w projekcie:

Po pierwszym etapie realizacji projektu dokonano poniższych zmian:

- Zrezygnowano z indywidualnych szkoleń zawodowych dla odbiorców 50+. W projekcie model ORP został tak przygotowany by był efektywną platformą wymiany informacji pomiędzy interesariuszami rynku pracy, w tym również służył pracownikom 50+. Poprzez funkcjonujący model ORP, odbiorcy będą mogli skorzystać z wiedzy nt dostępnych na rynku szkoleń. Lider ORP będzie wspierał doradczo osoby pragnące podwyższyć swoje kwalifikacje. W projekcie nie przeznaczono funduszy na ORP, a by utrzymać trwałość tego rozwiązania na rynku pracy po zakończeniu projektu, potrzeba zapewnić jego profesjonalne i adekwatne do potrzeb funkcjonowanie.
- Zrezygnowano z wizyt studyjnych EQUAL. Rozwiązania z IW EQUAL zostały skonsumowane w przygotowanych produktach finalnych.
- Zamiast trzech publikacji z badań Agrotec, zostanie przygotowana jedna publikacja. Przeprowadzone badania zostaną wydane w jednej publikacji, która uwzględni wszystkie rekomendacje.

Zaoszczędzone fundusze zostaną przeznaczone na:

- Utworzenie platformy informatycznej pn. Wirtualna Asystentka. Będzie to narzędzie wsparcia odbiorców i użytkowników. Będzie również w sposób atrakcyjny przekazywać informacje związane z zarządzaniem wiekiem oraz platformą ORP. Będzie to również forma upowszechnienia produktów finalnych. W ramach platformy powstanie silnik informatyczny "Awatar", silnik informatyczny "Golden line" oraz zostaną napisane scenariusze dla Awatara. Rozwiązanie to wpisuje się w Strategię Rozwoju Społeczeństwa Informatycznego w Polsce na lata 2007 – 2013. Rozwiązania opisane szczegółowo w załączniku nr 2 „Model ORP”
- Filmy promujące produkty finalne.

Wprowadzone modyfikacje wpisują się w cele projektu oraz wzmacniają przekaz produktów finalnych.





Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## V SPOSÓB SPRAWDZENIA CZY INNOWACJA DZIAŁA

Sprawdzenie, czy innowacja działa, zostanie dokonane na podstawie **monitoringu, ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej**.

Ocena wyników testowania dokonana zostanie w następujący sposób:

Efekt zastosowanej innowacji	Innowacja zostanie uznana za skuteczną, gdy:
Trwałe partnerstwo o specyfice ORP, w którym uczestniczyć będą pracownicy, pracodawcy, Powiatowy Urząd Pracy, instytucje szkoleniowe, agencje pracy, związki zawodowe, zrzeszenia pracodawców.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba uczestników porozumienia będzie utrzymywać się w fazie testowania na stałym poziomie lub wzrastać;</li> <li>• Uczestnicy pozytywnie ocenią efekty działania partnerstwa w odniesieniu do siebie, społeczności lokalnej/rynku pracy;</li> <li>• Większość uczestników zadeklaruje, że chcą kontynuować działalność partnerstwa</li> </ul>
Użyteczny podręcznik przygotowania strategii zarządzania wiekiem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pracodawcy biorący udział w testowaniu pozytywnie ocenią:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- przystępność tekstu,</li> <li>- użyteczność narzędzi.</li> </ul> </li> <li>• Osiągnięty zostanie wskaźnik „zmniejszenie wśród pracowników i pracodawców o minimum 30% siły oddziaływania przekonań o niskiej przydatności do pracy osób starszych”.</li> </ul>
Nowatorski program profilaktyki zdrowotnej oparty na MBSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przebyty trening zostanie uznany za skuteczną formę radzenia sobie ze stresem przez 50% uczestników warsztatu.</li> </ul>

Specjalista ds. monitoringu będzie zajmował się comiesięcznym **monitorowaniem** zagrożeń wskazanych i ocenionych w tabeli analiza ryzyka. Ma to zapobiec powstaniu i rozwinięciu się zagrożeń mogących wpływać na skuteczność prowadzonych działań i osłabiających działanie innowacji.

W celu sprawdzenia efektów zastosowanej innowacji, jak i jakości testowanych produktów finalnych, zostanie zlecona **ewaluacja zewnętrzna**. Będzie ona miała charakter oceny ex post i bazować będzie na danych zebranych przez specjalistę ds. monitoringu i ewaluacji. Badania jakościowe (fokusy) w fazie analizy efektów dostarczą dodatkowych danych.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

### Kluczowe pytania badawcze:

#### **I. Odnośnie pierwszego produktu finalnego: strategii zarządzania wiekiem**

- Jaka jest jakość wypracowanego podręcznika i narzędzi strategii zarządzania wiekiem?
- Jaka jest ich adekwatność – czy odpowiadają realnym potrzebom pracodawców i pracowników (a zwłaszcza pracowników po 50 roku życia)?
- Na ile stosowanie strategii zarządzania wiekiem w firmach jest efektywne (czy produkt przynosi zakładane efekty przy zakładanych kosztach, czy koszty te nie mogłyby być niższe, dając porównywalne efekty)?
- Na ile stosowanie strategii zarządzania wiekiem w firmach jest skuteczne (czy stosowanie przynosi zakładane wyniki, służy realizacji zakładanych celów) w odniesieniu do odbiorców i użytkowników?
- Czy proponowane podejście okazało się atrakcyjną alternatywą dla metod stosowanych wcześniej (czy jest bardziej skuteczne, tańsze lub przynajmniej efektywne)?
- Co wpływa na jego skuteczność (czy są to metody pracy, dobór grup docelowych, organizacja procesu wsparcia, czy inne czynniki)?
- Czy możliwe jest zwiększenie skuteczności proponowanych metod i pod jakimi warunkami?

