



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



1

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Strategia wdrażania projektu „50+ doświadczenie” w województwie pomorskim



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

I UZASADNIENIE

1. Wprowadzenie

U podstaw potrzeby realizacji projektu stoją dwa zjawiska o charakterze ogólnopolskim, są one jednocześnie charakterystyczne także dla społeczeństw „starej” UE: starzenie się społeczeństwa i kurczenie się zasobów pracy.

Postępuje proces starzenia się społeczeństwa: osoby w przedziale wiekowym 50-64 lata w stanowią 20,8% (rok 2010)¹ całej populacji Polski, w województwie pomorskim ten odsetek wynosi 20,34%² i wskaźnik ten stale rośnie. W 2030 r. co trzeci Polak będzie miał więcej niż 50 lat. Długość życia rośnie³: dla województwa pomorskiego przeciętne trwanie życia wynosi obecnie średnio 80,1 roku dla kobiet i 72,5 dla mężczyzn⁴.

W konsekwencji stale wzrasta liczba osób w wieku poprodukcyjnym, zaś maleje w wieku przed- i produkcyjnym (Wykres 1.).

¹ Źródło: EUROSTAT.

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

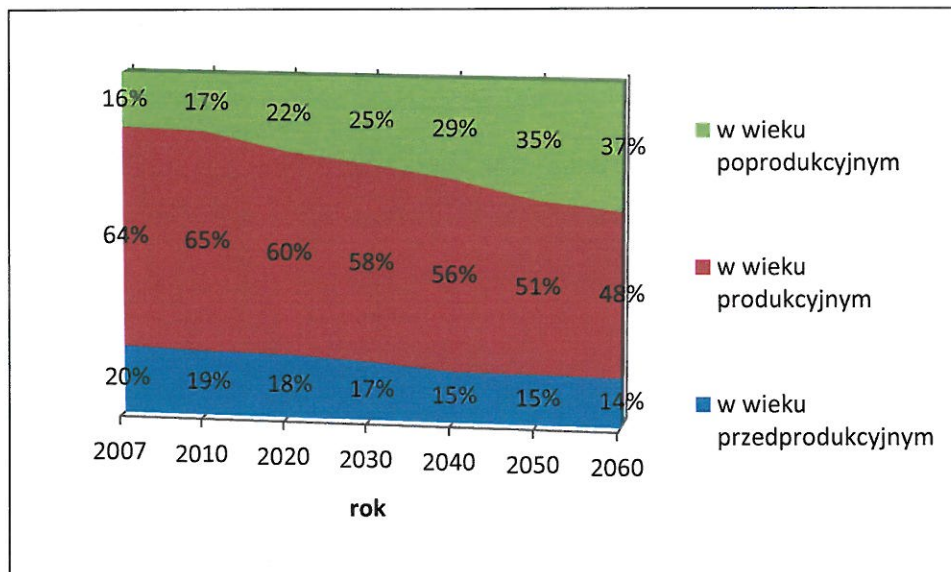
³ Źródło: GUS.

⁴ Źródło: GUS, 2009 rok.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

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



Źródło: Prognoza wpływów i wydatków funduszu emerytalnego do 2060 roku. ZUS 2010.

Te dwa zjawiska demograficzne same w sobie stanowią wyzwanie dla polityk społecznych i systemu ubezpieczeń społecznych. Jednak problemy te pogłębia **szybka dezaktywizacja zawodowa dotycząca osób, które jeszcze nie osiągnęły wieku emerytalnego.**

W województwie pomorskim emeryci i renciści stanowią 20,7% populacji mieszkańców (w Polsce - 24,5%). Z danych ogólnopolskich wynika, że coraz więcej osób 50+ dalej pracuje, ale **nadal wskaźnik zatrudnienia dla grupy w przedziale wieku 55-64 lata jest niski** i wynosi 32,9% (I półrocze 2010)⁵. Analiza danych na poziomie krajowym (patrz Tabela 2.) wskazuje, że mimo powolnej poprawy sytuacja nadal nie jest zadowalająca na tle wskaźników dla UE oraz celów Strategii Lizbońskiej, zakładającej osiągnięcie 50% wskaźnika zatrudnienia dla osób w wieku 55-64 lata w roku 2020. O ile wskaźniki dla osób 50+ wyglądają względnie optymistycznie (Tabela 1.), o tyle dla wieku 55-64 – dużo gorzej (Wykres 2.).

⁵ Za: „Sprawozdanie z realizacji Programu SOLIDARNOŚĆ POKOLEŃ. Działania dla zwiększania aktywności zawodowej osób w wieku 50+”, MPiPS, Warszawa, styczeń 2011 r.



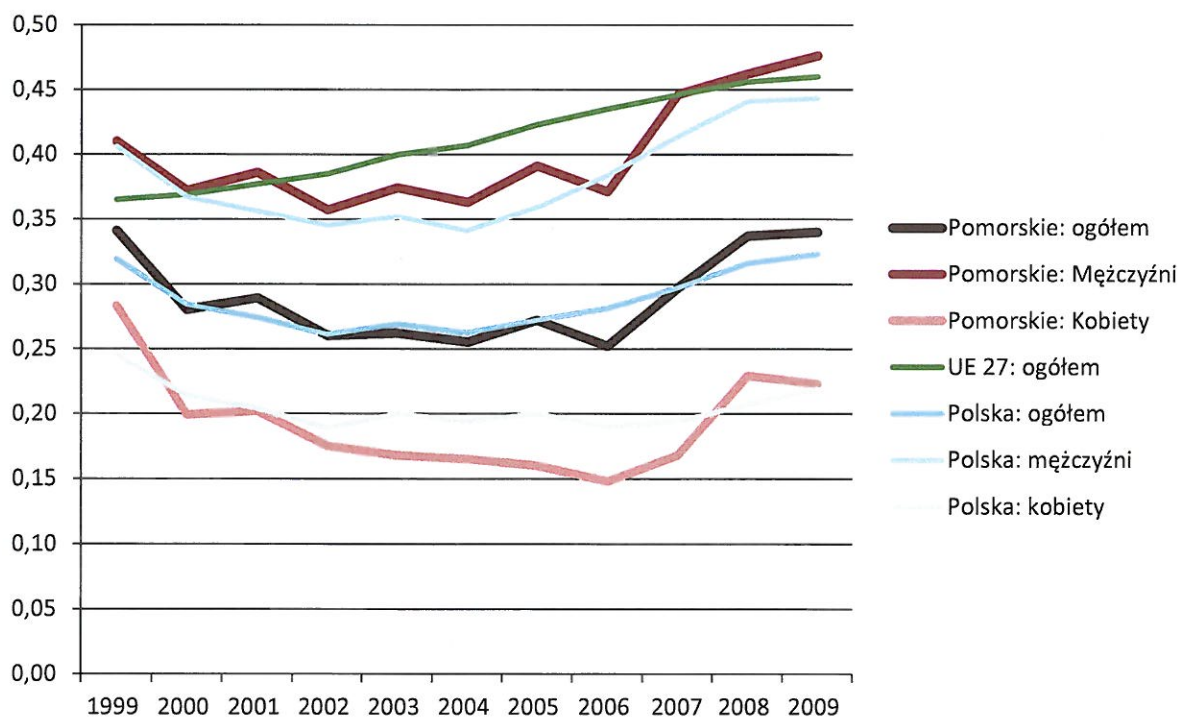
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Tabela 1. Wartości wskaźnika zatrudnienia (w %) oraz ich zmiana (w pkt. proc.) na rynku pracy w Polsce w latach 2005-2010 dla kobiet w wieku 50-59 lat i mężczyzn w wieku 50-64 lata.

	2005	2006	2007	2008	2009	I poł. 2010	I poł. 2010 w porównaniu do	
							2005	2008
ogółem	45,18	45,51	47,94	48,59	49,35	50,03	4,85	1,44
mężczyźni	49,69	50,83	53,46	55,8	55,64	54,9	5,21	-0,9
kobiety	39,95	39,35	41,44	44,65	46,83	46,48	6,53	1,84

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

Wykres 2. Wskaźnik zatrudnienia dla osób w wieku 55-64 lata.



Źródło: EUROSTAT



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Potwierdza to także analiza danych dotyczących emerytów pobierających świadczenia w ZUS-ie. Obserwowaną prawidłowością jest **intensywne odchodzenie z rynku pracy w ostatnich 5 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%)⁶. Przeciętny Polak skłania się do wczesnego wycofania z aktywności zawodowej, a przeciętny wiek wyjścia z rynku pracy⁷ wynosił dla kobiet 57,5, a dla mężczyzn - 61,4⁸ (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+. 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 regionie⁹, a kobiety stanowiły 52% bezrobotnych w przedziale wiekowym 45-54 lat¹⁰.

