

# Strategia Wdrażania Projektu

zawiera wstępną wersję produktu finalnego



Realizator projektu:  
PBS DGA Spółka z o.o.  
Sopot, ul. Junaków 2,

Sopot, styczeń 2011

Projekt: „Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+”

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

*Człowiek – najlepsza inwestycja*

## SPIS TREŚCI

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>I.</b>    | <b>Uzasadnienie.....</b>                                   | <b>3</b>  |
| <b>II.</b>   | <b>Cel wprowadzenia innowacji .....</b>                    | <b>7</b>  |
| <b>III.</b>  | <b>Opis innowacji, w tym produktu finalnego.....</b>       | <b>12</b> |
| <b>IV.</b>   | <b>Plan działania.....</b>                                 | <b>14</b> |
| <b>V.</b>    | <b>Sposób sprawdzania czy innowacja działa.....</b>        | <b>17</b> |
| <b>VI.</b>   | <b>Strategia upowszechniania.....</b>                      | <b>19</b> |
| <b>VII.</b>  | <b>Strategia włączania do głównego nurtu polityki.....</b> | <b>27</b> |
| <b>VIII.</b> | <b>Kamienie milowe projektu .....</b>                      | <b>32</b> |
| <b>IX.</b>   | <b>Analiza ryzyka .....</b>                                | <b>32</b> |

### Załączniki:

- 1 Wstępna wersja produktu finalnego: Model świadczenia usług doradztwa i rozwoju pracowników 50+ (z załącznikami)**
- 2 Raport zbiorczy z badań (zawiera analizę desk research)**



## I. Uzasadnienie

Przemiany demograficzne, przejawiające się między innymi w wydłużaniu średniej długości życia, poprawie przeciętnego stanu zdrowia, spadku wskaźników dzietności oraz w perspektywie kurczenie się zasobów pracy wywołują zainteresowanie problematyką aktywności zawodowej „starzejącego się” społeczeństwa. Dotyczy to nie tylko aktywności osób, które weszły w wiek emerytalny, ale także aktywności młodszej populacji, już nawet w wieku 45+ czy 50+.

Najstarsze pokolenia Polaków 50+ są pokoleniami bardzo biernymi. Wskaźnik zatrudnienia<sup>1</sup> (na koniec 2009 r.) osób w wieku 15-64 lata wynosił odpowiednio w UE-27 64,6% w Polsce 59,3%. Współczynnik aktywności zawodowej w dwóch grupach wiekowych tj. 45-54 oraz 55-59/64 wynosił na koniec II kwartału 2010 roku odpowiednio 79,8% oraz 43,1%, przy dość dużym zróżnicowaniu wskaźnika ze względu na płeć. Poziom aktywności zawodowej w tej grupie wiekowej (zwłaszcza kobiet) jest jednym z najniższych w Europie.

Problem ten jest szczególnie istotny, z uwagi na skutki, które dotyczą trzech płaszczyzn odniesienia:

- Ogólnogospodarczej i ogólnospołecznej, związanej z systemem zabezpieczenia emerytalnego i systemem finansów publicznych (poprzez kształtowanie kosztów związanych z emeryturami, ochroną zdrowia, zmniejszonymi wpływami z obowiązkowych składek emerytalnych).
- Mikroekonomicznej w ujęciu podmiotów gospodarczych będących naturalnym obszarem aktywności zawodowej osób w różnych przedziałach wiekowych, w tym także 50+, wyrażającej się umiejętnością właściwego zarządzania kadrami, w tym zarządzania wiekiem.
- Jednostkowej, indywidualnej przejawiającej się w różnych aspektach jakości życia w wymiarze materialnym, zdrowotnym jak i społeczno-psychologicznym.

Dotychczasowe działania podejmowane w Polsce w zakresie rozwiązania problemu aktywności zawodowej osób 50+ nie przyniosły istotnych zmian. Jednym z powodów takiej sytuacji jest stereotyp polityki wczesnego „wypychania” starszych pokoleń na emeryturę, mający swoje źródła w działaniach stabilizujących rynek pracy w burzliwym okresie transformacji ustrojowej. Dopiero ostatnie lata przyniosły stopniowe ograniczanie przywilejów emerytalnych i próby wdrożenia regulacji, które „wymuszają” wydłużanie aktywności zawodowej. Ponadto większość podejmowanych inicjatyw koncentruje się na osobach, które funkcjonują poza rynkiem pracy (bezrobotni lub zagrożeni wykluczeniem społecznym).

Dla właściwego zdiagnozowania problemu w ramach pierwszego etapu projektu zaplanowano i wykonano szereg badań, których wyniki zostały zawarte w niżej wymienionych raportach cząstkowych:

### 1. Raport z analizy danych zastanych pt. **Analiza desk research w ramach badań**

<sup>1</sup> Aktywność ekonomiczna ludności Polski II kwartał 2010, GUS. Warszawa 2010, str. 83.

### **dotyczących stworzenia modelu świadczenia usług doradztwa i rozwoju kariery pracowników 50+.**

2. Raport z badania jakościowego pracodawców i przedstawicieli instytucji rynku pracy.
3. Raport z badań ilościowych pracodawców oraz pracowników 50+.

Pierwszy z raportów stanowi w zasadniczej części przegląd wielu cennych inicjatyw i tzw. dobrych praktyk podejmowanych w zakresie wspierania osób 50+ zarówno w Polsce, jak i świecie. Jak stwierdzają Autorzy raportu, ukształtowana swoista strategia bierności zawodowej osób 50+ ma swoje rozliczne źródła. Po pierwsze jej powodem są niskie i często nieaktualne kwalifikacje pracowników, dodatkowo wzmocnione niechęcią do doksztalcania oraz słabo rozwiniętym systemem kształcenia przez całe życie, niedostosowanym do możliwości przyswajania wiedzy przez tę grupę wiekową. Autorzy ww. raportu podkreślają, że skutkiem tego jest częsta jawna i ukryta dyskryminacja ze względu na wiek w znalezieniu pracy. Niska aktywność zawodowa łączy się także często z niską aktywnością społeczną, niewielkim zaangażowaniem w życie publiczne, życie towarzyskie, rekreację itp. Dezaktywizacja zawodowa w tym wieku prowadzi do dezaktywizacji „w ogóle”. Dodatkowo sytuację pogarszają częste postawy roszczeniowe, niski poziom zdrowia i brak umiejętności aktywnego kształtowania swojej przyszłości<sup>2</sup>. To zjawisko z kolei jest wzmocnione przez zewnętrzne uwarunkowania, wśród których najistotniejszym jest trudna sytuacja na rynku pracy, niechęć pracodawców do zatrudniania osób starszych (w rekrutację na ogół przegrywają z młodszymi kandydatami), system emerytalny skłaniający do przedwczesnej dezaktywizacji, brak ofert pracy dostosowanych pod względem formy i zakresu do możliwości i potencjału grupy wiekowej 50+<sup>3</sup>.

Wielu Autorów badających problem aktywności zawodowej 50+ zwraca uwagę na to, iż mamy do czynienia ze zjawiskiem „błędnego koła”. W relacjach między pracownikami i pracodawcami obserwuje się z jednej strony niski poziom aktywności i rozwoju zawodowego grupy 50+, połączony często z podejściem pracodawców do tej grupy jako „kłopotliwego aktywa” w firmie, co skutkuje pogarszającą się wydajnością, coraz słabszą motywacją i często przyspiesza decyzje o przejściu na emeryturę. Z drugiej zaś strony zainteresowanie pracodawców kieruje się w stronę młodszych pracowników, lepiej dostosowanych do wymogów nowoczesnego rynku, niewymagających dodatkowych działań i nakładów. Pracodawcy nie są przygotowani na zarządzanie personelem uwzględniające zarządzanie wiekiem. Warto podkreślić, że wg danych Głównego Urzędu Statystycznego w Polsce grupa pracowników powyżej 45 roku życia stanowi 36,6% ogółu zatrudnionych. A zatem potencjalna grupa, do której skierowane mogą być działania wzmocniające ich pozycje w świecie pracy jest duża.

---

<sup>2</sup> Przeprowadzone w ramach projektu badania jakościowe (10 wywiadów z pracodawcami zatrudniającymi osoby w wieku 50+, 10 wywiadów z pracodawcami, którzy nie zatrudniają takich pracowników i 10 wywiadów z doradcami zawodowymi PUP i agencji zatrudnienia) wskazały, iż w ocenie doradców zawodowych osoby 50+ są mało pewne siebie, nieufne wobec możliwości odnalezienia się na rynku pracy (por. Raport z badania jakościowego pracodawców i przedstawicieli służb zatrudnienia, PBS DGA, Sopot, październik 2010).

<sup>3</sup> Warto podkreślić, iż trudno generalizować taki stereotyp starości, ponieważ generacja 50+ nie jest jednolita w tym względzie i istnieje wiele bardzo pozytywnych przykładów aktywności. Nie można także zgodzić się z tym, iż wraz ze zmianami demograficznymi przejawiającymi się m.in. w rosnącym odsetku osób starszych, problemy będą się wyłącznie nasilać.

Generalnie większość pracodawców postrzega starszych pracowników jako mniej elastycznych, mniej wydajnych; starzenie się załogi jest dla nich problemem i kosztem<sup>4</sup>. Młodszy pracownik to dla większości szybszy, sprawniejszy, często tańszy pracownik. Pracodawcy nie dostrzegają faktu, iż takie elementy jak uelastycznienie czasu pracy, warunków, zakresu pracy, wykorzystanie wiedzy i doświadczenia mogą stanowić źródło istotnej przewagi konkurencyjnej.

Przeprowadzone w I etapie projektu badania ilościowe<sup>5</sup> wśród 600 pracowników 50+ z firm województwa pomorskiego dostarczają wielu ciekawych wniosków potwierdzających słuszność zaproponowanego w projekcie podejścia do zapobiegania dezaktywacji osób 50+ na rynku pracy. Między innymi stwierdzono, że wśród respondentów dominowała bierna postawa wyrażająca się brakiem aktywności w zakresie podniesienia kwalifikacji, bardzo często diagnozowano postawę wyrażającą się stwierdzeniem „nic nie muszę / nic nie chcę robić / nie mam potrzeby podnoszenia kwalifikacji”. Ponadto większość uczestników badania stwierdziła, że w swojej pracy nie spotyka się z dyskryminacją ze względu na wiek, natomiast ci, którzy jej doświadczyli najczęściej uskarżali się na przejawiający się brak akceptacji dla pracy starszych osób. Część respondentów stwierdziła, że istnieją w ich firmach mechanizmy przekazywania wiedzy przez doświadczonych pracowników, głównie polegające na wykorzystaniu tego w procesie wdrażania nowo zatrudnianego pracownika. Ten korzystny jak może się wydawać obraz sytuacji, niepokojąco zmieniają wyniki na podstawie, których stwierdzić można, że prawie co czwarty badany czuje się zagrożony utratą pracy i ma świadomość tego, że będzie to poważny życiowy problem. Większość deklaruje, że nie wiedziałaby gdzie zwrócić się o wsparcie w takiej sytuacji.

Konieczne jest przeciwdziałanie tym zjawiskom, w celu ograniczenia negatywnych aspektów aktywności osób starszych i podejmowania przedsięwzięć ukierunkowanych na profilaktykę przedwczesnej dezaktywacji zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+. Działania takie mogą być podejmowane na różnych poziomach i być adresowane do różnych grup interesariuszy.

Polskie doświadczenia<sup>6</sup> wskazują na dość skromny dorobek krajowych organizacji w tym zakresie. W dominującej części projekty dotyczą głównie osób bezrobotnych<sup>7</sup>, a nie aktywnych zawodowo.

Analizie desk research poddano między innymi takie projekty jak:

- Aktywna jesień zawodowa – projekt realizowany przez PUP w Toruniu.