#### **II. Odnośnie drugiego produktu finalnego: modelu Obserwatorium Rynku Pracy**

- Jaka jest jakość wypracowanego modelu ORP?
- Jaka jest jego adekwatność – czy odpowiada realnym potrzebom partnerów i instytucji rynku pracy, pracodawców i pracowników?
- Na ile stosowanie modelu ORP jest efektywne (czy produkt przynosi zakładane efekty przy zakładanych kosztach, czy koszty te nie mogłyby być niższe, dając porównywalne efekty)?
- Na ile stosowanie modelu ORP jest skuteczne (czy jego stosowanie przynosi zakładane wyniki, służy realizacji zakładanych celów)?
- Czy proponowane podejście okazało się atrakcyjną alternatywą dla metod stosowanych wcześniej (czy jest bardziej skuteczne, tańsze lub przynajmniej efektywne) w odniesieniu do odbiorców i użytkowników?
- Co wpływa na jego skuteczność?
- Czy możliwe jest zwiększenie jego skuteczności i pod jakimi warunkami?

#### **III. Odnośnie całości projektu**

- Jakie będzie spodziewane oddziaływanie projektu?



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



### Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Na ile efekty projektu będą trwałe (czy jest prawdopodobne funkcjonowanie produktu po zakończeniu finansowania projektu)?

Za ewaluację zewnętrzną odpowiedzialny będzie partner projektu Agrotec Polska. Ewaluacja zostanie przeprowadzona w zakresie następujących kryteriów:

- Adekwatność w zakresie możliwości wykorzystania strategii w firmach
- Przystępność instrukcji składających się na podręcznik do samodzielnego przygotowania strategii
- Stopnia skomplikowania stosowanych narzędzi i procedur
- Możliwości zastosowania produktów w innych warunkach
- Adekwatność zastosowanych rozwiązań składających się na produkt do problemów pracowników 50+
- Stopień innowacyjności i unikatowości produktów
- Skuteczności wsparcia indywidualnego dla pracowników 50+
- Skuteczności treningu zarządzania stresem

Ewaluacja będzie miała charakter usprawniający i wskazujący kierunki ewentualnych zmian i modyfikacji produktu finalnego. Ewaluacja zewnętrzna wykorzystywać następujące **metody**:

- Analizę danych zastanych:
  - wyniki ewaluacji wewnętrznej,
  - dane z monitoringu,
- Wywiady kwestionariuszowe z użytkownikami, odbiorcami
- Wywiady indywidualne/grupowe z użytkownikami, odbiorcami i personelem wdrażającym projekt.

Ewaluator zewnętrzny będzie musiał spełnić następujące kryteria:

- Co najmniej pięcioletnie doświadczenie w prowadzeniu ewaluacji
- Doświadczenie w realizacji badań metodami jakościowymi i ilościowymi
- Wiedza z zakresu rynku pracy i doświadczenie w badaniach w tym obszarze
- Wykształcenie socjologiczne/psychologiczne

Wybrana zostanie oferta przedstawiająca najlepszy bilans jakości zaproponowanej metodologii, w tym podejścia do niwelowania ew. niechęci uczestników projektu do udziału w badaniu, w stosunku do ceny.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Badania w ramach **ewaluacji wewnętrznej** prowadzone będą przez specjalistę ds. ewaluacji – będzie to ewaluacja realizowana przez osobę działającą w strukturach organizacyjnych Agrotec Polska Sp. z o.o., jednakże zachowująca niezależność wobec ewaluowanego przedsięwzięcia. Ewaluacja ta będzie miała charakter ewaluacji on-going, co oznacza, że wyniki raportowane będą w miesięcznych odstępach czasu i będą mogły być wykorzystane do bieżącego zarządzania projektem.

**Tabela 2 Syntetyczne zestawienie metod badawczych do ewaluacji produktów finalnych**

Produkt finalny	Respondent / źródło informacji	Metoda	Opis metody/próba
<b>Ewaluacja wewnętrzna</b>			
<b>Strategie zarządzania wiekiem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Użytkownicy (pracodawcy)</li> <li>• Odbiorcy (pracownicy 50+)</li> </ul>	<b>Obserwacja</b>	Obserwacja szkoleń. Próba: wszystkie szkolenia
		<b>Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)</b>	Warsztaty dotyczące przebiegu projektu, potrzeb, uwag, opinii, niezbędnych modyfikacji itp. Próba: min. 3 FGI
		<b>Badanie kwestionariuszowe (pre-test i post-test)</b>	Badanie kwestionariuszowe - oczekiwanych i osiągniętych korzyści z wdrożenia strategii zarządzania wiekiem (pre-test i post-test) Próba: 60 pracowników, 50 osób kadry zarządzającej
<b>Model ORP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Użytkownicy (pracodawcy, instytucje i partnerzy rynku pracy testujący model ORP)</li> <li>• Odbiorcy (pracownicy 50+)</li> </ul>	<b>Zogniskowane wywiady grupowe (FG)</b>	Warsztaty dotyczące przebiegu projektu, potrzeb, uwag, opinii, niezbędnych modyfikacji itp. Próba: min. 2 FGI
		<b>Obserwacja spotkań</b>	Ewaluator weźmie udział w spotkaniach uczestników ORP Próba: min. 2 spotkania
		<b>Analiza statystyk odwiedzin strony internetowej</b>	Statystyki dot. liczby odwiedzin, poszukiwanych informacji etc.
<b>Ewaluacja zewnętrzna</b>			