Badania w ramach projektu

W ramach projektu przeprowadzono badania mające na celu zweryfikowanie celowości realizacji projektu na obszarze, który został wybrany jako obszar testowania oraz uzyskania szczegółowych informacji na temat determinantów powodujących dezaktywizację zawodową osób 50+. Badania miały charakter zarówno jakościowy, jak i ilościowy, co umożliwiło wzajemną weryfikację i uzupełnianie się zebranych danych. Jeden z obszarów badania jakościowego dotyczył także współpracy instytucji rynku pracy oraz prowadzonych przez nich działań w aspekcie pracujących osób 50+. W ten sposób uzyskano maksymalnie użyteczne wyniki wspierające zarówno koncepcję, jak i późniejszą realizację projektu. Już na etapie przygotowania koncepcji badania zawartej (w formie skrótowej) we wniosku projektowym, badacze stanęli przed decyzją czy przeprowadzić badanie o niewielkiej przydatności, ale reprezentatywne dla całego województwa, czy skoncentrować wysiłki badawcze na wybranych powiatach. Zdecydowano się na ten drugi wariant, nie do końca jednak rezygnując z pierwszego. Powiaty wybrane do badania

⁶ Źródło: GUS 2009.

⁷ ang. *average exit age*

⁸ Źródło: EUROSTAT.

⁹ Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Banku Danych Lokalnych, GUS 2010.

¹⁰ Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z WUP Gdańsk, 2010.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

zostały bowiem potraktowane jako swoiste studia przypadku. Ich charakterystyki można odnieść do innych powiatów/miast województwa¹¹. Dzięki temu możliwe było optymalne wykorzystanie planowanych do przeprowadzenia 120 wywiadów z pracodawcami i 120 z pracownikami. Należy zaznaczyć, że gdybyśmy chcieli przeprowadzić badanie o podobnej koncentracji i szczegółowości na terenie wszystkich powiatów województwa próba powinna przekroczyć 1000 przypadków¹². W znaczny sposób wpłynęłoby to na proporcję pomiędzy środkami przeznaczonymi na badanie, a środkami przeznaczonymi na pozostałe fazy projektu. Dzięki podjętej decyzji badawczej uzyskano wyniki nieco mniej wartościowe pod względem poznawczym z perspektywy całego województwa, ale dopasowane i użyteczne do potrzeb i wymagań projektu.

Zestawienie zrealizowanych badań zawiera Tabela 2.

Tabela 2. Badania zrealizowane w ramach projektu

Metoda	Respondent / źródło informacji
Badania jakościowe	
Analiza danych zastanych	Analiza dokumentów (wyników dotychczasowych badań, opracowań, analiz) dotyczących sytuacji na rynku pracy w województwie, zarządzania wiekiem oraz danych statystycznych (GUS, Eurostat). Lista dokumentów znajduje się w Załączniku nr 3 do niniejszej strategii.
Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)	Trzy wywiady wśród dobranych celowo grup. Po jednym z: 1) pracownikami 40+ 2) pracownikami 50+ 3) pracodawcami/osobami odpowiedzialnymi w firmie za sprawy kadrowe
Pogłębione studium przypadku na poziomie przedsiębiorstwa	Studia przypadku pięciu różnych przedsiębiorstw dobranych celowo. Były to firmy/instytucje zatrudniające ponad 10 pracowników działające w branżach: - produkcji (branża spożywcza, poligraficzna, przemysł lekki) (trzy

¹¹ Por. *Statystyczne Vademecum Samorządowca 2010*, Urząd Statystyczny w Gdańsku.

¹² Na przykład w ramach badania „*Szanse i bariery zatrudnienia osób w wieku 45+ w województwie pomorskim*” (WUP Gdańsk, 2009) próba wyniosła 2010 firm.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Metoda	Respondent / źródło informacji
	firmy), - usług komunalnych (jedna firma), - administracja (jedna instytucja). Badanie obejmowało osobę odpowiedzialną za prowadzenie polityki kadrowej w firmie, kadrę kierowniczą oraz pracowników 50+.
Wywiady biograficzne (IDI)	Wywiady indywidualne przeprowadzono z 7 osobami powyżej 50 r.ż. zarówno pracującymi, jak i będącymi na emeryturze. Zastosowano dobór celowy, metodą „kuli śniegowej”.
Pogłębione wywiady telefoniczne (TDI)	44 wywiady telefoniczne z przedstawicielami wszystkich istotnych instytucji i partnerów rynku pracy. Instytucje objęte wywiadami na terenie województwa: • urzędy (PUP, WUP) (16) • instytucje szkoleniowe (działające przy różnego typu instytucjach: szkołach wyższych, firmach, NGO oraz podmioty publiczne), (15) • niepubliczne agencje pośrednictwa pracy (9), • organizacje pracodawców (3).
Badanie ilościowe	
Bezpośrednie wywiady kwestionariuszowe (PAPI)	Próba: • 120 pracodawców zatrudniających ponad 10 pracowników działających w powiatach: chojnickim, człuchowskim, starogardzkim, malborskim i tczewskim). Wywiady przeprowadzono z kadrą zarządzającą lub osobami odpowiedzialnymi za sprawy kadrowe/zatrudnianie. • 120 pracowników 50+, po 60 kobiet i mężczyzn; pracownicy pochodzili z tych samych przedsiębiorstw, w których przeprowadzano badanie pracodawców

Źródło: zestawienie własne.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Dobór firm do badania PAPI był kwotowy, z branż najczęściej występujących w regionie wg danych GUS. W rezultacie otrzymano następującą strukturę próby:

Branża	Liczba
Handel i usługi	69
Przemysł ciężki i lekki	15
Administracja	12
Budownictwo	7
Hotele i gastronomia	6
Edukacja i kultura	6
Rolnictwo	1
Transport i łączność	1
Ochrona zdrowia	1
Inne	2
Ogółem	120

Źródło: zestawienie własne.

Liczba firm wg wielkości przedstawia się następująco:

Liczba zatrudnionych	Liczba przedsiębiorstw
od 10 do 49 pracowników	93
od 50 do 249 pracowników	22
powyżej 250	5
Ogółem	120

Źródło: zestawienie własne.

2. Wyniki

Poniższa część „Uzasadnienia” została uporządkowana zgodnie z produktami finalnymi projektu. Część A odpowiada poszczególnym obszarom zarządzania wiekiem, omówionym w Załączniku nr 1 „Nowoczesne strategie zarządzania wiekiem dla województwa pomorskiego”. Część B uzasadnia



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

potrzebę realizacji „Modelu funkcjonowania instytucji o specyfice obserwatorium rynku pracy w województwie pomorskim” (załącznik nr 2).

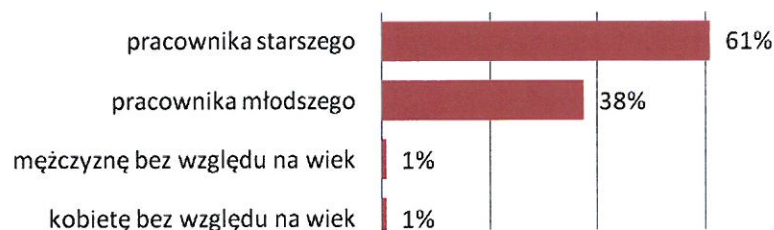
CZĘŚĆ A Nowoczesne strategie zarządzania wiekiem dla województwa pomorskiego

2.1. Rekrutacja

Badanym pracodawcom woj. pomorskiego zadano pytanie dotyczące ich preferencji do zatrudniania pracownika młodszego (ok. 25 r.ż.) lub starszego (ok. 50 r.ż.). Stojąc przed decyzją odnośnie **zatrudnienia wykwalifikowanego pracownika fizycznego** (typu spawacz, elektryk, operator ciężkiego sprzętu budowlanego lub obrabiarki, szwaczka, krawiec/krawcowa, laborant/laborantka, kucharz/kucharka, kierowca ciężarówki itp.) większość (61%) ankietowanych pracodawców **wybrałoby pracownika starszego** - głównie z powodu jego doświadczenia oraz z powodu konieczności przyuczenia młodego pracownika. 38% badanych zatrudniłoby pracownika młodszego, gdyż według nich osoba taka będzie mogła dłużej pracować w firmie, będzie także bardziej energiczna i otwarta na naukę. Jako wadę pracownika 50+ wskazano zagrożenie rutyną.

Wykres 3. Preferencje przy zatrudnianiu wykwalifikowanych pracowników fizycznych

Sytuacja 1: Mając do wyboru pracownika starszego bądź młodszego na stanowisko wykwalifikowanego pracownika fizycznego, wybrałbym...



Źródło: badanie własne

Zatrudnienie osoby młodszej na stanowisku wykwalifikowanego pracownika fizycznego wiąże się z większymi kosztami (przyuczenie), a także, co wykazały badania jakościowe, z mniejszą pewnością, czy po przyuczeniu młodszy pracownik nie porzuci pracy. W wywiadach pracodawcy podkreślali, że ma to



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

miejsce dość często, zwłaszcza w przypadku pracowników najmłodszych, nieobciążonych obowiązkami rodzinnymi czy (często równocześnie) koniecznością spłaty kredytu hipotecznego. Alternatywna opcja poszukiwania pracy za granicą jest dla takich osób szczególnie atrakcyjna - na tyle nawet, że nie chcą korzystać z możliwości zdobycia doświadczenia w polskich firmach, które zapewniłoby im dużo wyższe zarobki za granicą.