<sup>4</sup> Badania wskazują wyraźnie na istnieniu negatywnych stereotypów. Pracownik 50+ niesie - w opinii uczestników badania - dla pracodawcy zdecydowanie więcej zagrożeń niż korzyści a jego największym atutem jest doświadczenie (por. Raport z badania jakościowego pracodawców i przedstawicieli służb zatrudnienia, PBS DGA, Sopot, październik 2010).

<sup>5</sup> Raport z badania ilościowego pracodawców i pracowników 50+.

<sup>6</sup> Opisane w raporcie pt. „Analiza desk research w ramach badań dotyczących stworzenia modelu świadczenia usług doradztwa i rozwoju kariery pracowników 50+”, Kraków październik 2010.

<sup>7</sup> Statystyki potwierdzają niekorzystnie ukształtowaną strukturę bezrobocia, w której jak wynika z danych Banku Danych Regionalnych w 2009 roku w województwie pomorskim udział w łącznej liczbie bezrobotnych osób w grupach wiekowych 45-55 oraz 55 i więcej wynosił 30,4%.

### Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+

- Mentoring przez IT – projekt realizowany w ramach IW Equal w województwie warmińsko-mazurskim.
- Zysk z dojrzałości - projekt realizowany przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce.
- Sojusz dla Pracy - projekt w ramach IW Equal w województwie łódzkim.
- Elastyczni 50+. Elastyczne formy zatrudnienia na małopolskim rynku pracy szansa dla społeczeństwa starzejącego się – projekt realizowany w Małopolsce.
- Zawodowcy – projekt realizowany w Warszawie przez InGaFor Poland.
- „Babie lato” – projekt realizowany przez krakowskie Stowarzyszenie „Senior na czasie”.

Doświadczenia z realizacji tych projektów, a zwłaszcza analiza czynników sukcesu, wskazują na potrzebę zaoferowania kompleksowego wsparcia uczestnikom. Na ogół działania szkoleniowe połączone były w wymienionych projektach z doradztwem zawodowym, doradztwem prawnym, przygotowaniem w miejscu pracy, wsparciem psychologicznym, wdrażaniem w sposób zindywidualizowany, jobcoachingiem czy tworzeniem różnego rodzaju platform współpracy między różnymi pokoleniami.

Przegląd doświadczeń i dobrych praktyk zagranicznych dotyczył między innymi takich krajów jak Finlandia, Szwecja, Stany Zjednoczone, Japonia (5 przykładów), Niemcy, Hiszpania, Wielka Brytania (4 przykłady), Australia i Kanada. Kluczowe wnioski z realizacji w tych krajach projektów wskazują na to, że:

- Znacznie częściej podejmowany jest w projektach problem wsparcia starszych osób bezrobotnych aniżeli osób aktywnych zawodowo.
- Wiele projektów ukierunkowanych jest na wdrożenie jobcoachingu, pozwalającego na zindywidualizowane podejście.
- Ogromną rolę w projektach odgrywa doradztwo i consulting.
- Czynnikiem sukcesu jest przygotowanie pedagogiczne trenerów, ukierunkowane na uczenie dorosłych.
- Wiele działań projektowych skierowanych jest przede wszystkim na wzrost samooceny pracowników 50+.
- Pomocne w realizacji celów projektowych są działania ukierunkowane na pracodawców; w tych projektach, w których zostali oni włączeni, osiągnięto wzrost satysfakcji i efektywności pracowników i nie zwiększono chęci do zmiany pracodawcy.
- Działania związane z przekwalifikowaniem połączone były z działaniami uświadamiającymi w zakresie np. rynku pracy i metod aktywnego poszukiwania pracy, umiejętności autoprezentacji.
- Wiele projektów odniosło sukces dzięki stworzeniu swoistej sieci współpracy różnych instytucji zaangażowanych dla realizacji wspólnego celu.

Zrozumienie kluczowych czynników sukcesu w zakresie realizacji działań na rzecz osób 50+ wpłynęło na podjęcie decyzji o zaprojektowaniu, przetestowaniu i pilotażowym wdrożeniu modelu wsparcia aktywności zawodowej osób pracujących w wieku 50+ w ramach Centrum Kariery 50+.

Jak pokazują przeanalizowane doświadczenia, niezbędne jest wdrażanie działań wspierających tę grupę w sposób kompleksowy, ale jednocześnie zindywidualizowany, dopasowany do konkretnych deficytów i potrzeb danej osoby.

Model zapewnia równe szanse kobiet i mężczyzn w dostępie do usług i wszelkich działań projektowych, na wszystkich etapach realizacji projektu. Proces monitoringu i ewaluacji uzyskanych rezultatów odbywać się będzie z podziałem na płeć. Opracowane produkty (np. Test Kompetencji Ogólnych) powstanie w wersjach dla kobiet i mężczyzn).

## II. Cel wprowadzenia innowacji

**CELEM OGÓLNYM PROJEKTU** jest zwiększenie aktywności oraz atrakcyjności zawodowej pracowników 50+ na rynku pracy poprzez wypracowanie innowacyjnego modelu świadczenia usług doradczych testowanego na grupie 50 osób przez okres 8 miesięcy.

Cel zostanie osiągnięty poprzez:

- Opracowanie i przetestowanie indywidualnego sposobu diagnozy potencjału zawodowego i deficytów poprzez zastosowanie nowego narzędzia diagnostycznego tj. Testu Kompetencji Ogólnych (TKO) i nowej metody aktywizacji - Bilansu Kompetencji (BK) osób 50+.
- Opracowanie i przetestowanie Talonu Kariery, ukierunkowanego na finansowanie sformułowanej indywidualnej ścieżki rozwoju obszarów zawodowych pracownika 50+ i ograniczanie deficytów.
- Wzmocnienie sieci współpracy pomiędzy instytucjami rynku pracy (publicznymi i niepublicznymi) i specjalistami HR oraz pracodawcami .
- Koordynację w ramach Centrum Kariery 50+ różnych form wsparcia na rzecz osób 50+.

Zaproponowana w niniejszym dokumencie koncepcja celów szczegółowych jest pewną modyfikacją celów zapisanych we wniosku o dofinansowanie. Zdecydowały o tym następujące przesłanki:

- Cele szczegółowe zostały lepiej przyporządkowane grupom odbiorców i użytkowników zarówno w wymiarze testowania, upowszechniania, jak i wymiarze docelowym.
- Cele zostały odpowiednio zhierarchizowane.
- Dokonując zmian zapewniono większą przejrzystość i wewnętrzną logikę działań podejmowanych w projekcie.

Powyższe nie spowodowało zmian w zakresie celu ogólnego projektu.

Tablica 1.

### Matryca logiczna celów szczegółowych oraz wskaźników osiągnięcia efektów

#### Cel szczegółowy 1:

**Zwiększenie skuteczności i sprawności funkcjonowania instytucji rynku pracy poprzez zastosowanie innowacyjnego modelu świadczenia usług doradczych dla osób 50+.Zgodne z celem z wniosku o dofinansowanie dot. pogłębienia wiedzy nt. uwarunkowań społeczno-psychologicznych wpływających na postawy związane z zatrudnieniem grupy 50+ w opinii samych zainteresowanych oraz pracodawców z woj. pomorskiego, a także przedstawicieli publicznych i**

7



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



| <b>niepublicznych instytucji rynku pracy oraz specjalistów HR trójmiejskich firm</b>   |   |  |
|--|---|--|
| <b>Wskaźniki produktu</b>  | <b>Wskaźniki rezultatów</b>   | <b>Wskaźniki oddziaływania</b>   |
| <p><b>1.1. Podręcznik Metodologiczny Bilansu Kompetencji - 200 szt.</b><br/> <b>1.2. Raport z badań nt. uwarunkowań społeczno-psychologicznych w woj. pomorskim dotyczących aktywności zawodowej osób w wieku 50+ - 300.szt.</b><br/> <b>1.3. Model wsparcia aktywności i rozwoju zawodowego pracowników 50+ poprzez CK50+</b></p> | <p>- zwiększenie o 35% wiedzy pracowników 50+ nt. uwarunkowań społ.-psych. wpływających na postawy związanych z zatrudnieniem<br/> <b>Sposób pomiaru:</b><br/>                     - ewaluacja zewnętrzna</p> | <p>W 2013 roku po przekazaniu produktu finalnego samorządowi regionalnemu, co najmniej 1 instytucja wprowadzi produkt do swojej działalności i zainteresuje 250 pracowników 50+ skorzystaniem z usług CK50+.</p> |

**Cel szczegółowy 2:**

**Wzrost atrakcyjności zawodowej pracowników 50+ dzięki skorzystaniu z usług CK50+**

**Zgodne z celami z wniosku o dofinansowanie:**

- „pogłębienie świadomości pracowników 50+ z zakresu profilaktyki zdrowotnej”,
- „pogłębienie wiedzy 50 osób nt. form wsparcia aktywności zawodowej osób 50+”,
- „wzrost wiedzy pracowników 50+ nt. funkcjonowania IRP”,
- „wzrost kwalifikacji zawodowych pracowników 50+”.

| <b>Wskaźniki produktu</b>  | <b>Wskaźniki rezultatu</b>   | <b>Wskaźniki oddziaływania</b>   |
|--|--|--|
| <p><b>2.1. Bilans Kompetencji - Indywidualna diagnoza</b><br/>                     - 50 pracowników 50+ otrzyma wsparcie w postaci usług doradztwa kariery w tym opracowanie Bilansu Kompetencji</p> | <p>- zwiększenie o 50% świadomości pracowników 50+ w zakresie korzyści z utrzymania aktywności zawodowej,<br/>                     - zwiększenie o 70% świadomości pracowników 50+ w zakresie własnego potencjału zawodowego.<br/> <b>Sposób pomiaru:</b><br/>                     - arkusze samooceny</p> | <p>Utrzymanie zatrudnienia przez 60% uczestników w rok po zakończeniu projektu.<br/>                     Podejmowanie dalszych działań przez uczestników w celu wzrostu kompetencji (np. szkolenia, przez 30% odbiorców innowacji w 2013 roku po zakończeniu projektu.</p> |
| <p><b>2.2. Szkolenia, trening rozwoju osobistego (Talon</b></p>  | <p>- zwiększenie o 50.% kwalifikacji zawodowych</p>  |  |



|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>Kariery)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 pracowników 50+ odbędzie szkolenia doskonalące umiejętności zawodowe m.in. w zakresie obsługi i użytkowania komputerów oraz sprzedażowo-handlowe i inne (wstępne plany ostatecznie uzależnione od wyników Bilansu Kompetencji) * możliwości zapewnienia szkoleń indywidualnych i wprowadzenie zmian do Projektu w zależności od wyników BK oraz wniosków doradców zawodowych,</li> <li>- 10 osób z zakresu przedsiębiorczości</li> <li>- 36 pracowników 50+ weźmie udział w trzech treningach (3 x 12 osób) rozwoju osobistego w zakresie:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwoju umiejętności komunikowania się,</li> <li>• treningu asertywności,</li> <li>• twórczego myślenia.</li> </ul> </li> </ul> | <p>i umiejętności 50 pracowników 50+,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wzrost o 60% motywacji do działania na rynku pracy u 36 odbiorców,</li> <li>- wzrost o 50% samooceny u 36 odbiorców.</li> </ul> <p><b>Sposób pomiaru:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- arkusze samooceny, testy wiedzy i umiejętności, FGI, IDI</li> </ul>  |  |
| <p><b>2.3. Doradztwo i konsultacje (Talon Kariery)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 pracowników 50+ otrzyma konsultacje nt. funkcjonowania i zakresu świadczonych usług przez instytucje rynku pracy, trendów w zatrudnieniu, technik poruszania się na rynku pracy – 60 osobogodzin</li> <li>- 30 pracowników 50+ otrzyma konsultacje prawne – 30 osobogodzin</li> <li>- 50 pracowników 50+ otrzyma 150h przeprowadzonych konsultacji prozdrowotnych (z zakresu dietytyki, fizjoterapii, pomocy</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zwiększenie o 60% wiedzy 50 pracowników 50+ nt. działania instytucji rynku pracy i usług przez nie świadczonych na rzecz osób pracujących,</li> <li>- zwiększenie o 50 % wiedzy u 50 odbiorców nt. uwarunkowań społeczno-psychologicznych wpływających na postawy związane z zatrudnieniem grupy pracowników 50+,</li> <li>- zwiększenie o 30% wiedzy 30 pracowników 50+ z zakresu prawa,</li> <li>- zwiększenie o 60% świadomości 50 pracowników 50+ z zakresu profilaktyki</li> </ul> |  |

|                                |   |  |
|--------------------------------|---|--|
| psychologicznej, gerontologii) | zdrowotnej.<br><b>Sposób pomiaru:</b><br>- arkusze samooceny, testy wiedzy, wywiady indywidualne IDI. |  |
|--------------------------------|---|--|