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Produkt finalny	Respondent / źródło informacji	Metoda	Opis metody/próba
<b>Strategie zarządzania wiekiem i model ORP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dane zastane z ewaluacji wewnętrznej i systemu monitoringu</li> </ul>	<b>Analiza dokumentów</b>	Próba: wszystkie dostępne dokumenty, opracowania, statystyki
<b>Strategie zarządzania wiekiem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Użytkownicy (pracodawcy)</li> <li>Odbiorcy (pracownicy 50+)</li> </ul>	<b>Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)</b>	Wywiady indywidualne z użytkownikami i odbiorcami Próba: min. 20
<b>Model ORP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Użytkownicy (pracodawcy, instytucje i partnerzy rynku)</li> <li>pracownicy testujący</li> </ul>	<b>Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)</b>	Wywiady indywidualne z użytkownikami i odbiorcami Próba: min. 15



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## VI STRATEGIA UPOWSZECHNIANIA

Upowszechnianie produktów finalnych będzie połączone z działaniami informacyjno – promocyjnymi i będzie przygotowywało grunt pod działania mainstreamingowe.

**Celem** upowszechniania będzie **rozpowszechnienie wiedzy na temat przygotowanych w projekcie produktów finalnych**. Tym samym będą upowszechniane sposoby zarządzania wiekiem pracowników.

Działania upowszechniające będą odbywały się **na każdym etapie wdrażania projektu** po akceptacji strategii projektu innowacyjnego, tzn. testowaniu, analizie rzeczywistych efektów, opracowaniu produktu finalnego oraz etapie upowszechniania.

Ze względu na specyfikę partnerów w projekcie, gdzie liderem jest Caritas Polska, która jest instytucją centralną oraz Caritas Diecezji Pelplińskiej jako Caritas działająca regionalnie, upowszechnianie odbywać się będzie na dwóch poziomach: **centralnym i regionalnym** (na terenie województwa pomorskiego).

### **Cele szczegółowe:**

1. Promowanie dwóch produktów wypracowanych w ramach projektu wśród odbiorców i użytkowników projektu oraz wśród interesariuszy woj. pomorskiego jako dobrej praktyki
2. Popularyzację modelu ORP jako skutecznego narzędzia utrzymania w zatrudnieniu pracowników 50+ oraz jako pomoc osobom bezrobotnym 50+ w znalezieniu pracy.
3. Popularyzację modeli strategii zarządzania wiekiem oraz podręcznika wdrażania strategii w przedsiębiorstwie
4. Uwrażliwianie użytkowników i odbiorców na tematykę osób powyżej 50. roku życia.

### **Faza testowania**

W tej fazie upowszechnianie polegać będzie na bieżącym informowaniu o wynikach testowania produktów poprzez komunikaty o przebiegu testowania w formie wyników pośrednich. Celem upowszechniania będzie dotarcie z informacją do interesariuszy w regionie, którzy byliby zainteresowani informacjami dot. pracowników 50+, ich aktywizacją i utrzymaniem w zatrudnieniu. Celem będzie również promocja tematyki osób 50+ w celu spopularyzowania tematu. Na tym etapie w proces upowszechniania **zaangażowani będą odbiorcy i użytkownicy projektu**. Zaangażowanie użytkowników polegać będzie na przeprowadzeniu wywiadów z pracodawcami wdrażającymi strategię, którzy z



Projekt „50+doświadczenie” realizowany  
w Województwie Pomorskim  
Caritas Polska  
Caritas Diecezji Pelplińskiej  
Agrotec Polska Sp. z o.o.



**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

perspektywy osobistej podzielą się swoimi doświadczeniami – zarówno pozytywnymi jak i negatywnymi. Odbiorcy będą to osoby 50+, które skorzystały w projekcie z indywidualnego wsparcia oraz przeszły trening zarządzania stresem.

**Najpierw** (maj – październik 2011) nacisk będzie położony na **poziom regionalny**, gdyż informacja dotyczyć będzie bieżącej wiedzy odnoszącej się do wyników testowania. **Następnie** (listopad – grudzień 2011), kiedy partnerstwo będzie dysponować większym zasobem danych na temat osiągniętych rezultatów, nacisk zostanie położony na **poziom centralny**. Na tym etapie zostanie zlecone przygotowanie ekspertyzy ORP, pokazującej efekt działania i wdrażania ORP, zbierania i przetwarzania danych ze szczególnym uwzględnieniem grupy 50+.