Mimo to aż 58% pracodawców woj. pomorskiego zgadza się ze stwierdzeniem, że osoby 50+ są niechętnie zatrudniane przez pracodawców (1/4 jest przeciwnego zdania). **Istotne jest zatem dotarcie do pracodawców z informacjami o potencjale tych osób, przy jednoczesnym wskazaniu rozwiązań umożliwiających ich zatrudnianie z zachowaniem koniecznej elastyczności, uwzględniającej m.in. ich ograniczenia zdrowotne bądź rodzinne.**

Warto jednak zwrócić uwagę, że te generalne oceny nie są zgodne z praktyką wykazaną poprzez badania jakościowe. Pracowników starszych nie zatrudnia się głównie dlatego, że dużo rzadziej niż młodsi szukają pracy. Zwolnienie z reguły jest bodźcem do dezaktywacji zawodowej. Pracownicy starsi są jednak cenieni i nie tracą pracy zbyt często, a na stanowiskach wymagających doświadczenia, niezwiązanych zaś z nowoczesnymi technologiami – są cenieni zdecydowanie wyżej od pracowników młodszych (za wyjątkiem stanowisk związanych z pracą z klientami, o czym poniżej). Niezgodność między deklaracjami na temat własnej praktyki i ogólną oceną sytuacji pracowników w wieku 50+ może mieć dwie przyczyny:

- wynika ze swoistej „poprawności politycznej”, która każe respondentom przedstawiać praktykę własnej firmy zgodnie z przypuszczanymi poglądami prowadzącego badania, a także w zgodzie ze znaną np. z mediów polityką państwa i nastawieniem instytucji rynku pracy;
- wiąże się z uleganiem stereotypowym, też zwykle formułowanym w mediach, ocenom sytuacji pracowników w tym wieku, choć nie jest to zgodne z praktyką ich firmy.

Z badania jakościowego wynika, że częstszą wydaje się ta druga przyczyna.

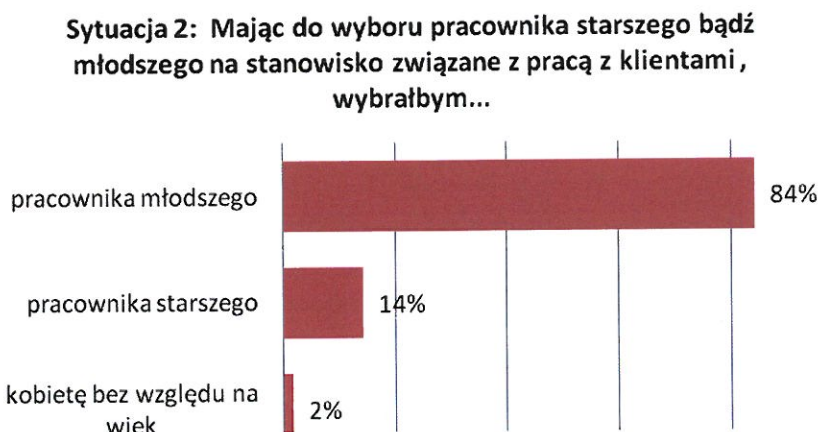
W sytuacji wyboru osoby do zatrudnienia **na stanowisko związane z pracą z klientami** (typu sprzedawca/sprzedawczyni, kelner/kelnerka, przedstawiciel handlowy, handlowiec odpowiedzialny za poszukiwanie klientów, *account* (sprzedawca, urzędnik/urzędniczka, doradca itp.) aż 84% ankietowanych pracodawców **zatrudniłoby młodszego pracownika** (osobę w wieku około 25 lat); pracownika starszego wybrałoby jedynie 14% ankietowanych. Wśród powodów podjęcia takiej decyzji najczęściej wymieniano dostosowanie się do potrzeb klientów, którzy zdaniem respondentów wolą kontaktować się z młodszymi



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

(37% wskazań). Młodszy są bardziej chętni do nauki, podczas gdy starsi szybciej wpadają w rutynę. Natomiast w przypadku decyzji o zatrudnieniu pracownika powyżej 50 roku życia kwestią o największym znaczeniu było doświadczenie, jakie posiada taka osoba (70% wskazań).

Wykres 4. Preferencje co do wieku pracownika zatrudnianego do pracy z klientami



Źródło: badanie własne

Z powyższych przykładów wynika, że w przypadku decyzji o zatrudnieniu decydujące są wymagania rynku/kalkulacja ekonomiczna, nie zaś „społeczna odpowiedzialność”¹³ oznaczająca w tym przypadku preferencję dla osób starszych nie zaś młodszych (które nie mając poważniejszych zobowiązań rodzinnych, będąc bardziej mobilne, lepiej poradzą sobie na rynku pracy).

2.2. Szkolenia i doskonalenie zawodowe

¹³ „Społeczna odpowiedzialność” częściej odgrywa rolę w przypadku zwolnień. W tym przypadku większość uczestników badania jakościowego podkreślała, że kryterium sytuacji życiowej pracownika jest brane pod uwagę przede wszystkim. Wybory, jakie to ma pociągać, są całkowicie rozbieżne. Mniej więcej połowa pracodawców podkreślała, że raczej bierze pod uwagę w tym przypadku jako kandydata do zwolnienia pracownika młodego, szczególnie wtedy, gdy nie ma poważniejszych zobowiązań rodzinnych, przyjmując założenie, że jako osoba bardziej mobilna, w przypadku zwolnienia lepiej poradzi sobie na rynku pracy. Druga część respondentów stwierdzała, że osoby starsze mają możliwość przejścia na emeryturę lub rentę, co zapewnia im minimum stabilizacji. Warto podkreślić, że, niezależnie od preferencji, wszyscy pracodawcy deklarują ważność tego kryterium, co wskazuje na to, że „społeczna odpowiedzialność” należy do wartości przynajmniej dostrzeganych przez pracodawców i ważnych w kreacji własnego publicznego wizerunku. Nie można przesądzać, w jakim zakresie przekłada się ona na rzeczywistą praktykę zarządzania, ale może to być wykorzystane przy kształtowaniu postaw pracodawców.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

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+ posiadając pewne unikatowe, specjalistyczne (lub przeciwnie: szerokie) umiejętności są cenionymi pracownikami. A zatem położenie nacisku na podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz wydobywanie kompetencji, które posiadają pracownicy 50+, jest szansą na wydłużenie aktywności zawodowej tychże. Z badań przeprowadzonych w projekcie wynika (Wykres 5.), że pracodawcy są pewni swojej wiedzy o umiejętnościach pracowników¹⁴. Takie podejście pracodawców może skutkować tym, że część kwalifikacji i kompetencji pracownika (zdobytych np. w sposób nieformalny czy pozaformalny) może zostać niewykorzystanych, bo nikt się pracownika o nie nie spytał i nie monitorował ich na bieżąco. Dobrą praktyką¹⁵ jest zatem zrobienie „profilu kompetencyjnego”¹⁶ każdego pracownika, a następnie cykliczne powtarzanie „bilansu kompetencji”¹⁷ własnych pracowników po to, by móc oszacować zmiany w ich kwalifikacjach i kompetencjach. Taki profil powinien być uaktualniany i omawiany z danym pracownikiem w celu omówienia możliwości jego funkcjonowania w przedsiębiorstwie. Praktyka ta zostanie wykorzystana w projekcie.

¹⁴ Takie samo zjawisko ma miejsce we Włoszech, co zostało zdiagnozowane w projektach dotyczących przeciwdziałaniu dezaktywizacji osób 50+ przeanalizowanych przez partnera ponadnarodowego.

¹⁵ Dobra praktyka pochodząca z Kanady, dostarczona za pośrednictwem partnera ponadnarodowego.

¹⁶ Podejście to jest zgodne z inicjatywą przewodnią opublikowaną przez Komisję Europejską pt. „Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia”, w której Komisja zobowiązała się do przygotowania do roku 2012 „paszportu umiejętności”, w którym każdy pracownik mógłby wykazać swoje kompetencje, niezależnie od tego, w jaki sposób je zdobył.

¹⁷ Profil kompetencyjny stanowi narzędzie do praktycznej realizacji modelu uznawania wcześniejszego kształcenia (ang. *Validation of Prior Learning* - VPL) wykorzystywanego w różnych krajach Europy. Ta dobra praktyka została dostarczona przez partnera ponadnarodowego.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wykres 5. 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 w przypadku przeprowadzania reorganizacji w firmie?