**Cel szczegółowy 3:**

**Zwiększenie skuteczności usług doradztwa zawodowego poprzez wprowadzenie innowacyjnego narzędzia – Bilansu Kompetencji**

*Zgodne z celem z wniosku o dofinansowanie „wzrost stopnia poinformowania doradców zawodowych publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy oraz specjalistów HR z zakresu badania potencjału zawodowego osób 50+”.*

| Wskaźniki produktu  | Wskaźniki rezultatu  | Wskaźniki oddziaływania  |
|---|--|--|
| <p><b>3.1. Narzędzie diagnostyczne Test Kompetencji Ogólnych w ramach metody Bilansu Kompetencji dla 50+ wraz z pragmatyką stosowania Testu oraz programem szkolenia dla specjalistów poradnictwa zawodowego</b></p> <p>- 24 doradców zawodowych (pracowników WUP, PUP, APZ) zdobędzie wiedzę w zakresie stosowania TKO i Bilansu Kompetencji</p> | <p>- zwiększenie o 40% stopnia poinformowania 24 doradców zawodowych publicznych i niepublicznych IRP z zakresu badania potencjału zawodowego osób 50+,</p> <p>- zwiększenie o 60% świadomości 24 doradców zawodowych nt. uwarunkowań psychologicznych pracowników 50+ w zakresie aktywności zawodowej,</p> <p>- zwiększenie o 50% wiedzy 24 doradców nt. narzędzia TKO i Bilansu Kompetencji oraz możliwości wykorzystania wyników w procesie poradnictwa zawodowego.</p> <p><b>Sposoby pomiaru:</b><br/>- FGI, ankieta ewaluacyjna</p> | <p>W 2013 roku po przekazaniu innowacyjnego narzędzia instytucjom rynku pracy (WUP, PUP, APZ) 20 instytucji z woj. pomorskiego wprowadzi narzędzie do swojej działalności.</p> |

**Cel szczegółowy 4:**

**Zwiększenie świadomości pracodawców nt. korzyści płynących z zastosowania doradztwa kariery i zarządzania kompetencjami osób 50+.**

*Zgodne z celem z wniosku o dofinansowanie wzrost stopnia poinformowania pracodawców o korzyściach doradztwa kariery i zarządzania kompetencjami osób 50+.*

| Wskaźniki produktu | Wskaźniki rezultatu | Wskaźniki oddziaływania |
|--------------------|---------------------|-------------------------|
|                    |                     |                         |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>4.1. Materiały nt. wykorzystania potencjału zawodowego osób pracujących 50+ ze wskazaniem korzyści płynących z zarządzania wiekiem w działalności przedsiębiorstwa (raport z badań, 300 sztuk), 5 artykułów w prasie branżowej oraz broszury promocyjno – informacyjne (400 szt.) materiały na Konferencję a także na stronie WWW projektu</b></p> <p>- 100 pracodawców otrzyma materiały na temat sytuacji zatrudnienia osób w grupie wiekowej 50+ na rynku pracy, kluczowych problemów tej grupy oraz innowacyjnego modelu świadczenia usług doradczych</p> <p>-15 specjalistów HR otrzyma wiedzę w zakresie wykorzystania BK w procesie zarządzania kadrami</p> | <p>- wzrost o 30% stopnia poinformowania 100 pracodawców o korzyściach doradztwa kariery i zarządzania kompetencjami osób 50+,</p> <p>- zwiększenie o 40% wiedzy pracodawców (specjalistów HR) nt. zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie i zastosowania BK w zarządzaniu kadrami.</p> <p><b>Sposób pomiaru:</b></p> <p>- ankiety ewaluacyjne, wywiady indywidualne</p> | <p>Ukierunkowanie polityki kadrowej pracodawców w woj. pomorskim na stosowanie zarządzania wiekiem, doradztwa kariery i zarządzania kompetencjami osób 50+ w 2013 roku po zakończeniu projektu u 30 pracodawców</p> |
|--|--|---|

### III. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

Innowacyjność produktu finalnego pod nazwą „Model wsparcia aktywności i rozwoju zawodowego 50+ poprzez instytucję Centrum Kariery 50+” przejawia się w następujących wymiarach:

1. **Innowacyjność w wymiarze problemu** – problem zarządzania personelem uwzględniający aspekty zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach w Polsce zaczyna dopiero być dostrzegany. Towarzyszy temu coraz większa świadomość konieczności wydłużenia okresu aktywności zawodowej i aktywnego starzenia. Polepszenie jakości pracy starszych pracowników jest wyzwaniem cywilizacyjnym czasu, do którego muszą się przygotować zarówno pracodawcy, specjaliści HR, pracownicy, instytucje rynku pracy. Wypracowany w projekcie Model powinien przyczynić się do tego przygotowania. Produkt ma charakter prewencyjny, zabezpieczający przed negatywnym skutkiem, przedwczesnego wykluczenia z rynku pracy, jakimi może być utrata pracy.
2. **Innowacyjność w wymiarze formy wsparcia** – planowane w projekcie Centrum Kariery 50+ wpisuje się w lukę w zakresie aktywnej polityki na rynku pracy. Centrum będzie zintegrowaną ofertą dla osób w wieku 50+, wykraczającą poza stereotypowe formy wsparcia, polegające głównie na różnych formach kształcenia ustawicznego. Na działalność Centrum złożą się dwa innowacyjne elementy tj. Bilans Kompetencji dla 50+ (nowatorskie narzędzie poradnictwa zawodowego wypracowane w ramach projektu, zawierające nowy test do badania kompetencji ogólnych) oraz Talon Kariery, umożliwiający zindywidualizowane podejście do odbiorców w zakresie ich zidentyfikowanych deficytów i kluczowych problemów<sup>8</sup>.
3. **Innowacyjność w wymiarze podejścia do grupy docelowej** – istniejące rynkowe instrumenty wsparcia zawodowego w odniesieniu do osób w wieku 50+ skupiają się głównie na osobach bezrobotnych. Projekt przewiduje działania ukierunkowane na grupę odbiorców pracujących. Ponadto projekt zakłada funkcjonowanie Centrum Kariery 50+ pod indywidualnie zdiagnozowane potrzeby beneficjentów. W wymiarze podejścia do grupy docelowej projekt zakłada integrację różnych grup zainteresowanych problematyką 50+ tj. przedstawicieli instytucji rynku pracy,, specjalistów HR oraz doradców zawodowych.

Innowacyjność modelu widoczna jest w poniższych jego elementach:

**1. Grupa docelowa** – model tworzony jest z myślą o osobach pracujących 50+ a jego istotą jest zapobieganie ewentualnym niekorzystnym zjawiskom na skutek dezaktywizacji zawodowej osób starszych. W celu zapewnienia optymalnych warunków dla testowania modelu w grupie pracowników składającej się z osób zatrudnionych na podstawie umowy

<sup>8</sup> W ramach badań wśród pracowników 50+ oraz pracodawców zrealizowanych w I etapie projektu potwierdzone zostało zapotrzebowanie na proponowaną w projekcie innowacyjną formę wsparcia w postaci Centrum Kariery 50+. Zainteresowanie to wyrażali przede wszystkim pracodawcy: potrzebę istnienia takiej placówki dostrzegło niemal 80% badanych. Mniejszym „odczuciem potrzeby” korzystania z własnej inicjatywy z usług CK charakteryzowali się badani pracownicy, co wskazuje na zasadność podjęcia działań popularyzujących ideę CK 50+ w tym środowisku, na co z kolei zwracali uwagę badani przedstawiciele służb zatrudnienia (por szerzej Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Pracuję - rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+”, Sopot 2010.

o pracę oraz zatrudnionych w ramach umów cywilno-prawnych w procesie rekrutacji wprowadzona została szczegółowa regulacja zapewniająca równe szanse dostępu tych osób do usług CK 50+. Regulacja ta jest rozszerzeniem zapisów związanych z kryteriami rekrutacji zapisanymi we wniosku aplikacyjnym tak, aby uniknąć nadreprezentatywnego udziału jednej z tych grup.

**2. Forma wsparcia** tj. instrument świadczenia usług utrzymania aktywności zawodowej 50+ tj. Talon Kariery, umożliwiającego przeprowadzenie (sfinansowanie) doradztwa zawodowego poprzez bilans kompetencji, usług szkoleniowych podnoszących i uzupełniających kwalifikacje oraz umiejętności zawodowe (np. prowadzenia działalności gospodarczej, informatyczne, rozwoju osobistego i inne) oraz konsultacji w zakresie rynku pracy, prawa pracy i profilaktyki zdrowotnej (dietetyk, gerontolog, fizjoterapeuta, psycholog). Dotychczasowe doświadczenia w Polsce w tym zakresie odnoszą się wyłącznie do Talonu Szkoleniowego, wprowadzonego w działaniach projektu prowadzonego przez Powiatowy Urząd Pracy w Gdańsku<sup>9</sup>. Talon ten skierowany jest do osób bezrobotnych lub niepełnosprawnych, poszukujących pracy, a jego ideą jest zachęcenie beneficjenta do dokonania indywidualnego wyboru szkolenia zawodowego.

**3. Poradnictwo zawodowe z wykorzystaniem Bilansu Kompetencji** – w projekcie opracowana zostanie metodologia BK i wdrożone zostanie nowe narzędzie diagnostyczne służące usłudze całonocnego poradnictwa kariery do praktyki instytucji publicznych i niepublicznych rynku pracy. Innowacyjność polega na opracowaniu i wykorzystaniu testu oceny dyspozycji osoby w zakresie jej kompetencji zawodowych – Testu Kompetencji Ogólnych, które przejawiają się w konkretnych zachowaniach ujawniających się dzięki interakcji trzech dyspozycji:

- a) wiedzy praktycznej,
- b) umiejętności oraz
- c) motywacji do zachowania się w określony sposób.

W wyniku Bilansu Kompetencji zidentyfikowane zostaną indywidualne zasoby jednostki, na ich bazie sformułowane zostaną cele zawodowe, rekomendacje rozwojowe oraz dalsze plany aktywności zawodowej beneficjentów.

Produkt finalny skierowany jest do dwóch grup odbiorców projektu oraz trzech grup użytkowników.

**Grupami docelowymi produktu finalnego w sferze odbiorców** są pracownicy w wieku 50+ oraz specjaliści HR.

**Grupami docelowymi produktu finalnego w sferze użytkowników** są: przedstawiciele samorządu regionalnego, doradcy zawodowi WUP i PUP oraz doradcy zawodowi niepublicznych agencji poradnictwa zawodowego.

Czynnikiem sukcesu wprowadzenia innowacji będzie zainicjowanie/wdrożenie zintegrowanego prewencyjnego podejścia do problemów pracowników 50+ oraz indywidualizacja w zakresie realizacji ich potrzeb.

---

<sup>9</sup> Opisane w raporcie pt. „Analiza desk research w ramach badań dotyczących stworzenia modelu świadczenia usług doradztwa i rozwoju kariery pracowników 50+”, Kraków, październik 2010.



### Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+

Głównym rezultatem zastosowania modelu świadczenia usług wspierających aktywność zawodową pracowników 50+ w ramach, funkcjonującego w Trójmieście Centrum Kariery 50+ będzie wzmocnienie osób w wieku 50+ w zakresie kompetencji zawodowych, poczucia własnej wartości i samooceny, umiejętności społecznych i postaw prozdrowotnych, sprzyjających w perspektywie utrzymaniu zatrudnienia oraz podniesienia ich atrakcyjności w miejscu pracy.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



#### IV. Plan działań

Tablica 2.

#### Dobór i struktura grupy odbiorców i użytkowników testowania

| Grupa docelowa     |  | Udział w procesie testowania   |
|--------------------|--|--|
| Odbiorcy innowacji | 50 pracujących w wieku 50+ (w tym 27 kobiet, 23 mężczyzn) z terenu Trójmiasta * zgodnie z uzasadnieniem wniosku na podstawie danych dot. aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn w pomorskim. | Udział grupy odbiorców innowacji w fazie testowania będzie zapewniony przez rekrutację otwartą prowadzoną na podstawie regulaminu rekrutacji i uczestnictwa w projekcie. Rekrutacja będzie prowadzona także poprzez rekrutację wstępną podczas badań prowadzonych w 2 etapie na próbie 3000 osób 50+ (m.in. wszystkie badane osoby otrzymają ulotkę) Główne działania rekrutacyjne będą odbywały się poprzez działalność CK 50+ (2 ogłoszenia w prasie, w radiu, na stronie www, ulotka i plakat w firmach, kontakty i baza danych Regionalnej Izby Gospodarczej Pomorza). Rekrutacja będzie trwała do wyczerpania miejsc, na podstawie kolejności zgłoszeń. Rekrutacja uwzględni zachowanie równości szans, w tym równości płci. Każdy odbiorca podpisze umowę o uczestnictwie w projekcie Grupa będzie uczestniczyć we wszystkich z aplanowanych działaniach projektowych w ramach funkcjonowania CK 50+, wszystkie osoby poddane zostaną badaniu TKO i opracowany zostanie dla nich indywidualny Bilans Kompetencji, wszystkie osoby zostaną też skierowane na szkolenia, zgodnie z uzyskanymi rekomendacjami doradców, wszyscy też będą mogli skorzystać z dodatkowych usług konsultacyjnych. Projekt przewiduje elastyczne dostosowanie tematyki szkoleń oraz zakresu poradnictwa i konsultacji do indywidualnych potrzeb zdiagnozowanych poprzez badanie kompetencji ogólnych i bilans kompetencji. Zrekrutowane osoby będą też uczestnikami procesu monitoringu i ewaluacji |

|                       |  |   |
|-----------------------|--|---|
| Użytkownicy innowacji | 4 doradcy zawodowi niepublicznych agencji poradnictwa zawodowego | Rekrutacja doradców zawodowych będzie miała charakter otwarty, ich zaangażowanie oparte będzie na umowie cywilno-prawnej. Proces testowania będzie odbywał się przy udziale doradców zaangażowanych w funkcjonowanie CK 50+. Doradcy po wcześniejszym przygotowaniu ( przeszkolenie) będą weryfikowali zastosowanie Testu Kompetencji Ogólnych oraz Bilans Kompetencji. Doradcy zawodowi otrzymają wstępny podręcznik korzystania z testu i interpretacji wyników oraz przeprowadzania procesu doradczego. W wyniku testowania TKO przez doradców nastąpi ostateczna weryfikacja podręcznika –wprowadzone zostaną poprawki przed ostateczną publikacją. Przedstawiciel doradców zawodowych uczestniczyć także będzie w pracach Panelu Dyskusyjnego. Doradcy zawodowi uczestniczyć będą w procesie monitoringu i ewaluacji |
|-----------------------|--|---|

Tablica 3.  
**Opis przebiegu testowania**

| Termin                                    | Zadanie  | Opis zadania  |
|---|--|---|
| 03-06/2011, Kw. III - IV/2011, Kw. I/2012 | Zarządzanie procesem testowania                | Opiniowanie w ramach uczestników Panelu Dyskusyjnego. Spotkania bieżące zespołu pracowników CK 50+ z zespołem projektowym i kierownikiem merytorycznym projektu,  |
| 03-06.2011 III. kw. 2011                  | Testowanie wstępnej wersji Testu Kompetencji   | Spotkania konsultacyjne zespołu projektowego z udziałem ekspertów ds. budowania testu kompetencji. Szkolenie dla ankieterów przed przeprowadzeniem badania CAPI 3000 ankiet na laptopach.   |
| Kw. III-IV/2011                           | Testowanie działania CK50+, Doradztwo kariery  | Spotkania konsultacyjne zespołu projektowego z udziałem ekspertów ds. budowania testu kompetencji. Konsultacje i spotkania informacyjne z doradcami zawodowymi przeprowadzającymi Test Kompetencji i opracowującymi Bilans Kompetencji.   |
| Kw. IV.2011/I 2012                        | Testowanie działania CK50+ Szkolenia/ treningi | Spotkania bieżące zespołu pracowników CK 50+ z zespołem projektowym i kierownikiem merytorycznym projektu. Informowanie oraz administrowanie i koordynacja działań dot. kierowania uczestników projektu do udziału w szkoleniach przez personel CK 50+. Współpraca i konsultacje z doradcami zawodowymi dot. Kierowania uczestników projektu na szkolenia i treningi. |
| Kw.IV.2011/I. 2012                        | Testowanie działania CK50+                     | Spotkania bieżące zespołu pracowników CK 50+ z zespołem projektowym. Informowanie oraz administrowanie i koordynacja działań dot.   |



|  |   |  |
|--|---|--|
|  | konsultacje i Poradnictwo specjalistyczne | kierowania uczestników projektu do udziału w konsultacjach przez personel CK 50+. Współpraca ze specjalistami i konsultantami dot. kierowania uczestników projektu na konsultacje. |
|--|---|--|

Tablica 4.

**Opis sposobu monitorowania przebiegu testowania**

| Wykonawca  | Terminarz  | Zakres monitoringu  | Narzędzia   |
|--|--|---|---|
| Ankieeterzy  | 03-06.2011<br>III. kw. 2011                        | Monitoring 3000 respondentów  | Karta obserwacji  |
| Specjalista ds. sprawozdawczości, monitoringu i ewaluacji bieżącej                   | 03-06/2011,<br>Kw. III -IV/2011,<br>Kw. I-III/2012 | Monitoring uczestników Paneli Dyskusyjnych  | Listy obecności, ankiety na zakończenie każdego Panelu Dyskusyjnego, kontakt mailowy z każdym z uczestników   |
| Pracownicy CK50+, Specjalista ds. sprawozdawczości, monitoringu i ewaluacji bieżącej | Kw. III<br>2011/I.2012                             | Monitoring uczestników Projektu, biorących udział w procesie testowania, w podziale na płeć | Rejestr administracyjny uczestników, formularz PEFS, tabela interesariuszy (w zakresie dotyczącym użytkowników i odbiorców)                                     |
| Trenerzy, konsultanci, doradcy zawodowi – pracownicy CK50+                           | Kw.IV.2011/I.2012                                  | Monitoring osiągnięcia rezultatów twardych w podziale na płeć                               | Spotkanie trenerów, doradców, konsultantów z zespołem projektowym, ankieta na zakończenie pracy w CK50+, Karta Usług Klienta                                    |
| Specjalista ds. sprawozdawczości, monitoringu i ewaluacji bieżącej                   | Kw.IV.2011/I.2012                                  | Monitoring osiągnięcia rezultatów miękkich założonych w Projekcie                           | Ankiety na zakończenie każdego kursu oraz usługi Bilansu Kompetencji konsultacji, ankiety samooceny, testy sprawdzające wzrost wiedzy po szkoleniach zawodowych |

## V. Sposób sprawdzania czy innowacja działa

Weryfikacja skuteczności testowanej innowacji oraz jej efektów bezpośrednich będzie prowadzona poprzez działania monitoringowe realizowane w ramach Projektu oraz ewaluację zewnętrzną (podwykonawstwo).

Wybór ewaluatora zewnętrznego zakłada uwzględnianie poniższych kryteriów kompetencyjnych:

- wykształcenie kierunkowe;
- co najmniej czteroletnie doświadczenie w prowadzeniu ewaluacji;
- przeprowadzenie w okresie ostatnich 3 lat co najmniej 5 ewaluacji projektów finansowanych z EFS,
- przeprowadzenie ewaluacji projektu innowacyjnego lub ponadnarodowego,
- referencje od co najmniej 3 zleceniodawców.

Procedura wyłonienia ewaluatora zewnętrznego polegać będzie na opracowaniu specyfikacji usługi, przeprowadzeniu postępowania ofertowego, wyborze wykonawcy i podpisaniu umowy o wykonaniu usługi ewaluacyjnej.

Szczegółowe wytyczne dotyczące prowadzenia procesu ewaluacji projektu, z których będzie korzystał ewaluator zostały zawarte m.in. w Rozporządzeniu Rady Unii Europejskiej nr 1083 z dnia 11 lipca 2006r. oraz Wytycznych nr 6 w zakresie ewaluacji programów operacyjnych na lata 2007-2013.

Ewaluacja produktu finalnego w kontekście odbiorców i użytkowników przeprowadzona będzie w zakresie następujących kryteriów ewaluacji: skuteczności (korzyści dla grup docelowych), efektywności, unikatowości, aktualności potrzeby wprowadzenia produktu, stopnia skomplikowania produktu, możliwości zastosowania przez użytkowników. Ewaluacja będzie miała charakter usprawniający i wskazujący kierunki ewentualnych zmian i modyfikacji produktu finalnego. Skupi się na ocenie produktu w kontekście osiągnięcia zakładanych celów i wypracowanych rezultatów dla grup docelowych projektu. Ewaluacja zewnętrzna będzie wykorzystywać zarówno dane zastane z systemu monitoringu projektu (m.in. Karta Usług Klienta KUK, ankiety ewaluacyjne konsultacji, szkoleń, seminariów, konferencji, karty obserwacji, testy wiedzy, arkusze samooceny, test kompetencji), jak i dane pierwotne pozyskane z ankietowania i wywiadów.

Etapy przeprowadzenia ewaluacji zewnętrznej:

1. Opracowanie raportu metodologicznego - koncepcji ewaluacji.
2. Opracowanie we współpracy ze specjalistą ds. sprawozdawczości, monitoringu i ewaluacji bieżącej narzędzi ewaluacyjnych (ankiety ewaluacyjne, scenariusze wywiadów indywidualnych i grupowych).
3. Prowadzenie badania wg przyjętej metodologii - systematyczne pozyskiwanie danych, które umożliwią ocenę bezpośrednich efektów projektu w odniesieniu do grupy odbiorców i użytkowników.
4. Opracowanie raportu końcowego ewaluacji wstępnej wersji produktu finalnego zawierającego: opis metodologii, wyniki badania, wnioski i rekomendacje odnośnie ostatecznego kształtu Modelu - Produktu Finalnego.

Badanie ewaluacyjne obejmować będzie ocenę na etapie testowania wstępnej wersji Produktu Finalnego „Modelu wsparcia aktywności zawodowej osób pracujących w wieku 50+” składającego się z 3 produktów pośrednich:

1. Bilansu Kompetencji (BK) wraz z narzędziem (Test Kompetencji Ogólnych) - nowa metoda poradnictwa zawodowego,
2. Centrum Kariery 50+ (CK50+) oferującego specjalistyczne usługi szkoleniowo - doradcze,
3. Talonu Kariery (TK) - instrumentu finansowego.

Ewaluacja oparta będzie o ilościowe jak i jakościowe metody badawcze:

Tablica 5.