**Elementem** promocyjnym projektu będzie m.in. rozwiązanie informatyczne wykorzystane w platformie ORP: wirtualna asystentka, czyli tzw. Awatar.

**Adresatami** działań w tej fazie będą:

- Odbiorcy i użytkownicy projektu
- IP poprzez Regionalne Sieci Tematyczne
- KIW
- Starostwo Powiatowe w Starogardzie Gdańskim
- Starostwa, na terenie których będą testowane strategie zarządzania wiekiem
- NGO zainteresowane rozwojem regionalnym, mogące potencjalnie zostać liderem ORP po zakończeniu projektu na terenie powiatu starogardzkiego (np. Towarzystwo Rozwoju Powiatu Starogardzkiego, Stowarzyszenie Oświatowe na Rzecz Dzieci i Młodzieży Wiejskiej „Życiowa Szansa”, Towarzystwo Przyjaciół Skórcza i Ziemi Kociewskiej).
- pracodawcy zainteresowani wdrożeniem produktu finalnego w postaci strategii oraz związki pracodawców (np. Gdański Związek Pracodawców)
- Specjaliści z zakresu HR

Zastosowane zostaną następujące **instrumenty i formy** upowszechniania:

- komunikaty na stronach Lidera i Partnerów projektu oraz na stronie projektu ([www.caritas.pl](http://www.caritas.pl) ; [www.agrotec.pl](http://www.agrotec.pl) )
- komunikaty na stronach powiatu starogardzkiego [www.powiatstarogard.pl](http://www.powiatstarogard.pl) , oraz na portalach internetowych (np. [www.trojmiasto.pl](http://www.trojmiasto.pl))
- informacje dot. postępu prac w projekcie na posiedzeniach RST
- artykuły w prasie



**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

- relacje i wywiady w Radio IN (radio Caritas Polska)
- wywiady członków partnerstwa w ogólnopolskich i lokalnych mediach
- wywiady z użytkownikami projektu (pracodawcami)
- spotkanie dla interesariuszy z powiatu starogardzkiego (maj 2011)
- konferencja dla uczestników modelu ORP (wrzesień 2011)
- spot radiowy
- wkładka do publikacji prezentującej wyniki badań
- ekspertyza dot. wdrażania modelu ORP (grudzień 2011)
- Awatar na stronach internetowych projektu (czerwiec 2011)
- film (ok. 7 minut) nt. produktów finalnych (listopad 2011)

Partnerstwo zorganizuje w maju 2011r. spotkanie z interesariuszami powiatu starogardzkiego w celu przedstawienia założeń ORP, wskazanie korzyści i rezultatów z nowego narzędzia, wsparcia osób 50+ na lokalnym rynku pracy. Celem spotkania będzie zachęcenie do włączenia się w aktywne współtworzenie modelu oraz rekrutacja do ORP. Na spotkanie zostaną zaproszone organizacje pozarządowe, przedstawiciele samorządu oraz inni partnerzy lokalnego rynku pracy<sup>19</sup>.

Kanał informacyjny	Przewidziane działania	Termin realizacji
<b>Prasa</b>		
Dziennik Bałtycki	Artykuły informacyjne o projekcie/komunikaty dot. testowania wśród użytkowników	czerwiec – grudzień 2011
Dziennik Pomorza		
Kwartalnik Caritas	Artykuł dot. promocji tematyki osób 50+ i wyzwań z tym związanych	
<b>Radio</b>		
Radio „Głos”	Emisja spotu radiowego	czerwiec – grudzień 2011
Radio Gdańsk		
Radio In (radio Caritas Polska)		
<b>Portale internetowe</b>		
www.caritas.pl	Bieżące informacje o postępach w projekcie, wywiady, artykuły dot. tematyki 50+.	maj – grudzień 2011
www.piecdziesiatplus.com.pl		
www.agrotec.pl		

<sup>19</sup> Działanie to wpisuje się w jeden z celów Rocznej Programu Współpracy Powiatu Starogardzkiego z Organizacjami Pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 Ustawy o działalności organizacji pożytku publicznego i o wolontariacie na 2011 rok, jakim jest integracja organizacji realizujących zadania publiczne. Wg ww. dokumentu jedną z form współpracy jest tworzenie wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym, złożonych z przedstawicieli organizacji oraz z przedstawicieli właściwych organów Powiatu, Powiatowej Rady Pożytku Publicznego, o ile zajdzie taka potrzeba.





**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

www.trojmiasto.pl	Film o produktach finalnych	
www.powiat.tczew.pl		
www.powiatstarogard.pl		
www.kiw-pokl.org.pl		
<b>Warsztaty/konferencje/seminaria</b>		
Spotkanie z interesariuszami powiatu starogardzkiego	Przedstawienie założeń ORP	Maj 2011
Spotkania robocze w ramach ORP	Budowanie partnerstwa ORP	Maj – grudzień 2011
Szkolenia dla pracodawców dot. strategii zarządzania wiekiem	Działania informacyjno – promocyjne dot. zarządzania wiekiem	Czerwiec – wrzesień 2011
<b>Inne</b>		
Awatar – wirtualna asystentka	Informacje dot. zarządzania wiekiem	Uruchomienie czerwiec 2011

**Faza analizy efektów testowanego produktu**

Etap ten obejmuje okres od grudnia 2011 do lutego 2012 roku. Partnerstwo na tym etapie również będzie się koncentrowało na upowszechnianiu efektów testowania m.in. poprzez zapewnienie możliwości **szerszej debaty** na temat produktów i efektów testowania. Posłużą temu spotkania fokusowe odbiorców i przyszłych użytkowników. Zostanie również upowszechniona ekspertyza przygotowana w fazie testowania. Ekspertyza będzie rozprowadzana podczas spotkań z potencjalnymi użytkownikami modelu ORP. Celem spotkań będzie dyskusja nt. powstałych produktów finalnych.