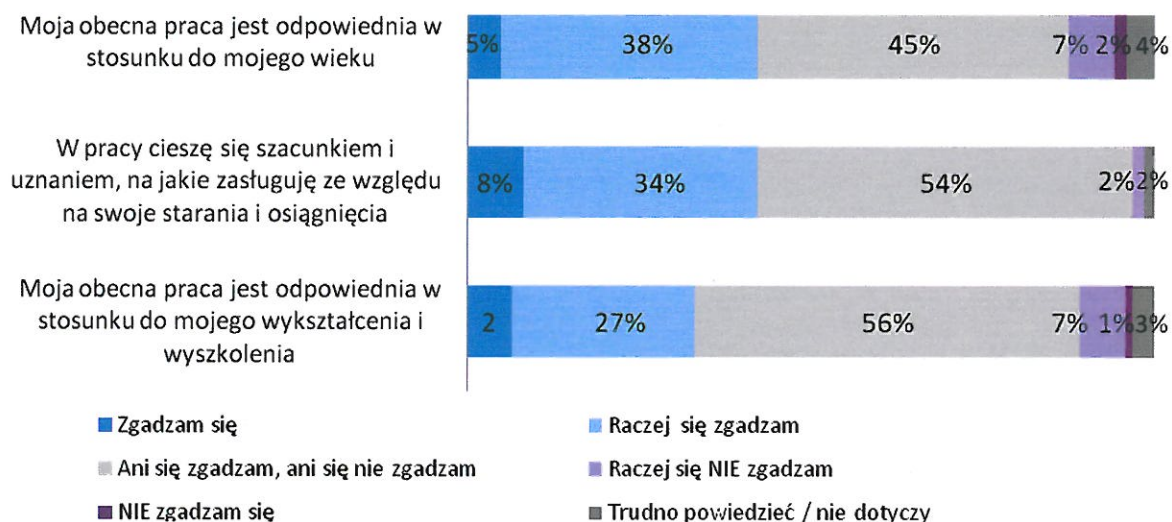
Źródło: badanie własne

Poczucie niedocenienia w pracy, nieadekwatności stanowiska/zarobków do posiadanych przez pracownika 50+ kwalifikacji może być przyczyną szybszej dezaktywizacji zawodowej. Jednak wyniki przeprowadzonych w projekcie badań ankietowych świadczą o tym, że pracownicy 50+ nie do końca czują się docenieni w pracy, czy też raczej – co jest zastanawiające – nie mają na ten temat wyrobionej opinii: 42% zgodziło się ze stwierdzeniem „w pracy cieszę się szacunkiem i uznaniem na jakie zasługuję ze względu na swoje starania i osiągnięcia”, jednak ponad połowa (54%) ani się z tym zgodziła, ani się nie zgodziła. Następnie 43% badanych pracowników 50+ zgodziło się z opinią, iż ich obecna praca jest odpowiednia w stosunku do ich wieku, lecz ponownie prawie połowa (45%) nie ma na ten temat zdania. Do tego tylko 1/3 pracowników-respondentów uznała, że ich obecna praca jest odpowiednia w stosunku do ich wykształcenia i umiejętności.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wykres 6. Odczucia pracowników 50+ względem doceniania ich pracy oraz adekwatności tej pracy.



Źródło: badanie własne

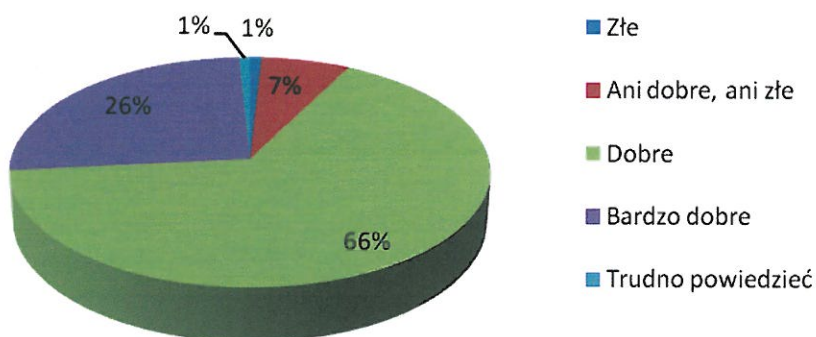
Mimo że stosunkowo mały odsetek pracowników postrzega swoją pracę jako adekwatną, badani pracownicy 50+ wskazali, że dobrze czują się w pracy. Łącznie 92% badanych pracowników po 50 r.ż. w woj. pomorskim oceniło swoje samopoczucie w pracy jako dobre czy też bardzo dobre. Należy jednak pamiętać, że deklaracje pochodzą od tych, którzy ciągle pracują. Nie znamy stanowiska tych, którzy już z rynku pracy odeszli. Odpowiedzi badanych mogą być obciążone błędem związanym z „polityczną poprawnością” i wynikają z poczucia lojalności, czy strachu przed zwolnieniem. W badaniach jakościowych bowiem często powtarzano, że „*bierze się taką pracę, jaka jest*”.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wykres 7. Ocena swojego samopoczucia w pracy przez pracowników 50+.

Jak może Pan/i pracy określić swoje
samopoczucie w pracy?



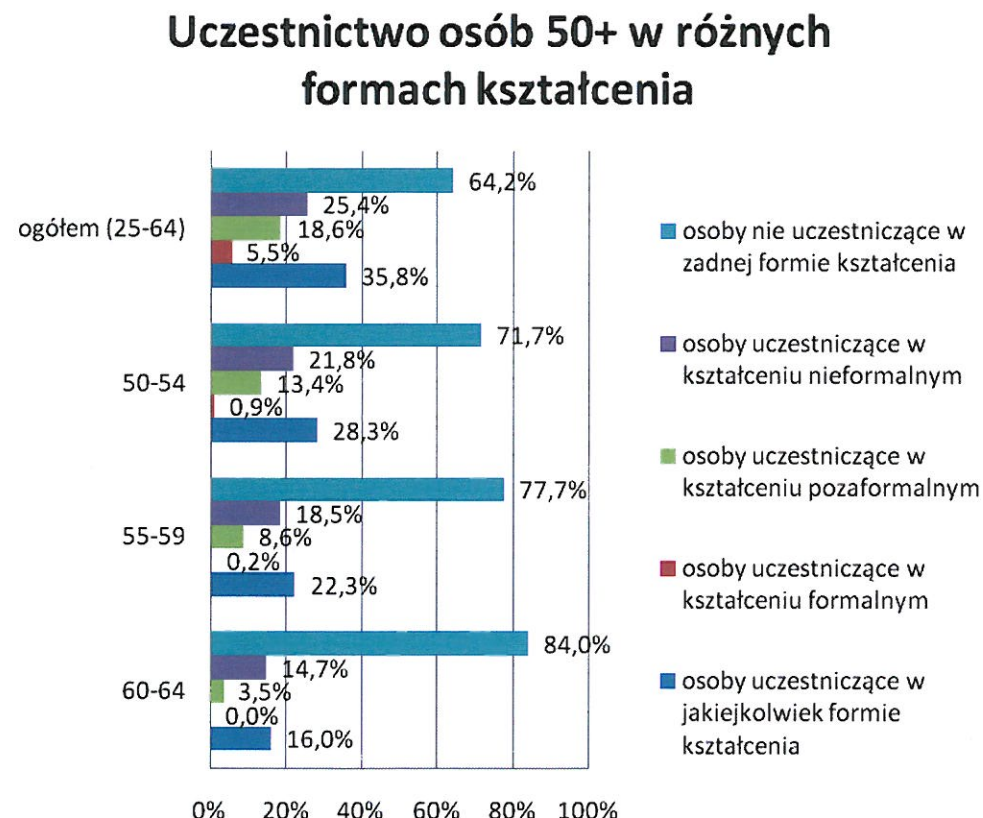
Źródło: badanie własne

A zatem chęć zmiany nieodpowiadającej pracownikowi sytuacji zawodowej – przy uwzględnieniu braku docenienia przez pracodawców kwalifikacji innych niż wykorzystywane na bieżącym stanowisku pracy - musi być poparta zdobyciem nowych umiejętności i wiedzy. Ale **osoby w wieku 50+ nie mają nawyku uczenia się przez całe życie**, szczególnie w formach zorganizowanych. Obrazuje to Wykres 8, na którym dane odniesiono do populacji osób w wieku 25-64 lata. 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 8. Uczestnictwo osób 50+ w różnych formach kształcenia.



Źródło: „Kształcenie dorosłych”, GUS 2009.

Badania przeprowadzone w latach 2005-2009 dotyczące doksztalcenia zawodowego¹⁸ pokazują, że około 12% Polaków w wieku 25+ uczestniczyło w jakiegokolwiek aktywności związanej z podnoszeniem swoich kwalifikacji zawodowych czy innych umiejętności. Analiza struktury osób, które podejmują doksztalcenie, pokazuje selektywność procesu doksztalcenia się głównie ze względu na wiek, miejsce zamieszkania oraz poziom wykształcenia. Osoby doksztalające się to przede wszystkim osoby młode, z wyższym wykształceniem oraz mieszkające w mieście. Udział osób po 55 roku życia wśród grupy osób doksztalających się wynosi zaledwie około 7%. Badania wskazują na ogólną niską tendencję do doksztalcenia zawodowego osób dorosłych w Polsce, która dodatkowo drastycznie maleje wraz ze wzrostem wieku pracowników.