### Metody ewaluacji

| Zakres badania  | Cele, metody i narzędzia ewaluacji zewnętrznej w celu pozyskania danych pierwotnych.  |
|---|---|
| Bilans Kompetencji (BK)   | <p>Cel badania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocena produktu pośredniego pod kątem przyjętych kryteriów ewaluacji zewnętrznej, w tym możliwości wdrożenia do głównego nurtu polityki.</li> <li>• Ocena skuteczności - korzyści dla użytkowników i odbiorców, stopnia skomplikowania produktu, możliwości zastosowania przez użytkowników.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desk research – analiza porównawcza (brenchmarking) produktu pośredniego - nowego testu kompetencji w odniesieniu do dotychczas stosowanych testów.</li> <li>2. FGI - wywiad grupowy z użytkownikami - specjalistami poradnictwa zawodowego.</li> <li>3. Ankieta ewaluacyjna seminarium - specjaliści poradnictwa zawodowego.</li> </ol>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centrum Kariery 50+ (CK50+)</li> <li>2. Talon Kariery (TK) - nowy instrument finansowy</li> </ol> | <p>Cel badania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocena produktu pośredniego (TK) pod kątem przyjętych kryteriów ewaluacji zewnętrznej, w tym możliwości wdrożenia do głównego nurtu polityki.</li> <li>• Ocena skuteczności oraz użyteczności bezpośrednich efektów oraz adekwatności do potrzeb odbiorców poszczególnych elementów Modelu (ocena usług szkoleniowych, doradztwa i konsultacji oraz ocena funkcjonowania CK50+).</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ankietowanie 50 odbiorców projektu (osoby pracujące 50+) na zakończenie ich udziału w testowaniu.</li> <li>2. FGI - wywiad grupowy z odbiorcami projektu.</li> <li>3. IDI – 10 pogłębionych wywiadów indywidualnych z odbiorcami projektu.</li> <li>4. IDI – 4 wywiady pogłębione z realizatorami projektu – osobami zaangażowanymi w funkcjonowanie CK50+ i zarządzanie projektem.</li> <li>5. FGI – grupowy wywiad pogłębiony z członkami panelu</li> </ol> |

|  |   |
|--|---|
|  | dyskusyjnego, w tym z przedstawicielami WUP i PUP oraz innymi instytucjami rynku pracy i jednostek samorządowych. |
|--|---|

Ewaluacja wewnętrzna projektu będzie miała na celu ocenę sposobu wdrażania projektu na etapie testowania (opisana w punkcie IV) a następnie upowszechniania. Ponadto poza oceną przebiegu testowania produktu finalnego monitoringiem zostanie objęty proces zarządzania projektem. Odpowiadać za to zadanie będzie Specjalista ds. sprawozdawczości, monitoringu i ewaluacji bieżącej, który będzie bezpośrednio nadzorował prace zespołu testującego, śledził postępy prac oraz analizował gromadzone informacje na potrzeby zarządzania ryzykiem i zmianą. Będzie wspomagał proces decyzyjny, umożliwiał zarządzanie informacją, ułatwiał znajdowanie rozwiązań w sytuacjach, kiedy zostaną zidentyfikowane zagrożenia. Specjalista ds. Monitoringu będzie także odpowiadał za przygotowanie narzędzi do pomiaru poszczególnych etapów realizacji Modelu: kwestionariusze samooceny Uczestnika (na początku i po zakończeniu udziału w Projekcie) kartę oceny usługi (doradztwa kariery, konsultacji, szkoleń), ankiety monitorujące uczestników Panelu Dyskusyjnego.

## VI. Strategia upowszechniania

**Głównym celem** działań upowszechniających będzie rozpowszechnianie i promowanie informacji o Modelu i testowanym rozwiązaniu wspierania aktywizacji poprzez nowy typ instytucji na rynku pracy (CK50+), stosowanych narzędziach, wartości dodanej jaką wprowadza dla pracowników 50+ tj. kompleksową usługę wspierającą utrzymanie aktywności zawodowej.

**Cele szczegółowe** upowszechniania będą obejmować:

1. Popularyzację Modelu i usług wspierających aktywizację zawodową poprzez działalność innowacyjną instytucji Centrum Kariery 50+ wśród pracowników w starszych grupach wiekowych oraz niepracujących osób w wieku 50+.
2. Oddziaływanie i uświadamianie pracodawcom znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa/instytucji utrzymania w zatrudnieniu osób w wieku 50+ (problematyka zarządzanie wiekiem w firmach i organizacjach, szczególnie w perspektywie postępujących zjawisk demograficznych związanych z kurczeniem się liczby osób w wieku produkcyjnym i starzeniem się społeczeństwa), w tym:
  - Przekazania korzyści płynących z wykorzystania ich doświadczenia i wiedzy,
  - Określenie konsekwencji i strat, jakie wiążą się z ich odejściem z firmy/instytucji.
3. Promowanie Centrum Kariery 50+, jako instytucji oferującej wsparcie dla pracowników 50+, wśród pracodawców, wojewódzkiego i powiatowych urzędów pracy, agencji zatrudnienia i innych instytucji rynku pracy.
4. Stosowanie oraz promocja „dobrych praktyk” wypracowanych w drodze realizacji projektu oraz przeniesienie doświadczeń wynikających z testowania Modelu z poziomu regionalnego na poziom krajowy w zakresie systemowego wspierania osób zatrudnionych w wieku 50+.

## Grupy docelowe

Grupy docelowe są to zbiorowości, do których zostaną skierowane działania upowszechniające.

Upowszechnianie wstępnej i ostatecznej wersji produktu finalnego, jakim jest Model Wsparcia Aktywności i Rozwoju Zawodowego Pracowników 50+ poprzez Instytucję Centrum Kariery 50+ w ramach projektu będzie realizowane wobec wyodrębnionych grup docelowych (zarówno użytkowników jak i odbiorców).

W ramach **Użytkowników** wyszczególniono następujące grupy docelowe:

- Przedstawiciele samorządu regionalnego i lokalnego województwa pomorskiego
  - Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku – 2 osoby
  - Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego – 2 osoby
  - Powiatowe Urzędy Pracy – 12 osób
- Doradcy zawodowi Wojewódzkiego Urzędu Pracy i Powiatowych Urzędów Pracy – 25 osób
- Doradcy zawodowi niepublicznych agencji poradnictwa zawodowego – 15 osób

Do **Odbiorców** zaliczono następujące grupy docelowe:

- Pracownicy w wieku 50+ - 50 pracowników
- Specjaliści ds. zasobów ludzkich – 15 osób

Dodatkową grupą docelową upowszechniania, nie uwzględnioną we Wniosku Aplikacyjnym ze względu na szeroki zasięg wykraczający poza grupę użytkowników i odbiorców jest:

- Społeczność lokalna – obejmująca zarówno osoby zatrudnione, jak i te pozostające bez pracy, nie tylko w wieku 50+.

## Działania upowszechniające

Upowszechnianie będzie prowadzone równoległe z poszczególnymi etapami wdrażania projektu, od samego rozpoczęcia projektu (trzeci kwartał 2010 roku). Zasadnicze działania upowszechniające rozpoczęte zostaną wraz z pojawieniem się pierwszych rezultatów projektu (przełom roku 2010/2011) i trwać będą w różnych formach do końca projektu (ostatni kwartał 2012 roku).

Prowadzone będą następujące działania upowszechniające:

- Upowszechnianie informacji i wniosków zebranych w ramach opracowanych **raportów z przeprowadzonych badań jakościowych i ilościowych** dotyczących barier pracowników 50+ na rynku pracy, opinii pracodawców w zakresie kwalifikacji i umiejętności pracowników, szkoleń, czynników sprzyjających zatrudnieniu pracowników w starszych grupach wiekowych;
- **Promowanie nowej instytucji Centrum Kariery 50+** i nowej oferty zintegrowanych usług wspierających aktywność na rynku pracy wśród osób 50+ w ramach II etapu badań pilotażowych TKO tej grupy docelowej (3000 wywiadów CAPI tj. na laptopach);

- **Organizacja seminarium upowszechniającego** produkty projektu, które będzie miało na celu poznanie zasad stosowania i wykorzystywania w praktyce nowego narzędzia oceny kompetencji Testu Kompetencji Ogólnych oraz metody doradztwa kariery Bilansu Kompetencji oraz wymianę opinii między doradcami zawodowymi, przyszłymi użytkownikami, ekspertami i twórcami produktu;
- Popularyzacja nowatorskich rozwiązań w ramach **działalności informacyjno-promocyjnej Centrum Kariery 50+**;
- **Prezentacja produktów projektu** i korzyści płynących z ich wdrażania podczas dwóch konferencji upowszechniających, z udziałem przedstawicieli samorządu regionalnego i władz lokalnych województwa pomorskiego, przedstawicieli instytucji rynku pracy, pracowników działów kadrowych (zarządzania zasobami ludzkimi) i zatrudnionych osób 50+;
- **Opracowywanie i zamieszczanie w prasie branżowej artykułów** poświęconych wypracowanemu modelowi i narzędziom wsparcia dla pracowników 50+;
- **Przygotowanie i rozprowadzanie broszur** na temat modelu opracowanego w trakcie realizacji projektu, zawierających też aktualne opinie ekspertów i wyniki badań;
- **Upowszechnianie idei i nowatorskiego rozwiązania w mediach masowych (Radio Gdańsk, prasa lokalna: Dziennik Bałtycki, Gazeta Wyborcza)** – priorytetowe i najszersze narzędzie w kampanii upowszechniającej.
- **Dni Otwarte Centrum Kariery 50+**

### Instrumenty i formy upowszechniania

Do podstawowych form służących upowszechnianiu będą należeć:

- **Dwie konferencje upowszechniające** ( w jej ramach seminarium) – mające na celu przedstawienie produktów oferowanych przez Model wsparcia aktywności zawodowej: Centrum Kariery 50+, Bilans Kompetencji oraz Talon Kariery;
- **Osiem posiedzeń Panelu Dyskusyjnego** (od IV kwartału 2010 do III kwartału 2012) – z udziałem doradców zawodowych, przedstawicieli WUP w Gdańsku, PUP, przedstawicieli agencji zatrudnienia, osób aktywnych zawodowo w wieku 50+, ekspertów zewnętrznych i zespołu projektowego.
- **Kampania medialna** – promocja Centrum Kariery 50+ i samego Modelu poprzez publikację ogłoszeń rekrutacyjnych dla potencjalnych uczestników w prasie lokalnej, emitowanie spotów informacyjnych w radio i, zamieszczanie baneru reklamowego na portalu internetowym [www.trojmiasto.pl](http://www.trojmiasto.pl), prowadzenie strony internetowej poświęconej Modelowi, zamieszczenie artykułów sponsorowanych w prasie branżowej (Personel i Zarządzanie i innej)
- **Publikacja materiałów informacyjnych i opracowań:** podręcznika BK, raportu z badań, dotyczącego diagnozy sytuacji na rynku pracy pracowników 50+, eksponowani plakatów informacyjnych, kolportaż ulotek i biuletynów informacyjnych w miejscach szczególnie istotnych z punktu widzenia aktywności zawodowej (urzędy pracy, agencje zatrudnienia i inne instytucje rynku pracy).

Tablica 6.

**Wyszczególnienie działań promocyjnych i upowszechniających z uwzględnieniem kanału informacyjnego**

| Kanał informacyjny             | Przewidziane działania  | Termin realizacji                      |
|--------------------------------|---|--|
| <b>Prasa lokalna:</b>          |   |  |
| Dziennik Bałtycki              | Ogłoszenie prasowe informujące o projekcie i naborze do CK50+ | III kwartał 2011                       |
| Gazeta Wyborcza                | Ogłoszenie prasowe informujące o projekcie i naborze do CK50+ | III kwartał 2011                       |
|                                | Artykuł sponsorowany  | sierpień 2011, maj 2012                |
| <b>Prasa branżowa</b>          |   |  |
| Personel i zarządzanie         | Artykuł sponsorowany  | marzec 2011, maj 2012                  |
| Inna gazeta branżowa           |   | maj 2012                               |
| <b>Radio:</b>                  |   |  |
| Radio Gdańsk                   | Emisja spotu reklamowego                                      | III kwartał 2011                       |
| <b>Portale internetowe:</b>    |   |  |
| www.trojmiasto.pl              | Zamieszczenie banera informacyjnego o projekcie               | III kwartał 2011                       |
| <b>Konferencje i seminaria</b> |   |  |
| Sala konferencyjna w Gdańsku   | Konferencja upowszechniająca                                  | III kwartał 2011, 2012 (2 konferencje) |
|                                | Seminarium upowszechniające zorganizowane podczas konferencji | III kwartał 2011                       |

Działania upowszechniające będą elementem procesu monitorowania i ewaluacji realizacji projektu.