Adresaci pozostają tacy sami jak w fazie testowania.

**Instrumenty i formy upowszechniania:**

- publikacja ekspertyzy dot. wdrażania modelu ORP
- komunikaty na stronach Lidera i Partnerów projektu oraz na stronie projektu [www.caritas.pl](http://www.caritas.pl) ; [www.agrotec.pl](http://www.agrotec.pl) )
- komunikaty na stronach powiatu starogardzkiego [www.powiatstarogard.pl](http://www.powiatstarogard.pl). oraz na portalach internetowych (np. [www.trojmiasto.pl](http://www.trojmiasto.pl))
- informacje dot. postępu prac w projekcie na posiedzeniach RST
- artykuły w kwartalniku Caritas wydawanym przez Caritas Polska
- relacje i wywiady w Radio IN (radio Caritas Polska)
- wywiady członków partnerstwa w ogólnopolskich i lokalnych mediach
- wywiady z użytkownikami projektu (pracodawcami)
- spotkania z potencjalnymi użytkownikami produktów finalnych
- spot radiowy

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- film o produktach finalnych
- Awatar na stronach internetowych projektu

### Opracowanie produktu finalnego

Etap ten obejmuje okres luty – marzec 2012. Na tym etapie nastąpi dopracowanie produktów finalnych - uwzględnienie wyników testowania.

Adresaci i narzędzia pozostaną takie same jak w poprzedniej fazie, choć nacisk zostanie położony na **informowanie osób i instytucji potencjalnie zainteresowanych produktami finalnymi**. Zostaną również przygotowane materiały na potrzeby mainstreamingu.

### Upowszechnianie

Etap ten obejmuje okres po walidacji produktów finalnych (maj - październik 2012). Będzie polegał na szerokim upowszechnianiu informacji o produktach finalnych na poziomie regionalnym (województwo pomorskie) i centralnym.

**Publikacje**, które zostaną wydane na tym etapie:

1. Modele strategii zarządzania wiekiem - opublikowane w formie przystępnej dla odbiorcy (300 sztuk).
2. Broszura dla osób 50+ prezentująca zestaw ćwiczeń opartych na programie MBSR. Broszura zostanie rozesłana do ośrodków Podstawowej Opieki Zdrowotnej (POZ) (7000 sztuk).
3. Płyty CD z opisem modelu funkcjonowania ORP (120 sztuk).

Wszystkie produkty zostaną rozesłane do **zidentyfikowanych** na etapie testowania użytkowników oraz **dystrybuowane** podczas spotkań dyskusyjnych tzw. „okrągłych stołów” dla pracodawców oraz instytucji i partnerów rynku pracy. Odbędą się one w powiatach zainteresowanych wdrażaniem modelu ORP. Produkty będą dystrybuowane również podczas spotkań indywidualnych, forów z użytkownikami (instytucje szkolące, PUP, organizacje pracodawców) oraz konferencji.

**Adresatami** działań będą:

- odbiorcy - pracownicy 50+, a także osoby ok. 45 roku życia, gdyż wg dostępnych danych zagadnienie „starzejącego się społeczeństwa” dotyczy nie tylko aktywności zawodowej grupy 50+, ale także aktywności młodszej grupy w wieku ok. 45 lat; wymiar docelowy odbiorców to 630 osób.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

- użytkownicy - zamierzamy dotrzeć do co najmniej 180 pracodawców spoza grupy użytkowników biorących udział w testowaniu (przede wszystkim z sektora MŚP) oraz do co najmniej 120 osób ze środowiska naukowo – edukacyjnego, instytucji i partnerów rynku pracy oraz instytucji szkoleniowych (w tym 40 spoza województwa).
- IP poprzez Regionalne Sieci Tematyczne
- Urząd Marszałkowski Woj. Pomorskiego
- Starostwo Powiatowe w Starogardzie Gdańskim
- Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku
- Powiatowe Urzędy Pracy woj. Pomorskiego
- KIW (strony internetowe i publikacje)
- NGO
- społeczność lokalna
- NGO zainteresowane rozwojem regionalnym mogące potencjalnie zostać liderem ORP po zakończeniu projektu na terenie powiatu starogardzkiego
- Specjaliści z zakresu HR

Zastosowane zostaną następujące **instrumenty i formy upowszechniania:**

- media regionalne i branżowe (wywiady, artykuły)
- media ogólnopolskie (wywiady, artykuły)
- spot radiowy
- film o produktach finalnych
- publikacje
- płyty CD
- „okrągłe stoły” w powiatach zainteresowanych wdrażaniem modelu ORP
- konferencja dla IZ i IP POKL.