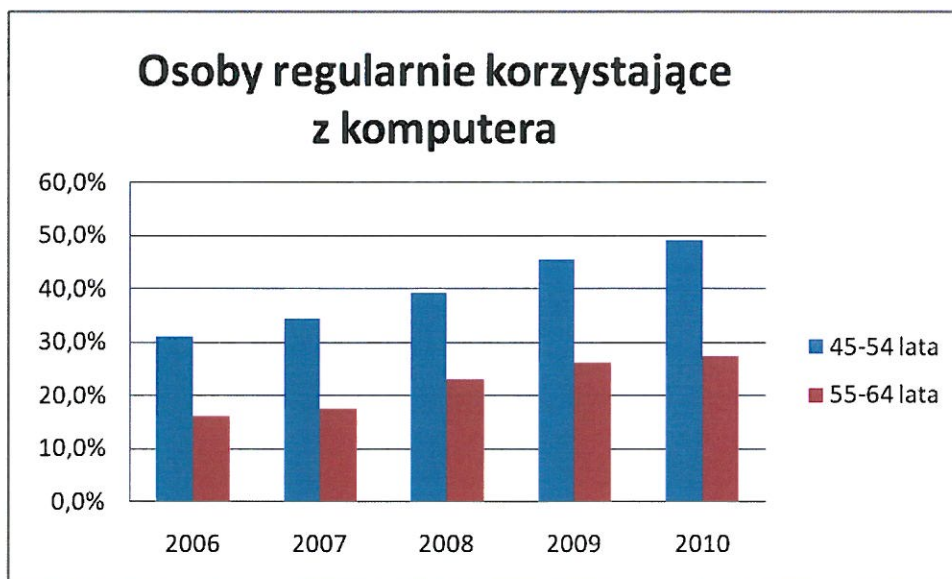
¹⁸ Diagnoza Społeczna. Warunki i jakość życia Polaków. Raport (2009). Janusz Czapinski, Tomasz Panek (red.), Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Umiejętnością umożliwiającą kształcenie ustawiczne (także samodzielne) jest **korzystanie z komputera**. Posiada ją coraz więcej osób, co obrazuje Wykres 9. Im młodsze osoby, tym odsetek korzystających z komputera rośnie (w grupie wiekowej 16-24 osiąga on 95,1%)¹⁹. **Coraz więcej osób 50+ korzysta z Internetu** - spośród Polaków w wieku 45-54 lata w roku 2010 49% korzystało z niego regularnie, a w wieku 55-64 lata – 27,4%. Przy czym pracujący (a do tej grupy kierowany jest projekt) czynią to częściej niż osoby bezrobotne i nieaktywne zawodowo. Jednak z pewnością odsetek ten będzie rósł wraz ze zwiększaniem się dostępu do Internetu (inwestycje w Internet szerokopasmowy, spadek cen, modemy zapewniające dostęp bezprzewodowy). **W 2010 roku w Polsce już blisko połowa gospodarstw zamieszkujących obszary wiejskie posiadała dostęp do szerokopasmowego Internetu**. Zmniejszeniu uległa różnica pomiędzy gospodarstwami na wsi oraz gospodarstwami w dużych miastach – w 2009 roku te dwie grupy dzieliło 20 punktów procentowych przy 25-cio punktowej różnicy w roku poprzednim. W 2010 roku dysproporcja zmniejszyła się do 17 punktów procentowych²⁰. Oznacza to, że skierowane do osób 50+ w projekcie elementy portalu internetowego w ramach modelu ORP będą dla nich dostępne.

Wykres 9. Osoby regularnie korzystające z komputera (w %).



Źródło: Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006-2010, GUS 2010.

Brak udziału osób 50+ w kształceniu ustawicznym jest jednym z podstawowych powodów obniżenia poziomu ich kompetencji merytorycznych, a co za tym idzie - pogorszenia motywacji do pracy. Istnieje istotny wpływ poziomu kwalifikacji na dezaktywizację zawodową i emerytalną osób w wieku

¹⁹ Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006-2010, GUS 2010.

²⁰ Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006-2010, GUS 2010.

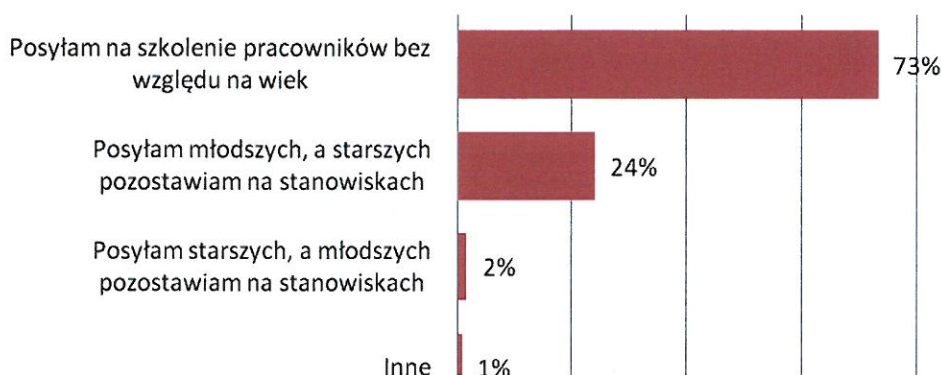
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

około emerytalnym. Obniżeniu aktywności zawodowej, jak donoszą badania²¹, sprzyja nie tylko niski poziom wykształcenia (wyższe wykształcenie sprzyja aktywności zawodowej), ale również brak pewnych ogólnych kompetencji (np. posiadania prawa jazdy, znajomości języków obcych i podstawowej umiejętności obsługi komputera). Z innych badań nad przedsiębiorcami i osobami w wieku okołoemerytalnym wynika, że do rzadkości wśród pracowników powyżej 50. roku życia należy podejmowanie szkolenia z własnej inicjatywy, jak również to, że pracodawcy z zasady nie szkolą „starszych” pracowników.

Badanie kwestionariuszowe wśród pracodawców z województwa pomorskiego wykazało, że jeśli chodzi o porównanie gotowości do wysłania pracownika starszego lub młodszego na szkolenie, to prawie ¾ pracodawców w sytuacji konieczności przeszkolenia pracowników do wykonywania nowych zadań zadeklarowało, że posłaliby na szkolenie pracownika bez względu na wiek. ¼ pracodawców na szkolenie posłaliby młodszych, a zupełnie marginalny odsetek (2%) posłaliby na szkolenie pracowników starszych, młodszych pozostawiając na stanowiskach. W uzasadnieniu pojawiły się liczne odpowiedzi pracodawców deklarujące brak dyskryminacji pracowników ze względu na wiek.

Wykres 10. Deklarowane decyzje pracodawców odnośnie posyłania pracowników starszych bądź młodszych na szkolenia.

**Zmiana na rynku wymaga przeszkolenia
pracowników do wykonywania nowych zadań. W
związku z tym:**



Źródło: badanie własne.

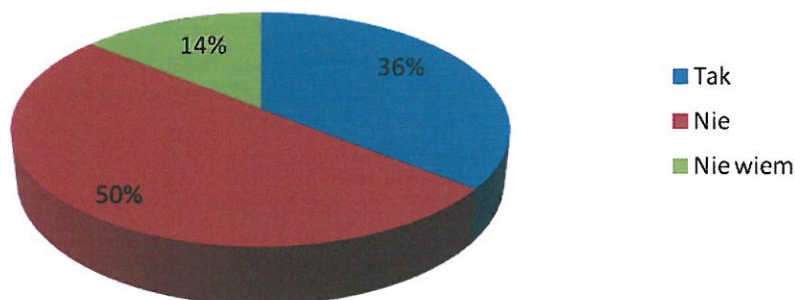
²¹ por. *Dezaktywizacja osób w wieku około emerytalnym. Raport z badań.* (2008), Warszawa: Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Analizując powyższe odpowiedzi trzeba mieć na uwadze „polityczną poprawność” odpowiedzi, choć trudno powiedzieć, jak duży jest to wpływ. Jednakże istnieje na pewno, tym bardziej, że powyższe deklaracje są niezgodne z odpowiedzią na inne pytanie. Prawie 2/5 respondentów – badanych pracodawców z woj. pomorskiego – uznało, że po przekroczeniu pewnego wieku pojawiają się symptomy niechęci do uczenia się i podnoszenia kwalifikacji wśród pracowników. Z analiz statystycznych udzielonych odpowiedzi wynika, iż średnio taki wiek, od którego można mówić o pojawianiu się symptomów niechęci do uczenia się, został oszacowany przez pracodawców na 48 lat, najczęściej na 55, zaś górna granica została wyznaczona na poziomie 60 lat. Jednak również ten wiek może być zawyżony, gdyż w badaniach jakościowych pracodawcy mówili wprost o **wieku lat 40 jako takim, w którym wkracza się w „smugę cienia”, czyli przestaje się dbać o swój rozwój zawodowy myśląc raczej o „doczekaniu” do emerytury.**

Wykres 11. Pojawienie się symptomów niechęci do uczenia się w pewnym wieku w opinii pracodawców.

Czy można powiedzieć, że po przekroczeniu jakiegoś wieku pojawiają się symptomy niechęci do uczenia się i podnoszenia kwalifikacji wśród pracowników?



Źródło: badanie własne.