## Barierzy upowszechniania

Strategia upowszechniania nie może skupiać się jedynie na planowanych działaniach, narzędziach i potencjalnych odbiorcach tych działań. Trzeba, bowiem pamiętać o występujących barierach upowszechniania, czyli o zjawiskach, które będą znacznie ograniczać działania upowszechniające lub też nawet je uniemożliwiać.

Do barier upowszechniania wypracowanego modelu i produktów zaliczyć można:

- Ogólnie panujące, silnie zakorzenione w społeczeństwie przekonanie na temat niskiej wartości i aktywności zawodowej pracowników 50+ (*Źródło: opracowanie PBS DGA sp.z oo, „Analiza potencjału i przeszkód aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+”*);
- Niska frekwencja uczestników na konferencjach upowszechniających;
- Brak zainteresowania Modelem ze strony mediów;
- Niskie zainteresowanie pracodawców/specjalistów ds. zasobów ludzkich upowszechnieniem Modelu;
- Brak zainteresowania wśród użytkowników wdrażanych produktów: Testu Kompetencji Ogólnych, metodologii Bilansu Kompetencji dla pracowników w wieku 50+, Talonu Kariery.



**Analiza interesariuszy (grup docelowych) upowszechniania**

|                    | <b>Grupa docelowa</b>   | <b>Charakterystyka</b>  | <b>Oczekiwania</b>   | <b>Liczebność</b>   | <b>Dedykowany produkt</b>  |
|--------------------|---|---|--|---|--|
| <b>Użytkownicy</b> | <b>Przedstawiciele samorządu regionalnego i lokalnego (WUP Gdańsk, Urząd Marszałkowski Woj. Pomorskiego, PUP)</b> | Grupa potencjalnie zainteresowana wdrożeniem modelu na szczeblu regionalnym i lokalnym w celu zwiększenia wskaźnika zatrudnienia osób 50+.  | Zwiększenie aktywności zawodowej mieszkańców województwa.  | WUP: 2os. (vice dyr. ds. rynku pracy, kier. Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej))<br>UMWP: 2os. (dyrektor i vice dyr. Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego)<br>PUP: 12os. (dyrektorzy urzędów) | Model funkcjonowania Centrum Kariery 50+   |
|                    | <b>Doradcy zawodowi WUP i PUP</b>   | Grupa specjalistów zainteresowana pozyskaniem wiedzy i narzędzia do badania kompetencji zawodowych oraz pozyskania do współpracy w ramach modelu instytucji realizującej kompleksowe usługi aktywizacji zawodowej w grupie osób zagrożonych przedwczesną dezaktywności na rynku | Zwiększenie oddziaływania i dostępności usług poradnictwa dla osób pracujących. Pozyskanie do praktyki obiektywnej i wystandaryzowanej nowej metody badania kompetencji Testu Kompetencji Ogólnych oraz metody poradnictwa Bilansu Kompetencji | 25os.   | Model funkcjonowania Centrum Kariery 50+, Bilans Kompetencji (w tym Test Kompetencji Ogólnych) |

|  |   |  |   |       |  |
|--|---|--|---|-------|--|
|  |   | pracy, wymagającą specjalnego podejścia i form interwencji.  |   |       |  |
|  | <b>Doradcy zawodowi niepublicznych agencji poradnictwa zawodowego</b> | Grupa specjalistów zainteresowana pozyskaniem wiedzy i narzędzi badania kompetencji zawodowych oraz pozyskania do współpracy w ramach modelu instytucji realizującej kompleksowe usługi aktywizacji zawodowej w grupie osób zagrożonych przedwczesną dezaktywnością na rynku pracy, wymagającą specjalnego podejścia i form interwencji. | Grupa zainteresowana pozyskaniem nowego narzędzia instrumentu finansowania usług i zwiększenia liczby klientów korzystających w usług doradztwa kariery Talon Kariery. Pozyskaniem nowego narzędzia diagnozy potencjału Testu Kompetencji Ogólnych oraz metody Bilansu Kompetencji. | 15os. | Model funkcjonowania Centrum Kariery 50+, Bilans Kompetencji (w tym Test Kompetencji Ogólnych) |



|                 |   |   |   |       |   |
|-----------------|---|---|---|-------|---|
| <b>Odbiorcy</b> | <b>Pracownicy w wieku 50+</b>                   | Grupa docelowa mająca wpływ na upowszechnienie i włączenie wypracowanego modelu do głównego nurtu polityki.   | Uzyskanie możliwości korzystania z bezpłatnych usług doradztwa kariery oraz treningów rozwoju osobistego szkoleń uzupełniających/podnoszących kwalifikacje zawodowe oraz konsultacji prawnych i w ramach profilaktyki prozdrowotnej i wsparcia psychologicznego w zakresie aktywności na rynku pracy. | 50os. | Usługi Centrum Kariery 50+, Bilans Kompetencji, Talon Kariery |
|                 | <b>Specjaliści ds. rozwoju zasobów ludzkich</b> | Grupa specjalistów zainteresowana pozyskaniem wiedzy nt. rozwiązań sprzyjających zarządzania wiekiem w firmach, w przyszłości korzystania z usług doradztwa kariery dla zainteresowanych pracowników (w tym opracowania Bilansu Kompetencji). | Wypracowanie praktyki stosowania instrumentu finansowania aktywizacji zawodowej pracowników   | 15os. | Model funkcjonowania Centrum Kariery 50+, Bilans Kompetencji  |

## VII. Strategia włączania do głównego nurtu polityki

Celem działań włączających do głównego nurtu polityki jest transfer wiedzy i rozwiązań modelu wsparcia aktywności rozwoju zawodowego pracowników 50+ poprzez instytucję CK 50+ do podmiotów zainteresowanych jego replikowaniem i wdrożeniem do praktyki działań na rynku pracy.

Do działań włączających rezultaty projektu do głównego nurtu polityki należeć będą:

- **Prezentacje wyników** testowania modelu na posiedzeniach Wojewódzkiej Rady Zatrudnienia woj. Pomorskiego oraz posiedzeniach Powiatowych Rad Zatrudnienia w Gdyni i Gdańsku;
- Przedstawianie **raportów z dotychczasowych osiągnięć** i wymiaru realizowanych działań na lokalnym i regionalnym szczeblu samorządu – Wojewódzki Urząd Pracy, Departament Europejskiego Funduszu Społecznego Urzędu Marszałkowskiego, Powiatowe Urzędy Pracy;
- Prezentacja rezultatów testowania modelu i finalnego modelu świadczenia usług doradztwa i rozwoju kariery zawodowej pracowników 50+ na forum posiedzeń Konwentu Starostów Województwa Pomorskiego, **Sejmiku Województwa Pomorskiego (Komisja Zdrowia, Polityki Społecznej i Rodziny) Naczelnej Rady Zatrudnienia działającej przy MPiPS**
- Przedstawienie rezultatów projektu na spotkaniach pomorskich organizacji pracodawców i przedsiębiorców: Pomorska Rada Przedsiębiorczości, **Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza, Gdański Związek Pracodawców, Pomorska Izba Małych i Średnich Przedsiębiorstw**;
- **Indywidualne konsultacje** z przedstawicielami parlamentu, regionalnego samorządu i instytucji rynku pracy;
- **Utrzymywanie stałego kontaktu z podmiotami i osobami potencjalnie zainteresowanymi wdrażaniem Modelu**, za pomocą mailingu, wielostronnych spotkań, konferencji, podczas trwania projektu oraz po jego zakończeniu;

### Grupy docelowe i decydenci *mainstreamingu*

Część grup docelowych będzie w przypadku działań związanych z włączaniem do głównego nurtu polityki tożsama z grupami docelowymi upowszechniania. Wynika to z faktu, iż równolegle w procesie upowszechniania, poprzez informowanie na temat innowacyjnego o modelu wsparcia zatrudnionych osób 50+, tworzy się podstawy do działań *mainstreaming*.

Decydenci to przedstawiciele samorządu lokalnego i regionalnego, administracji państwowej, publicznej, politycy, ciała ustawodawcze i opiniotwórcze, zajmujące się rynkiem pracy oraz polityką społeczną.

Wśród grup docelowych działań włączających do głównego nurtu polityki zdefiniowano przedstawicieli następujących instytucji:

- Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku,
- Powiatowe Urzędy Pracy,
- Departament Europejskiego Funduszu Społecznego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego,

- Naczelna Rada Zatrudnienia,
- Wojewódzka Rada Zatrudnienia,
- Powiatowe Rady Zatrudnienia,
- Konwent Starostów Województwa Pomorskiego,
- Pomorska Rada Przedsiębiorczości,
- Instytucje otoczenia biznesu: Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza, Pomorska Izba Małych i Średnich Przedsiębiorstw,
- Regionalna Sieć Tematyczna.

### **Instrumenty i formy *mainstreamingu***

Do poprawnego przeprowadzenia procesu włączania do głównego nurtu polityki będą wykorzystywane:

- Cykliczne spotkania Komisji Polityki Zdrowia, Polityki Społecznej i Rodziny Sejmiku Województwa Pomorskiego;
- Spotkanie Konwentu Starostów Województwa Pomorskiego;
- Informacje dla Naczelnej Rady Zatrudnienia;
- Posiedzenie Wojewódzkiej Rady Zatrudnienia;
- Posiedzenia Powiatowych Rad Zatrudnienia w Gdyni i Gdańsku

Sukces działań włączających model do głównego nurtu polityki mierzony będzie między innymi monitorowaniem opinii grup docelowych i decydentów, którzy zostali zdefiniowani wcześniej.

### **Wskaźnikami będą:**

- 1 pozytywna opinia władz samorządu regionalnego;
- Pozytywne opinie Powiatowej Rady Zatrudnienia (w Gdyni i w Gdańsku);
- 1 rekomendacja Wojewódzkiej Rady Zatrudnienia;
- 1 pozytywna opinia samorządu gospodarczego;
- Zainteresowanie pracowników 50+ Talonem Kariery i korzystaniem z usług Centrum Kariery 50+, mierzone ilością zgłoszeń do biura projektu;
- Pozytywne opinie i uwagi pracodawców i organizacji pracodawców, uzyskane podczas bezpośrednich spotkań;

### **Bariery w procesie włączania do głównego nurtu polityki**

Podobnie jak w przypadku upowszechniania, również *mainstreaming* napotyka na liczne bariery.

W przypadku modelu wsparcia dla zatrudnionych osób w wieku 50+ są to:

- Brak zainteresowania tematem ze strony decydentów;
- Brak możliwości zaprezentowania modelu decydentom;
- Brak zainteresowania tematem przez Media;
- Niska frekwencja na spotkaniach;
- Trudności z ustaleniem źródeł finansowania przyszłej działalności Centrum Kariery 50+;
- Brak środków finansowych w budżecie Państwa i regionu na wdrażanie projektów innowacyjnych.