Kanał informacyjny	Przewidziane działania	Termin realizacji
<b>Prasa</b>		
Dziennik Bałtycki	Artykuły informacyjne o projekcie/komunikaty dot. testowania wśród użytkowników	maj – październik 2012
Dziennik Pomorza		
Kwartalnik Caritas	Artykuł dot. promocji tematyki osób 50+ i wyzwań z tym związanych	
<b>Prasa branżowa</b>		



Projekt „50+doświadczenie” realizowany  
w Województwie Pomorskim  
Caritas Polska  
Caritas Diecezji Pelplińskiej  
Agrotec Polska Sp. z o.o.





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

Jeden tytuł prasy branżowej <sup>20</sup>	Artykuł sponsorowany	wrzesień 2012
<b>Radio</b>		
Radio „Głos”	Emisja spotu radiowego	maj – październik 2012
Radio Gdańsk		
Radio In (radio Caritas Polska)		
<b>Portale internetowe</b>		
www.caritas.pl	Bieżące informacje o postępach w projekcie, wywiady, artykuły dot. tematyki 50+.	maj – październik 2012
www.piecdziesiatplus.com.pl		
www.agrotec.pl		
www.trojmiasto.pl		
www.powiat.tczew.pl		
www.powiatstarogard.pl		
www.kiw-pokl.org.pl		
<b>Warsztaty/konferencje/seminaria</b>		
Konferencja dla IZ i IP	Prezentacja produktów finalnych i rezultatów projektu	wrzesień 2012
Okrągłe stoły (4 lokalizacje)	Prezentacja produktów finalnych	maj, czerwiec, wrzesień, październik 2012

<sup>20</sup> Tytuł zostanie wybrany w zależności od branż reprezentowanych przez firmy biorące udział w testowaniu.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## VII STRATEGIA WŁĄCZANIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI

Włączanie do głównego nurtu polityki odbywać się będzie na każdym etapie wdrażania projektu, od momentu zaakceptowania strategii projektu innowacyjnego poprzez etap testowania, analizy efektów testowanych produktów, opracowania produktów finalnych, skończywszy na fazie upowszechniania.

Najbardziej **konkretne** działania włączające będą miały miejsce w ostatniej fazie, tj. fazie upowszechniania po walidacji produktów finalnych, czyli od maja do października 2012 r. w tym czasie szeroko realizowane działania upowszechniające będą **wspierały** działania włączające.

**Celem** działań mainstreamingowych będzie **transfer wiedzy** o dwóch modelach do podmiotów zainteresowanych jego wykorzystaniem oraz do podmiotów mających **wpływ na kreowanie polityki**, co zapewni potencjalne wdrożenie przez użytkowników.

Działania włączające będą się odbywać na poziomie **regionalnym i centralnym**.

### I. POZIOM REGIONALNY

Za działania włączające na **poziomie regionalnym** (tzn. mainstreaming horyzontalny) odpowiedzialny będzie partner regionalny – Caritas Diecezji Pelplińskiej. Mainstreaming horyzontalny będzie skoncentrowany na działaniach praktycznych i ograniczony do poziomu lokalnego i regionalnego, na którym wygenerowano praktykę i będzie realizowany poprzez mainstreaming praktyk. **Celem szczegółowym** mainstreamingu horyzontalnego będzie zainteresowanie użytkowników modelami produktów finalnych oraz odnotowana gotowość do wykorzystania i wdrożenia modeli przez użytkowników.

Partnerstwo pozyska pracodawców, którzy wdrażali strategię zarządzania wiekiem, jako „**emisariuszy produktu**”. Będą oni - poprzez odniesione korzyści z zastosowanej strategii - zachęcać innych przedsiębiorców z regionu do zastosowania tego narzędzia.

Koordinator regionalny będzie udzielał wsparcia merytorycznego oraz indywidualnych konsultacji dotyczących przygotowania wdrażania strategii w przedsiębiorstwach oraz tworzenia partnerstwa lokalnego. W tym celu będzie działał również „Awatar” udzielając informacji związanych z ORP i strategiami.

**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

Zostanie zorganizowana **konferencja** dla starostw powiatowych województwa pomorskiego prezentująca model ORP. Współorganizatorem będzie Starostwo Powiatowe w Starogardzie Gdańskim<sup>21</sup>. Rolą konferencji będzie transfer wiedzy związany z produktami finalnymi do decydentów lokalnych na przykładzie Powiatu Starogard Gdański.

Działania będą skierowane do następujących **grup docelowych**:

- Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Departament EFS
- Sejmik Województwa
- Konwent Starostów Woj. Pomorskiego
- Wojewódzki Urząd Pracy
- Wojewódzka Rada Zatrudnienia
- Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza
- Powiatowe Rady Zatrudnienia
- Powiatowe Urzędy Pracy
- Gdański Związek Pracodawców
- Pomorska Rada Przedsiębiorczości
- Pomorska Izba Małych i Średnich Przedsiębiorstw
- Regionalna Sieć Tematyczna

Zrealizowane zostaną następujące **działania**:

- **Prezentacja publikacji dot. wyników badań** - Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego Departament EFS, Wojewódzki Urząd Pracy, Regionalna Sieć Tematyczna;
- **Prezentacja ekspertyzy przygotowanej po etapie testowania ORP** - Wojewódzka Rada Zatrudnienia, Wojewódzki Urząd Pracy, Powiatowe Rady Zatrudnienia, Powiatowe Urzędy Pracy, Konwent Starostów Woj. Pomorskiego, Gdański Związek Pracodawców;
- **Prezentacja modelu ORP w trakcie „okrągłego stołu”** - Powiatowe Rady Zatrudnienia, Powiatowe Urzędy Pracy;

---

<sup>21</sup> Jednym z priorytetowych zadań społecznych wg *Rocznego Programu Współpracy Powiatu Starogardzkiego z Organizacjami Pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3 Ustawy o działalności organizacji pożytku publicznego i o wolontariacie na 2011 rok* jest tworzenie programów wsparcia dla osób starszych, stąd też Starostwo Powiatowe, gdzie był testowany model zostanie zaangażowane w działania włączające odnośnie do obydwu modeli.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

- **Prezentacja podręcznika przygotowania strategii** - Gdański Związek Pracodawców, Pomorska Rada Przedsiębiorczości, Pomorska Izba Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Regionalna Sieć Tematyczna.

## II. POZIOM CENTRALNY

Za działania włączające na **poziomie centralnym** (tzn. mainstreaming wertykalny) odpowiedzialny będzie lider projektu Caritas Polska. Mainstreaming wertykalny będzie dotyczyć decydentów wpływających lub współtworzących główny nurt polityki.

**Celem szczegółowym** mainstreamingu wertykalnego będzie poinformowanie podmiotów centralnych o modelu strategii *active ageing* i modelu ORP do wykorzystania w rozwiązaniach proponowanych jako dobre praktyki, bądź rozwiązania systemowe.

Upowszechnianie wertykalne będzie polegać na wypracowaniu **rekomendacji** opartych na wynikach badań oraz **dotarcie z wynikami** do decydentów politycznych m.in. komisji senackich i odpowiedzialnych ministerstw.

Działania będą skierowane do następujących **podmiotów**:

- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
- Krajowa Instytucja Wspomagająca
- Senacka Komisja Rodziny i Polityki Społecznej
- Senacka Komisja Zdrowia
- Rzecznik Praw Obywatelskich.

Zrealizowane zostaną następujące **działania**:

- przekazanie produktów finalnych,
- indywidualne spotkania z decydentami w celu przekazania publikacji modeli,
- przygotowanie różnego rodzaju komunikatów, rekomendacji oraz dokumentów; ich forma będzie dostosowana do instytucji zainteresowanej produktami.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## VIII KAMIENIE MIŁOWE II ETAPU PROJEKTU

### 1. Testowanie produktów: **V 2011 – XII 2011**

#### Model ORP **V – XII 2011**

- Zawiązanie partnerstwa – podpisanie przez członków deklaracji partnerstwa **VI 2011**
- Podpisanie listu intencyjnego informującego o kontynuacji działania partnerstwa **XII 2011**

#### Strategie zarządzania wiekiem wraz z podręcznikiem **V 2011 – XII 2011**

- Zakończenie rekrutacji firm do uczestnictwa w testowaniu podręcznika **IX 2011**
- Powstanie 24 strategii zarządzania wiekiem w firmach różnego typu – **XI 2011**

### 2. Ewaluacja testowanego produktu **VI - XII 2011**

### 3. Ostateczna wersja produktów **III 2012**

### 4. Przekazanie produktu finalnego do walidacji: **IV 2012**





Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## IX ANALIZA RYZYKA

Przeprowadzono identyfikację ryzyka związanego z zarządzaniem i prowadzeniem działań w projekcie. Część zdefiniowanych ryzyk jest możliwa do wystąpienia w skutek nieprzewidzianych sytuacji i błędów prowadzących testy, część związana jest z odbiorcami i użytkownikami innowacji i ich wystąpienie jest niezależne od prowadzących projekt. W ramach zarządzania ryzykiem przygotowane są działania prewencyjne mające zapobiec wystąpieniu działań niepożądanych oraz działania naprawcze korygujące problemy. Poniższe tabele definiują ryzyka określają ich prawdopodobieństwo i skutki wystąpienia oraz działania naprawcze i zapobiegające.

Ryzyko <sup>22</sup>	Prawdopodobieństwo wystąpienia: 1 – małe 2 – średnie 3 – wysokie	Stopień zagrożenia – skutki: 1 – słabe 2 – umiarkowane 3 - duże	Działanie
<b>Etap testowania</b>			
1. Niewystarczająca liczba użytkowników i odbiorców w fazie testowania innowacji	2	3	Dywersyfikacja źródeł pozyskiwania beneficjentów. Wskazanie beneficjentom potencjalnych korzyści dla nich.
2. Brak motywacji odbiorców i użytkowników projektu do uczestnictwa w fazie testowania innowacji	2	3	Ukazanie odbiorcom i użytkownikom profitów płynących z udziału w projekcie. Przedstawienie korzyści z wprowadzenia strategii zarządzania wiekiem w firmie/udziału w ORP. W przypadku, gdy sytuacja taka nastąpi po zadeklarowaniu uczestnictwa w projekcie, konsultant przeprowadzi rozmowę analizującą przyczyny niskiej motywacji do udziału w projekcie i wskaże niezbędne działania zaradcze.
3. Trudności z uzyskaniem danych potrzebnych do wypełniania PEFS	2	2	Udostępnienie tych danych w formularzu rekrutacyjnym. Zapewnienie najwyższej jakości przetwarzania i ochrony danych osobowych.
4. Bariery psychologiczne odbiorców związane z udziałem w zajęciach grupowych (np. treningu	3	2	Uwzględnienie specyfiki odbiorców w programie zajęć.