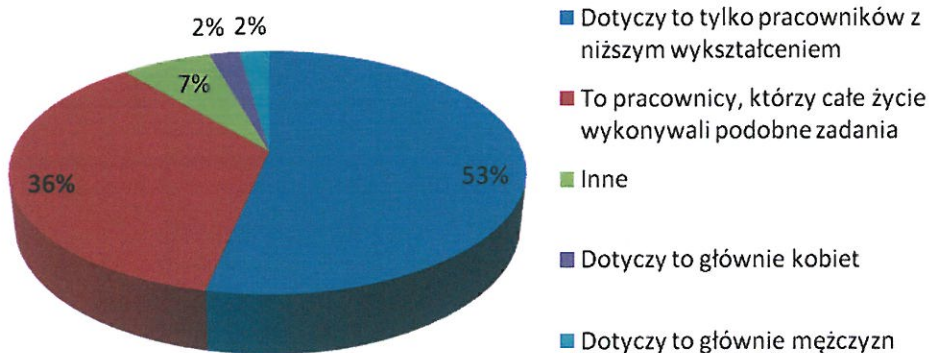
Pracodawcy, mając wskazać cechy pracowników 50+, którzy niechętnie podnoszą swoje kwalifikacje, w większości (53%) odpowiedzieli, że dotyczy to tylko pracowników z niższym wykształceniem; 36% oceniło, że taka niechęć występuje u pracowników, którzy całe życie wykonywali podobne zadania. Odpowiedzi te są zgodne z zaprezentowanymi wcześniej wynikami badań dowodzącymi, że im wyższe wykształcenie, tym większa chęć udziału w kształceniu ustawicznym.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wykres 12. Typ pracowników, którzy niechętnie podnoszą kwalifikacje w opinii pracodawców.

Jaki rodzaj pracowników, którzy przekroczyli 50 rok życia,
niechętnie podnosi swoje kwalifikacje?



Źródło: badanie własne.

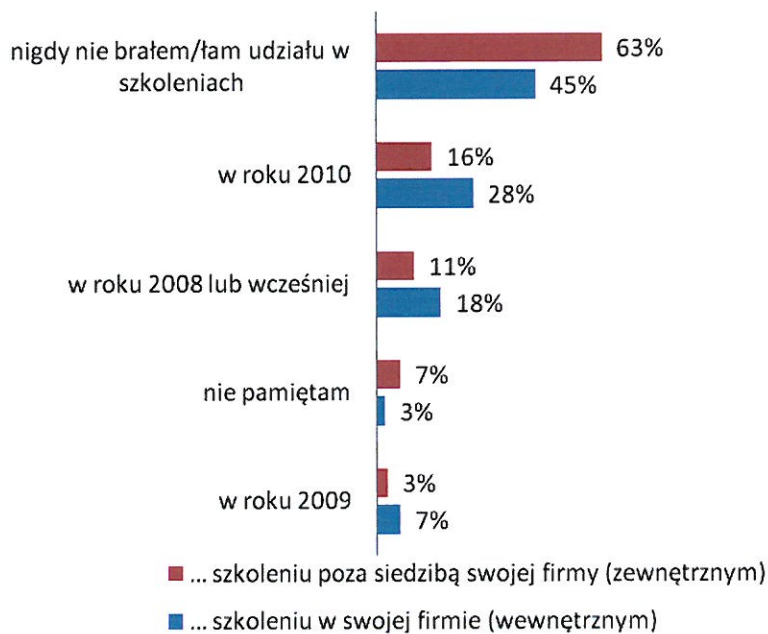
Deklaracje pracodawców dotyczące chętnego posyłania na szkolenia pracowników starszych są tym bardziej wątpliwe, iż większość (63%) badanych pracowników 50+ powiedziała, że nigdy nie brała udziału w szkoleniach zewnętrznych, a prawie połowa (45%) nigdy nie brała udziału nawet w szkoleniach wewnętrznych.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wykres 13. Uczestnictwo pracowników 50+ w szkoleniach.

Kiedy ostatnio brał/a Pan/i udział w ...



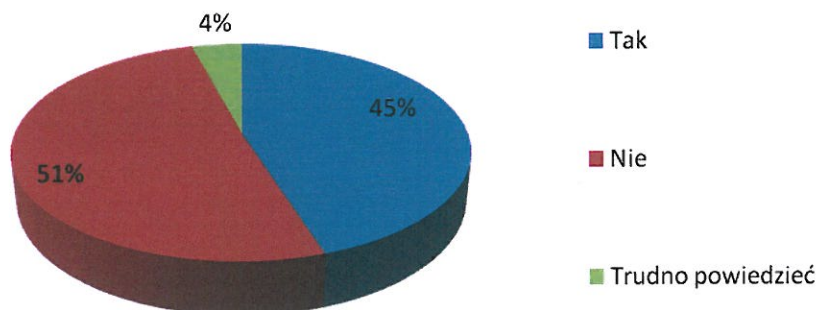
Źródło: badanie własne.

Mimo że pracownicy 50+ rzadko biorą udział w szkoleniach, to prawie połowa (45%) z nich deklaruje, że słyszało o szkoleniach dla osób po pięćdziesiątce, które pracują, ale chcą podnieść swoje kwalifikacje zawodowe (51% nie słyszało). Jednakże w takich szkoleniach brało udział tylko 4% badanych pracowników 50+ w woj. pomorskim.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wykres 14. Wiedza pracowników 50+ o istnieniu szkoleń dla pracujących osób po 50 r.ż, które chciałyby podnieść swoje kwalifikacje zawodowe.

Czy słyszał/a Pan/i o jakiś szkoleniach dla osób które przekroczyły 50 rok życia, które pracują, ale chcą podnieść swoje kwalifikacje zawodowe?



Źródło: badanie własne

W takiej sytuacji należy sobie postawić pytanie, czy taki niski odsetek pracowników, którzy po 50 r.ż. wzięli udział w szkoleniach bierze się stąd, że pracownicy w tym wieku nie chcą się szkolić, czy że pracodawcy im szkoleń nie oferują, albo może brak jest skierowanej do nich oferty szkoleniowej?

Przeprowadzone w trakcie projektu badania i analizy²² potwierdziły, że **brakuje oferty edukacyjnej, dostosowanej do specyfiki uczenia się osób 50+²³**. Specyfika ta wynika z omawianego wcześniej braku nawyku kształcenia ustawicznego - szkolenia dla osób 50+ muszą uwzględniać zatem pewnego rodzaju „wstyd” tych ludzi przed udziałem w zajęciach z osobami młodszymi. Dlatego należałoby przywiązywać wagę do homogeniczności wiekowej grupy. Ważna jest również osobowość trenerów, którzy - nawet jeśli są młodzi - powinni być doświadczeni w pracy z osobami 50+. Innym postulatem jest umożliwienie uczestnikom szkolenia bezpośredniego, indywidualnego kontaktu z trenerem poza godzinami zajęć grupowych. Uczestnicy mają wtedy możliwość wyjaśnienia niezrozumiałych zagadnień, bez zażenowania spowodowanego obecnością innych osób. Projekt dla osób 50+ powinien również przewidywać wprowadzenie komponentu wsparcia psychologicznego/komponentu motywacyjnego, podnoszącego wiarę we własne możliwości, w tym możliwości nauki.

²² Por. rezultaty projektów IW EQAUL w Polsce i w Europie omawianych w części III niniejszej strategii.

²³ Specjalistyczne i ukierunkowane na osoby 50+ szkolenia zawodowe skutkujące aktualizacją kwalifikacji są dobrą praktyką wskazaną przez partnera ponadnarodowego.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Z badań przeprowadzonych w ramach projektu wynika, że często kwestia specyfiki uczenia się osób 50+ jest niedoceniana lub wręcz pomijana przez projektodawców. Jest to tym bardziej istotne, że gdy spytano pracowników 50+ o to, co by zmienili w swojej przeszłości zważywszy swoją obecną sytuację zawodową, to przez największy odsetek osób wymienione zostały **decyzje o podłożu edukacyjnym**. Na pierwszych pięciu miejscach (poza odpowiedziami trudno powiedzieć i nic bym nie zmienił/-a) wymieniono:

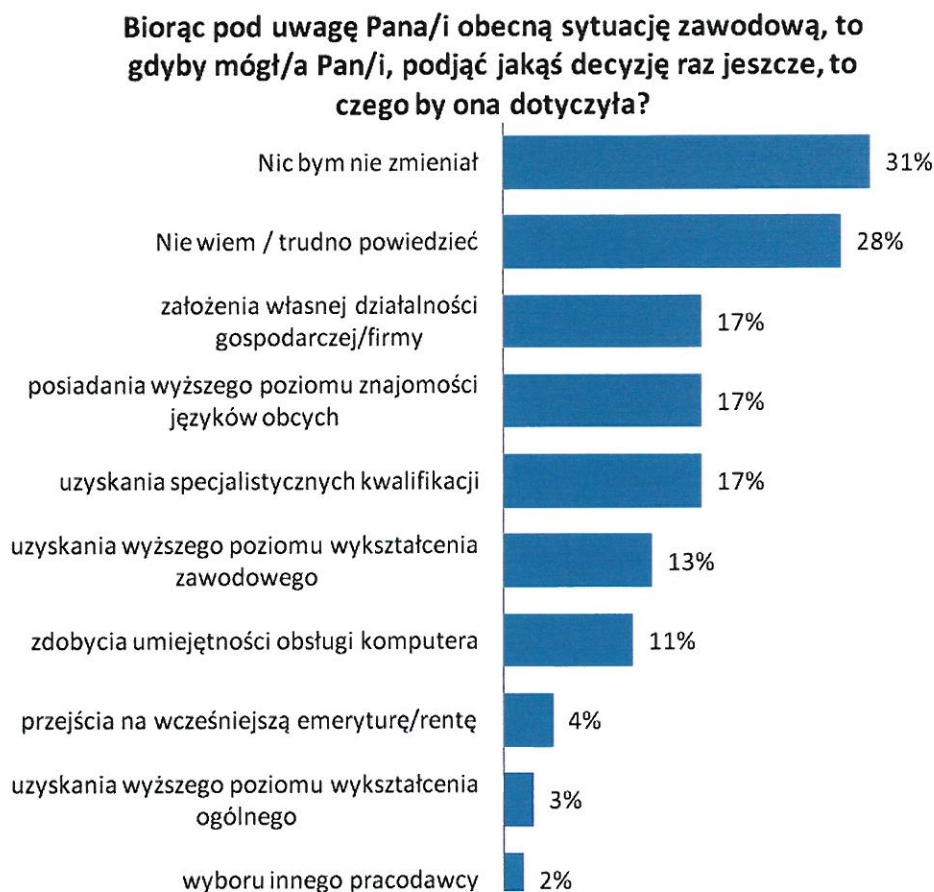
- ❖ założenie własnej firmy/działalności gospodarczej,
- ❖ zdobycie wyższego poziomu znajomości języków obcych,
- ❖ uzyskanie specjalistycznych kwalifikacji,
- ❖ uzyskanie wyższego poziomu wykształcenia zawodowego,
- ❖ zdobycie umiejętności obsługi komputera.

Niewielka część ankietowanych uznała, że przeszłaby na wcześniejszą emeryturę lub uzyskała wyższy poziom wykształcenia ogólnego (odpowiednio po 4 i 3% odpowiedzi). Za zmianą pracodawcy opowiedziało się jedynie 2% przebadanych pracowników 50+, co w zestawieniu z wysokim odsetkiem odpowiedzi „Nic bym nie zmienił” sugeruje, że w pełni akceptują oni swoją obecną sytuację zawodową.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wykres 15. Decyzje, jakie podjęliby lata wstecz pracownicy 50+ odnośnie swojej sytuacji zawodowej, gdyby mogli.



Źródło: badanie własne.

2.3. Rozwój kariery

Jeśli osoba 50+ ma podnosić swoje kompetencje zawodowe, to musi widzieć przed sobą jakąś ścieżkę rozwoju zawodowego w ramach przedsiębiorstwa, w którym pracuje. W krajach rozwiniętych osoby ok. 50 roku życia uważa się za osoby w połowie kariery zawodowej. W badaniach przeprowadzonych w woj. pomorskim stwierdzono, że zarówno pracodawcy, jak i pracownicy 50+ wskazują **wiek ok. 45 lat jako „połowę życia”** (niezależnie od płci). Za osoby starsze uważane są dopiero osoby ok. 60 roku życia. A zatem działania w projekcie będą zmierzały do spojrzenia przez osoby 50+ na siebie z tej perspektywy i



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

zmotywowania ich do „aktywnego starzenia się”²⁴, poprzez utrzymanie aktywności fizycznej i społecznej, a pośrednio – do wydłużenia aktywności zawodowej. Także pracodawcy muszą spojrzeć na pracowników 50+ jak na tych, którzy mają jeszcze potencjał do dalszego rozwoju zawodowego.

Wyniki powyższe wskazują, że **nie ma w języku polskim określenia, które byłoby jednoznacznie kojarzone z wiekiem 50 lat**. Na etapie badań używano pojęć przyjętych w literaturze: pracownik młodszy, pracownik starszy. Są to pojęcia nieprecyzyjne, ale krótkie. Określenie stosowane przez partnera ponadnarodowego, zgodne z przyjętymi we Włoszech standardami, to „osoba bardziej dojrzała”. Jednak jest to określenie dłuższe, nieużywane w Polsce, choć zdecydowanie bardziej neutralne niż „osoba starsza”. W projekcie przyjęliśmy zatem, że będziemy posługiwać się wskazaniem wieku: „osoby 50+” czy też „osoby powyżej 50 r.ż.” jako najbardziej precyzyjnym i neutralnym zarazem.

2.4. Elastyczne formy zatrudnienia

Celem działań uelastyczniających czas pracy jest ustalenie takich warunków i godzin pracy, które zapewnią większą efektywność pracowników oraz jednocześnie pozwolą godzić pracę zawodową z życiem osobistym (ang. *work-life balance*), np. nauką, opieką nad dziećmi i/lub osobami starszymi. Działania te dotyczą zarówno osób młodych jak i starszych. Osobom młodym elastyczny czas pracy potrzebny jest głównie w celu pogodzenia pracy z nauką (np. studiami) lub pracy z opieką nad dziećmi. Natomiast osoby starsze potrzebują elastycznego czasu pracy, aby uniknąć zbytniego zmęczenia fizycznego (a tym samym ograniczyć przypadki absencji w pracy) oraz w związku z obowiązkami opiekuńczymi względem wnuków, rodziców lub obu tych grup naraz²⁵. Ponadto osoby na wcześniejszej emeryturze mają motywację do pracy w niepełnym wymiarze czasu, gdyż w przeciwnym wypadku groziłoby im zawieszenie emerytury. Zaoferowanie przez pracodawcę elastycznych form zatrudnienia może więc mieć **kluczowe znaczenie** dla utrzymania tych osób w zatrudnieniu²⁶.

Badania przeprowadzone w ramach projektu wykazały, że jakiegokolwiek elastyczne formy zatrudnienia czy **mechanizmy wykorzystania doświadczenia pracowników starszych** stosuje jak na razie mały odsetek firm - maksimum 1/3 przedsiębiorstw²⁷. Najczęstszą stosowaną formą (przez ponad połowę pracodawców – 55% badanych pracodawców) jest zlecenie części pracy na zewnątrz (tzw. outsourcing).

²⁴ Ang. *active ageing*

²⁵ Ta ostatnia sytuacja nazywana jest „efektem sandwicha”, w literaturze mówi się już o „sandwich generation”.

²⁶ por. Elastyczne formy zatrudnienia - efektywne zarządzanie zasobami rynku pracy, Warszawa-Kraków, listopad 2007.

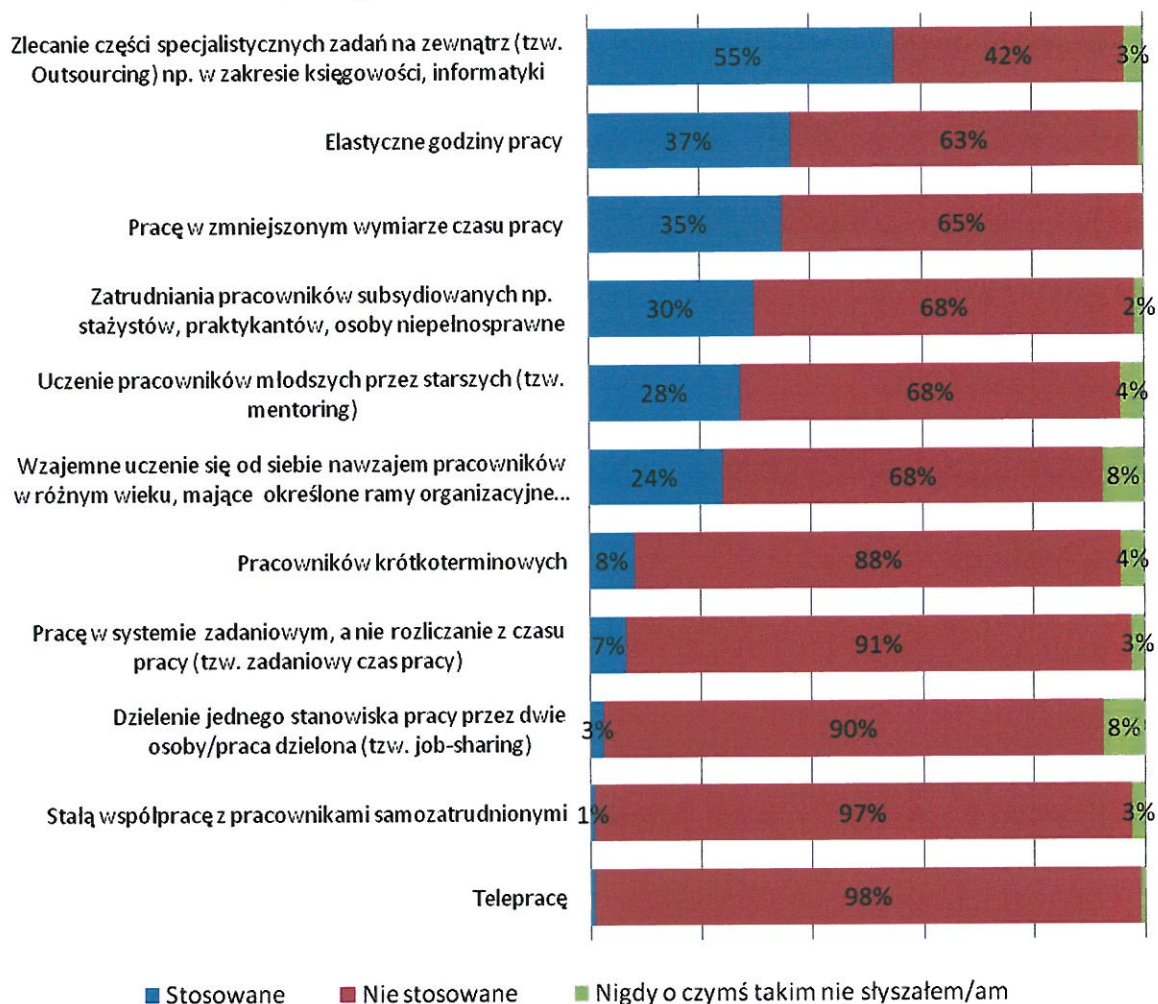
²⁷ Brak jest szczegółowych danych porównawczych. W literaturze kwestia elastyczności zatrudnienia pojawia się przede wszystkim w kontekście pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy bądź ze względu na typ umowy - na czas określony. W I kwartale 2010 r. w niepełnym wymiarze czasu pracowało 1327 tys. osób, czyli 8,5% ogółu pracujących. W czasie krótszym niż



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wykres 16. Stosowanie przez pracodawców elastycznych form zatrudnienia oraz mechanizmów wykorzystania doświadczenia pracowników starszych.