**Analiza interesariuszy (grup docelowych) *mainstreamingu***

| Grupa docelowa   | Charakterystyka   | Uzasadnienie wyboru  |
|--|---|--|
| <b>Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku</b>                  | Instytucja rynku pracy zajmująca się analizą rynku pracy, promocją zatrudnienia, udzielaniem informacji i wsparcia osobom bezrobotnym oraz pośrednictwem i poradnictwem zawodowym na poziomie województwa.                  | WUP odpowiada za wdrażanie polityki regionalnej i krajowej oraz realizuje Krajową Strategię Zatrudnienia na lata 2007-2011. Ponadto, jest odpowiedzialny za opracowywanie Regionalnego Planu Działania na rzecz Zatrudnienia oraz Rocznych Planów Działania wdrażania EFS, mogą być rekomendowane projekty innowacyjne i ich produkty. WUP jest zainteresowany zwiększeniem wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 50+. w regionie. |
| <b>Powiatowe Urzędy Pracy w Gdyni i w Gdańsku</b>        | Instytucja rynku pracy realizująca zadania z zakresu promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej na poziomie powiatu.   | PUP realizują zadania wynikające z: Gdyńskiej Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych i Gdańskiego Programu na rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej. Mają wpływ na sytuację lokalną na rynku pracy oraz są zainteresowane zwiększeniem i utrzymaniem aktywności zawodowej mieszkańców powiatu.  |
| <b>Departament Europejskiego Funduszu Społecznego UM</b> | Departament Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego realizuje zadania Województwa w zakresie zarządzania Regionalnymi Priorytetami Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki | DEFS realizuje Program Operacyjny Kapitał Ludzki na poziomie regionu, przygotowuje plany działania na kolejne lata, ogłasza konkursy na realizację nowych, innowacyjnych rozwiązań z zakresu utrzymania i zwiększenia zatrudnienia osób w wieku 50+.   |
| <b>Naczelna Rada</b>                                     | Organ opiniodawczo-doradczy   | NRZ inspiruje przedsięwzięcia zmierzające do pełnego i   |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>Zatrudnienia (38 reprezentantów: związków zawodowych, organizacji pracodawców, ogólnopolskich organizacji samorządu terytorialnego, Wojewódzkich Rad Zatrudnienia, organizacji pozarządowych i nauki)</b> | Ministra Pracy w sprawach polityki rynku pracy.  | produktywnego zatrudnienia i rozwoju zasobów ludzkich, opiniuje projekty Krajowego Planu Działań oraz okresowe sprawozdania z jego realizacji oraz opiniuje projekty ustaw dot. promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej. |
| <b>Wojewódzka Rada Zatrudnienia (24 członków)</b>  | Organ opinio-doradczy Marszałka Województwa Pomorskiego w sprawach polityki rynku pracy.                           | WRZ wspiera przedsięwzięcia mające na celu m.in. zwiększenia aktywności zawodowej na terenie województwa, opiniuje Plany Działania na kolejne lata, wydaje opinie w sprawach dot. kierunków kształcenia, szkolenia oraz zatrudnienia w województwie.             |
| <b>Powiatowe Rady Zatrudnienia w Gdyni i Gdańsku</b>   | Organ opiniodawczo-doradczy Starosty w sprawach polityki rynku pracy.  | PRZ realizują Programy mające na celu zwiększenie liczby osób pracujących w wieku 50+ i utrzymanie ich w zatrudnieniu.   |
| <b>Konwent Starostów Województwa Pomorskiego</b>   | Związek starostów, forum wymiany informacji, wiedzy i doświadczeń.   | KSWP realizuje politykę rady Powiatu przy pomocy powiatowych Urzędów Pracy. Ponadto, odpowiada za realizację lokalnych strategii zatrudnienia, przeciwdziałania bezrobociu, rozwoju lokalnego.   |
| <b>Pomorska Rada Przedsiębiorczości</b>  | Organ doradczy Marszałka Województwa Pomorskiego, w zakresie realizacji Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego. | PRP przekazuje opinie dot. polityki rynku pracy, w tym aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ osobom odpowiedzialnym za tworzenie polityki i decydującym.  |
| <b>Instytucje otoczenia</b>  | Organizacje samorządu  | Samorządy gospodarcze opiniują projekty realizowane w ramach   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>biznesu: Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza, Pomorska Izba Małych i Średnich Przedsiębiorstw</b></p> | <p>gospodarczego, pracodawców zajmujące się wspieraniem przedsiębiorczości w województwie pomorskim.</p>                            | <p>Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego. Jest zainteresowana rozpowszechnianiem wśród swoich członków informacji o nowatorskich rozwiązaniach z zakresu zarządzania wiekiem w polityce kadrowej oraz podniesieniem świadomości przedsiębiorców o korzyściach wynikających z wykorzystania rezultatów Modelu wsparcia dla pracowników 50+, wykorzystania potencjału zawodowego osób pracujących w wieku 50+ oraz korzyści płynących z zarządzania wiekiem.</p> |
| <p><b>Regionalna Sieć Tematyczna województwa pomorskiego</b></p>  | <p>Forum dialogu pomiędzy beneficjentami a ekspertami w projektach realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.</p> | <p>Promowanie dobrych praktyk w celu przeniesienia doświadczeń wypracowanych w ramach projektów z poziomu regionalnego na poziom krajowy.</p>   |



## **VIII. Kamienie milowe II Etapu**

- 1. Zarządzanie testowaniem: marzec 2011 – czerwiec 2012**
- 2. Testowanie narzędzia do opracowania Bilansu Kompetencji ( w tym Testu Kompetencji Ogólnych) i opracowanie ostatecznej wersji wykorzystywanej w CK 50+: marzec 2011 – wrzesień 2011:**
  - a. Badania na grupie 3000 osób CAPI, standaryzacja pilotażowej wersji testu: marzec 2011- maj 2011
  - b. Opracowanie podręcznika i ostatecznej wersji TKO do CK50+
- 3. Testowanie modelu świadczenia usług doradztwa i rozwoju kariery zawodowej (funkcjonowanie CK 50+): lipiec 2011 – marzec 2012:**
  - a. Rekrutacja pracowników 50+: III kwartał 2011
  - b. Przeprowadzanie bilansu kompetencji dla 50 os.: III – IV kwartał 2011
  - c. Szkolenia, poradnictwo i konsultacje: IV kwartał 2011 – I kwartał 2012
- 4. Ewaluacja testowanego produktu (Bilans Kompetencji i modelu): I kwartał 2012**
- 5. Ostateczna wersja produktu (Bilansu Kompetencji, w tym TKO i modelu): I – II kwartał 2012**
- 6. Opracowanie podręcznika Bilansu Kompetencji: I – II kwartał 2012**
- 7. Opracowanie ostatecznej wersji modelu: II kwartał 2012**
- 8. Przekazanie produktu finalnego do walidacji: II kwartał 2012**

## **IX. Analiza ryzyka**

W ramach prac Etapu I przeprowadzona została identyfikacja ryzyka i stworzone zostały zasady systemu kontroli wewnętrznej zadań, poprzez określenie działań zapobiegawczych wraz ze wskazaniem osób, które są za realizację tych działań odpowiedzialne.

Identyfikacja ryzyk została dokonana ze względu na kluczowe zadania i etapy realizacji projektu tj.:

1. Na etapie testowania:
  - Zarządzanie projektem,
  - Promocja, upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki,

- Diagnoza i analiza problemu,
  - Opracowanie wstępnej wersji modelu świadczenia usług doradztwa i rozwoju kariery zawodowej pracowników 50+,
  - Tworzenie narzędzia do opracowania bilansu kompetencji i w CK 50+.
2. Na etapie upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki:
- Zarządzanie,
  - Testowanie narzędzia do opracowania bilansu kompetencji i opracowanie ostatecznej wersji wykorzystywanej w CK 50+,
  - Testowania modelu świadczenia usług doradztwa i rozwoju kariery zawodowej pracowników 50+.

Na etapie testowania zdiagnozowano 29 ryzyk, a na etapie upowszechniania i wdrażania do głównego nurtu polityki – 31 ryzyk. Ryzyka mają zarówno charakter wewnętrzny jak i zewnętrzny. Zarówno na etapie testowania jak i upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki po 16 ryzyk uzyskało oceny poniżej 4 punktów (tylko te ryzyka są przedstawione w poniższych tabelach). Ocena ryzyka na skali: wysokie-3, średnie-2, niskie-1. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka wg. skali: małe-1, średnie-2, duże -3.

Tablica 7.

**Zdefiniowane ryzyka na etapie testowania**

| Lp. | Główne ryzyka  | Ocena ryzyka | Istniejące narzędzia/działania zapobiegawcze   | Prawdo podobie ństwo | Iloczyn |
|-----|--|--------------|--|----------------------|---------|
| 1   | Brak doświadczenia w realizacji projektów innowacyjnych                    | 2            | Konsultacje z IP, wymiana doświadczeń na spotkaniach RST oraz spotkaniach zespołu Projektowego | 3                    | 6       |
| 2   | Brak płynności finansowej  | 2            | Bieżąca kontrola budżetu Projektu, spotkania z działem Finansowym                              | 2                    | 4       |
| 3   | Trudności z rozliczeniem Projektu z końcem roku                            | 2            | Bieżące spotkania z działem Finansowym   | 2                    | 4       |
| 4   | Zakłócenia w obiegu dokumentów księgowych                                  | 2            | System ewidencji wewnętrznej dokumentów księgowych/ bieżący monitoring                         | 2                    | 4       |
| 5   | Wzrost cen rynkowych na usługi zewnętrzne zaplanowane w budżecie Projektu. | 2            | Możliwość zgłaszania zmian do budżetu Projektu do IP   | 2                    | 4       |
| 6   | Zakłócenia w przepływie informacji   | 2            | Stworzenie listy mailingowej, kontrola podejmowania działań przez wszystkich                   | 2                    | 4       |

|    |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|
|    | dot. realizacji Projektu  |   | pracowników zaangażowanych w Projekt, omawianie problemów podczas spotkań zespołu projektowego  |   |   |
| 7  | Niewywiązywanie się firm zewnętrznych z umowy   | 2 | Wprowadzenie kar umownych, korzystanie z listy zaufanych wykonawców   | 2 | 4 |
| 8  | Trudności w uzyskaniu informacji zwrotnej niezbędnej do monitoringu Projektu od wszystkich grup odbiorców | 2 | Bieżący kontakt z uczestnikami oraz odbiorcami Projektu   | 2 | 4 |
| 9  | Problemy z pozyskaniem aktualnych danych od uczestników Projektu do PEFS                                  | 2 | Bieżący kontakt z uczestnikami Projektu   | 2 | 4 |
| 10 | Brak zainteresowania użytkowników Produktu - przedstawiciele samorządu                                    | 3 | Spotkania z przedstawicielami samorządu, działania promocyjne   | 2 | 6 |
| 11 | Brak zainteresowania użytkowników Produktu - doradców zawodowych  | 2 | Promocja Projektu wśród doradców zawodowych, zachęcenie doradców możliwością rozwoju zawodowego, korzystanie z bazy danych Krajowego Rejestru Agencji Zatrudnienia  | 2 | 4 |
| 12 | Niewystarczający lobbying oraz brak możliwości dotarcia do decydentów                                     | 2 | Zaangażowania eksperta ds. upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki w działania upowszechniające wynikające z opracowanego planu, spotkania z przedstawicielami samorządu, intensyfikacja działań promocyjnych. | 2 | 4 |
| 13 | Małe zainteresowanie lub brak zainteresowania grup docelowych udziałem w Panelu Dyskusyjnym               | 2 | Promocja projektu wśród grupy docelowej, możliwość udziału grup docelowych w tworzeniu Produktu finalnego, spotkania informacyjne z przedstawicielami Panelu Dyskusyjnego   | 2 | 4 |
| 14 | Nieefektywny udział uczestników Panelu Dyskusyjnego   | 2 | Zwiększenie efektywności poprzez moderowanie spotkań przez ekspertów i kierownika merytorycznego  | 2 | 4 |
| 15 | Niewłaściwy dobór narzędzi promocyjnych   | 2 | Przygotowanie charakterystyki grupy odbiorców oraz planu promocji, monitoring działań promocyjnych  | 2 | 4 |