<sup>22</sup> Zagrożenia istotne (zagrożenia, w których iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia i skutków wnosi 4 lub więcej) zostały zaznaczone na żółto.



**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

zarządzania stresem)			
5. Niechęć pracodawców do wprowadzania zmian w firmie	2	3	Ukazanie pozytywnych aspektów np. ekonomicznych, wynikających z wprowadzenia konkretnych zmian (dobre praktyki). Indywidualna praca konsultantów.
6. Niechęć do ujawniania informacji o firmie wobec osób trzecich (konsultantów)	2	3	Zapewnienie o pełnej poufności danych. Kontrakt gwarantem poufności.
7. Trudności z przeprowadzeniem ankiet, wywiadów, a tym samym trudności z uzyskaniem informacji zwrotnych istotnych dla ewaluacji	2	2	Przygotowanie narzędzi do monitorowania w taki sposób, aby ułatwić ich wypełnianie: przejrzystość, jasność pytań, pomoc ankietera w trakcie prowadzenia wywiadu. Wykorzystanie informacji gromadzonych przez konsultantów.
8. Problem ze znalezieniem lidera partnerstwa	2	2	Włączenie w finansowanie etatu lidera partnerstwa samorządu. Przedstawienie samorządowi zalet działania partnerstwa, zachęcenie poprzez przekazanie narzędzi i wypracowanych materiałów do użytku i dla pożytku społeczeństwa.
9. Stereotyp panujący wśród społeczeństwa, że projekty unijne nie przynoszą korzyści, mogący powodować brak zainteresowania udziałem w testowaniu.	1	1	Przedstawienie konkretnego planu działań oraz korzyści płynących z uczestnictwa w projekcie.
10. Niechęć członków partnerstwa Lokalna Grupa Wsparcia do udziału w testowaniu modelu ORP	1	2	Pokazanie pozytywów wynikających z nowego, świeżego spojrzenia na problem. Atrakcyjna prezentacja zamierzeń względem partnerstwa, zachęcających do włączenia się w działania.
11. Obawa pracodawcy, że zaangażowanie w Projekt może nieść za sobą zobowiązania finansowe	1	1	Deklaracja, że udział w projekcie jest całkowicie bezpłatny. W trakcie trwania projektu wypracowane zostaną dwie propozycje strategii zarządzania wiekiem: kosztowa i bezkosztowa, jednak beneficjent sam zdecyduje, jaki rodzaj bardziej odpowiada jego potrzebom.
12. Brak zainteresowania ze strony środowiska samorządowego	1	3	Promocja projektu Kontakty ze zwierzchnikami, urzędnikami i działaczami najwyższych szczebli (prezydenci, burmistrzowie, przewodniczący rad samorządowych) Pokazanie wartości społecznej wynikającej z działalności partnerstwa.
<b>Etap upowszechniania</b>			
1. Trudności z dotarciem do decydentów politycznych i zainteresowaniem ich produktami finalnymi	2	2	Docieranie przez polityków/decydentów, z którymi Caritas współpracuje.



**Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

2. Niedostosowanie modelu ORP do wdrażania w innych miejscach	2	2	Zapewnienie jak największej uniwersalności modelu, możliwości modyfikowania go dla potrzeb obszarów o innej specyfice.
3. Brak zainteresowania spotkaniami promującymi partnerstwo	2	2	Ustalanie dogodnych terminów, miejsc spotkań, intensywnie prowadzona promocja przy pomocy wszystkich dostępnych mediów.
4. Brak zainteresowania mediów	1	3	Przygotowanie atrakcyjnych artykułów, pokazanie istotności informowania o tematyce 50+. Przedstawienie działań projektowych jako ważnych, elitarnych i wartych promowania i prezentowania. Wskazanie na potencjalnych odbiorców zainteresowanych tematem.
5. Brak zainteresowania ze strony pracodawców strategiami zarządzania wiekiem	1	3	Przedstawienie dobrych praktyk, prezentacja korzyści, w tym ekonomicznych.
6. Nieprawidłowo przeprowadzona ewaluacja zewnętrzna	1	3	Wybór doświadczonego ewaluatora. Zapytanie skierowane do co najmniej 3 podmiotów zajmujących się ewaluacją
7. Zamiast kadry zarządzającej uczestnictwo w spotkaniach pracowników niższego szczebla decyzyjnego zarówno ze strony pracodawców, jak i partnerów rynku pracy	2	1	Rozmowy prowadzone bezpośrednio z kadrami zarządzającymi, przedstawienie uczestnictwa kadry zarządzającej jako podnoszenie skuteczności działań projektowych.
8. Brak zainteresowania ze strony użytkowników innowacji - partnerów rynku pracy	1	3	Włączenie w partnerstwo partnerów rynku pracy od początku trwania działań, tak by aktywnie uczestniczyli w pracach partnerstwa. Możliwość wykorzystania portalu internetowego do zdobywania wiedzy o rynku pracy.