|    |  |   |  |   |   |
|----|--|---|--|---|---|
| 16 | Trudności w dotarciu do respondentów   | 2 | Nadatek w bazie respondentów, wydłużenie terminu trwania prac terenowych, przygotowanie listu intencyjnego, przygotowanie upominków dla respondentów                     | 2 | 4 |
| 17 | Uzyskane wyniki badań okazały się nieużyteczne lub niejednoznaczne                         | 2 | Udział ekspertów w przygotowaniu narzędzi badawczych   | 2 | 4 |
| 18 | Wydłużenie badań w czasie, opóźnienie w harmonogramie                                      | 2 | Monitoring badań, zapewnienie zapasu całkowitego dla zadania   | 2 | 4 |
| 19 | Opóźnienie w przygotowaniu raportów z badań  | 2 | Monitoring postępów w przygotowaniu raportów, zapewnienie zapasu całkowitego dla zadania   | 2 | 4 |
| 20 | Nietrafny wybór kompetencji do opracowania testowej wersji narzędzia – Bilansu Kompetencji | 2 | Analiza literatury fachowej, analiza profili kompetencyjnych w firmach, analiza zapotrzebowania na kompetencje w ramach ogłoszeń rekrutacyjnych                          | 3 | 6 |
| 21 | Zbyt długa wersja testu do badania pilotażowego  | 2 | Przygotowanie dwóch wersji testu do pilotażu (każda po 26 pytań)   | 3 | 6 |
| 22 | Brak akceptacji modelu przez RST i IP  | 3 | Konsultacje wstępnej wersji modelu z RST oraz przedstawicielami KIW (konsultacje podczas konferencji)  | 2 | 6 |
| 23 | Problemy z rekrutacją uczestników do pilotażu testu kompetencji (wersja rozbudowana)       | 2 | Przeszkolenie ankierów, przygotowanie upominków dla respondentów   | 2 | 4 |
| 24 | Trudności z ustaleniem źródeł finansowania przyszłej działalności CK 50+                   | 2 | Konsultacje z przedstawicielami samorządu wojewódzkiego (WUP, Departament Rozwoju Regionalnego i Przestrzennego Woj. Pomorskie), wykorzystanie przygotowanej strategii   | 2 | 4 |
| 25 | Trudności z określeniem instytucji odpowiedzialnej za wdrażanie i finansowanie modelu      | 2 | Konsultacje z przedstawicielami samorządu województwa, wykorzystanie pilotażu wdrażania Strategii Rozwoju Regionalnego na lata 2010 -2020 realizowanego w woj. Pomorskim | 2 | 4 |

|    |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|
| 26 | Problem z uzyskaniem rzetelności i trafności testu                                  | 3 | Przeprowadzenie badań na dostatecznie dużej grupie osób pracujących 50+, zaangażowanie ekspertów  | 2 | 6 |
| 27 | Stworzenie małego innowacyjnego narzędzia   | 3 | Konsultacje podczas Paneli Dyskusyjnych, zaangażowanie odbiorców w tworzenie narzędzia, analiza rynku usług doradztwa zawodowego przez ekspertów. | 2 | 6 |
| 28 | Problemy z rekrutacją uczestników do testowania testu kompetencji (wersja skrócona) | 2 | Przygotowanie upominków dla respondentów, minimalizacja ryzyka poprzez zapewnienie odpowiednio dużej próby badawczej i warunków testowania        | 2 | 4 |
| 29 | Trudności z wykonaniem testu przez respondentów (zrywanie badania)                  | 2 | Zatrudnienie doświadczonych ankieterów, umotywowanie respondentów, zapewnienie odpowiednio dużej próby badawczej                                  | 2 | 4 |

### Zdefiniowane ryzyka na etapie upowszechniania i wdrażania do głównego nurtu polityki

| Lp. | Główne ryzyka   | Ocena ryzyka | Istniejące narzędzia/działania zapobiegawcze                                       | Prawdo podobieństwo | Iloczyn |
|-----|---|--------------|--|---------------------|---------|
| 1   | Brak doświadczenia w realizacji projektów innowacyjnych | 2            | Konsultacje z IP, wymiana doświadczeń na spotkaniach RST oraz zespołu Projektowego | 3                   | 6       |
| 2   | Brak płynności finansowej                               | 2            | Bieżąca kontrola budżetu Projektu, spotkania z działem FK                          | 2                   | 4       |
| 3   | Trudności z rozliczeniem Projektu z końcem roku         | 2            | Spotkania z działem FK   | 2                   | 4       |
| 4   | Zakłócenia w obiegu dokumentów księgowych               | 2            | System ewidencji wewnętrznej dokumentów księgowych / bieżący monitoring            | 2                   | 4       |

|    |   |   |  |   |   |
|----|---|---|--|---|---|
| 5  | Wzrost cen rynkowych na usługi zewnętrzne zaplanowane w Projekcie   | 2 | Możliwość zgłaszania zmian do budżetu Projektu do IP   | 2 | 4 |
| 6  | Zakłócenia w przepływie informacji dot. realizacji Projektu   | 2 | Stworzenie listy mailingowej, kontrola podejmowanych działań wszystkich pracowników zaangażowanych w Projekt, organizowanie spotkań zespołu projektowego                               | 2 | 4 |
| 7  | Niewywiązywanie się firm zewnętrznych z umowy   | 2 | Wprowadzenie kar umownych, korzystanie z listy zaufanych wykonawców  | 2 | 4 |
| 8  | Trudności z uzyskaniu informacji zwrotnej niezbędnej do monitoringu Projektu od wszystkich grup odbiorców | 2 | Bieżący kontakt z uczestnikami oraz odbiorcami Projektu  | 2 | 4 |
| 9  | Problemy z pozyskaniem aktualnych danych od uczestników Projektu do PEFS                                  | 2 | Bieżący kontakt z uczestnikami Projektu  | 2 | 4 |
| 11 | Brak zainteresowania użytkowników Produktu - przedstawicieli samorządu                                    | 3 | Lobbing, spotkania z przedstawicielami samorządu, działania promocyjne   | 2 | 6 |
| 12 | Ograniczone możliwości kadrowo-merytoryczne niepublicznych Agencji Poradnictwa Zawodowego                 | 3 | Wybór osób do współpracy za pośrednictwem Krajowego Rejestru Agencji Zatrudnienia  | 2 | 6 |
| 13 | Niskie zainteresowanie działów HR usługami poradnictwa kariery dla pracowników.                           | 3 | Promocja Projektu oraz informowanie pracowników HR nt. potrzeb i efektów doradca zawodowego dla pracowników 50+  | 2 | 6 |
| 14 | Brak zainteresowania użytkowników Produktu - doradców zawodowych  | 2 | Promocja Projektu wśród doradców zawodowych, zachęcenie doradców możliwością rozwoju zawodowego, współpraca z Krajowym Rejestrem Agencji Zatrudnienia                                  | 2 | 4 |
| 15 | Niewystarczający lobbing oraz brak możliwości dotarcia do decydentów                                      | 2 | Zaangażowania eksperta ds. upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki w działania promocyjne, spotkania z przedstawicielami samorządu, intensyfikacja działań promocyjnych | 2 | 4 |
| 16 | Nieefektywny udział   | 2 | Zwiększenie efektywności poprzez moderowanie spotkań przez   | 2 | 4 |

|    |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|
|    | uczestników Panelu Dyskusyjnego   |   | ekspertów oraz kierownika merytorycznego  |   |   |
| 17 | Małe zainteresowanie lub brak zainteresowania grup docelowych udziałem w Panelu Dyskusyjnym | 2 | Promocja projektu wśród grupy docelowej, możliwość udziału grup docelowych w tworzeniu Produktu finalnego, spotkania informacyjne z przedstawicielami Panelu dyskusyjnego | 2 | 4 |
| 18 | Niewłaściwy dobór narzędzi promocyjnych skierowanych do grupy odbiorców                     | 2 | Przygotowanie charakterystyki grupy odbiorców, przygotowanie planu promocji, monitoring działań promocyjnych  | 2 | 4 |
| 19 | Brak frekwencji na dwóch konferencjach upowszechniających                                   | 2 | Informowanie o konferencji w prasie/ radiu oraz na stronach internetowych projektu i PBS DGA, wysyłka zaproszeń   | 2 | 4 |
| 20 | Problem z uzyskaniem rzetelności i trafności testu  | 3 | Przeprowadzenie badań dostatecznie dużej grupie osób pracujących 50+, zaangażowanie ekspertów   | 2 | 6 |
| 21 | Stworzenie mało innowacyjnego narzędzia   | 3 | Konsultacje podczas Paneli Dyskusyjnych, zaangażowanie odbiorców w tworzenie narzędzia, analiza rynku usług doradztwa zawodowego przez ekspertów                          | 2 | 6 |
| 22 | Brak akceptacji narzędzia przez doradców zawodowych   | 2 | Zaangażowanie przedstawiciela grupy zawodowej w tworzenie narzędzia   | 2 | 4 |
| 23 | Trudności w interpretacji wyników testu przez doradców                                      | 2 | Przygotowanie podręcznika dla doradców, stworzenie możliwości kontaktu doradców z ekspertem podczas Konferencji   | 2 | 4 |
| 24 | Niekorzystny wynik ewaluacji wew. (niekorzystna ocena projektu przez uczestników)           | 2 | Bieżące badania zadowolenia uczestników (monitoring), wprowadzenie w miarę możliwości zmian do Projektu   | 2 | 4 |
| 25 | Brak koordynacji działań w CK 50+   | 3 | Składanie miesięcznych raportów oraz udział w spotkaniach zespołu projektowego  | 2 | 6 |
| 26 | Rezygnacja uczestników Projektu   | 2 | Stały monitoring zadowolenia oraz motywacji uczestników Projektu (ankieta), przygotowanie listy rezerwowej  | 3 | 6 |
| 27 | Problem z pozyskaniem kompetentnego Koordynatora ds. obsługi centrum CK 50+                 | 2 | Przeprowadzenie rekrutacji wew. pracowników z doświadczeniem w realizacji projektów unijnych oraz rekrutacji i koordynacji lub przeprowadzenie rekrutacji zew.,           | 2 | 4 |

|    |   |   |  |   |   |
|----|---|---|--|---|---|
|    |   |   | motywacja finansowa  |   |   |
| 28 | Problemy organizacyjne związane z uruchomieniem CK 50+ w siedzibie firmy                            | 2 | Opracowanie koncepcji funkcjonowania CK 50+. Organizacja pomieszczeń z odpowiednim wyprzedzeniem, konsultacje z działem administracyjnym firmy   | 2 | 4 |
| 29 | Problem z rekrutacją uczestników – pracowników 50+, błędne zidentyfikowanie potrzeb pracowników 50+ | 2 | Identyfikacja potrzeb beneficjentów na podstawie wyników badań jakościowych i ilościowych, zachęcenie uczestników szeroką ofertą szkoleniową, promocja CK 50+ w radiu, prasie i Internecie, korzystanie z doświadczeń zdobytych w innych projektach, przyjazne procedury rekrutacyjne (formularz zgłoszenia dostępny online) | 2 | 4 |
| 30 | Oferowanie usług niedopasowanych do potrzeb uczestników   | 2 | Możliwość zapewnienia szkoleń indywidualnych, wprowadzenie zmian do Projektu w zależności od wyników BK oraz wniosków doradców zawodowych  | 2 | 4 |
| 31 | Zbyt uboga oferta szkoleniowa   | 2 | podstawie przeprowadzonych bilansów kompetencji oraz możliwości Projektu) oraz uzupełniona o inne usługi konsultacyjno-doradcze (pomoc prawna, prozdrowotna)   | 2 | 4 |
| 32 | Niekorzystny wynik walidacji KIW  | 3 | Konsultacje wstępnej wersji modelu z RST, IP oraz pracownikami KIW, uwzględnienie rekomendacji ewaluacji zewnętrznej.  | 2 | 6 |