Rozwiązanie stosowane w firmach



Źródło: badanie własne.

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

Z badań ilościowych wynika, że średnio nieco więcej niż 1/3 pracowników objętych jest elastycznymi formami zatrudnienia. To, co w największym stopniu może się kojarzyć z elastycznymi formami zatrudnienia - czyli elastyczne godziny pracy oraz pracę w zmniejszonym wymiarze czasu pracy - występuje w zaledwie niewiele ponad 1/3 badanych firm. Zatem **firmy woj. pomorskiego mają potencjał do szerszego wykorzystania zarówno form zatrudnienia wygodniejszych dla osób starszych, jak również do szerszego wykorzystania doświadczenia osób 50+ w ich zakładach pracy.**

Ponad połowa badanych pracowników po 50 r.ż. (tego zdania jest 58% spośród nich) chciałaby pracować tyle, ile wynosi etatowa norma – 40 godzin tygodniowo. Mniej chciałoby pracować 40%, a więcej – jedynie 2%. Zmniejszony wymiar czasu pracy to tylko jedno z możliwych uelastycznień zatrudnienia. Niechcąc do korzystania z nich przez pracowników 50+ oznacza, że **do korzystnych dla nich rozwiązań trzeba przekonywać** nie tylko pracodawców, ale także **ich samych!**

2.5. Ochrona i promocja zdrowia, ergonomia i organizacja pracy

Pracodawcy wskazują na **pogarszający się stan zdrowia pracowników 50+ jako na czynnik powodujący ich odchodzenie z rynku pracy.** Z wywiadów przeprowadzonych z pracodawcami wynika bowiem, że pracownicy w bardziej zaawansowanym wieku bywają w gorszej formie fizycznej, co może rzutować na ich pracę, zwłaszcza w niektórych zawodach w największym stopniu związanych z wysiłkiem fizycznym. Badania statystyczne pokazują, że 2,7% Polaków w grupie wiekowej 45-54 lata ocenia stan swojego zdrowia jako bardzo dobry, 23,6% jako dobry, 47% - „taki sobie”, 23,2% - zły, 3,6% - bardzo zły. Z kolei w grupie wiekowej 55-65 lat większy jest odsetek Polaków, którzy oceniają swój stan zdrowia jako zły (2% - bardzo dobry, 12,3% - dobry, 42,9% - taki sobie, 35,4% - zły, 7,5% - bardzo zły).²⁸ W tym kontekście ciekawe jest, że badania ankietowe pracowników 50+ przeprowadzone w naszym projekcie są zdecydowanie bardziej optymistyczne – 67% ocenia swój stan zdrowia jako bardzo dobry, 10% – jako dobry, 1/5 - jako „ani dobry ani zły” a tylko 3% - jako zły! Być może wyjaśnieniem jest to, że osoby, które oceniają swój stan zdrowia gorzej, po prostu już zakończyły aktywność zawodową np. uzyskując rentę lub przechodząc na wcześniejszą emeryturę. Wywiady oraz analiza struktury zatrudnienia w firmach wg wieku pokazują także, że **pracowników 50+ w badanych firmach woj. pomorskiego jest mało.** Są takie firmy - choć na podstawie przeprowadzonych badań trudno oszacować ich liczbę - w których nie ma ich wcale. **Oznacza to, że działanie nakierowane na poprawę stanu**

²⁸ Źródło: EUROSTAT, 2010.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

zdrowia poprzez wzmocnienie odporności na stres powinny być kierowane szczególnie do tych, którzy mimo to pracują (co czyni nasz projekt) oraz do grup młodszych (40+), tak aby zapobiegać ich dezaktywizacji zawodowej z przyczyn zdrowotnych czy obciążenia stresem.

Jest to tym ważniejsze, iż wyniki badań przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach pokazują, że 60% badanych starszych pracowników było zdania, że w ich miejscu pracy nie dba się o zdrowie personelu, a jedynie zwraca się uwagę na przestrzeganie przepisów BHP, resztę traktując jako prywatną sprawę pracownika. Zdecydowana większość badanych - 90% - chciałoby, aby ich firma bardziej angażowała się w zdrowie pracowników, więc jest to oczekiwanie powszechne²⁹.

Ze studiów przypadku przeprowadzonych w ramach projektu wynika, że pracodawcy mają pewne refleksje na ten temat. Ochronę zdrowia postrzegają jako: niepalenie papierosów w miejscu pracy, odpowiednie ubranie, odpowiedni sprzęt pomocniczy odciażający kręgosłup, konieczność uprawiania sportu przez pracowników. **Jednak nie przybiera to formy kompleksowych działań, a raczej – w opinii pracodawców – jest prywatną sprawą każdego z pracowników.** Firmy, które były objęte studiami przypadku, nie stosują żadnych form integracji załogi – co stwarzałoby okazję do promowania aktywności fizycznej, a także poprawiałoby komfort psychiczny pracowników wchodzących w okres „smugi cienia”, w którym, oprócz narastających problemów zdrowotnych, pojawia się również stres związany ze zbliżającą się dezaktywacją zawodową. Na rynkach, na których przeprowadzono badania, dominują firmy średnie i małe, zazwyczaj dość konserwatywnie zarządzane. Takie formy integracji pracowników, jak wspólne zawody sportowe czy organizowanie dla chętnych zajęć sportowych, wyjazdy integracyjne itp. – należą raczej do praktyk wielkich korporacji, słabo reprezentowanych na badanych rynkach. Promocja zdrowia jako element zarządzania wiekiem powinna być zatem połączona z promocją takich form zarządzania, które uwzględniają działanie na rzecz integracji pracowników.

Badania³⁰ pokazują, że **moment zakończenia kariery zawodowej należy do silnych stresorów.** Holmes & Rahe każdemu zdarzeniu w życiu wywołującemu stres przypisali wagę. W tej koncepcji waga przejścia na emeryturę to 45, podczas gdy waga najsilniejszego stresora to 100. Badania te udokumentowały zależności prawdopodobieństwa zachorowania od nasilenia wydarzeń życiowych. A ponieważ im starszy człowiek, tym trudnych wydarzeń w jego życiu więcej, dlatego tak ważna jest profilaktyka stresu wśród osób 50+. Tym bardziej że stres jest zapewne odczuwalny nie tylko w momencie przejścia na emeryturę,

²⁹ Elżbieta Korzeniowska, (2004). Sposoby myślenia i postępowania w sferze zdrowia starszych pracowników średnich i dużych firm. *Medycyna Pracy* 2004, 55(2): 129-138

³⁰ *The social readjustment rating scale*, Holmes, T. H. and Rahe, R. H. 1967, *Journal of Psychosomatic research*, 11(2), 213-21.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ale także wcześniej. A pogłębia go ukazana w badaniach zrealizowanych w ramach projektu niepewność tego, co przyniesie emerytura. W badaniach jakościowych wyraźny jest **brak pomysłu na życie na emeryturze**.

Emerytura – paradoksalnie - jest stanem wyczekiwanym i pożądanym, ale zarazem wiąże się z obawami, wynikającymi z obserwacji życia osób nieco starszych, które na emeryturze szybko tracą wolę życia, zapadają na zdrowiu, a nawet bardzo szybko po przejściu na emeryturę umierają. W rozmowach z pracownikami (studia przypadku, wywiady zogniskowane, wywiady biograficzne) rozpatrywanie przykładów takich osób było nieodłącznym elementem refleksji pojawiających się w odpowiedzi na pytanie: co będę robić na emeryturze?

Z badań nad zarządzaniem wiekiem w krajach Unii Europejskiej wynika, że **przemysłane inicjatywy promowania zdrowia i umiejętności starszych pracowników okazały się bardziej korzystne dla pracodawców od zwolnień i wczesnych emerytur**³¹. W Polsce programy profilaktyki zdrowotnej z porównaniu z państwami zachodnimi dopiero raczkują. Nie wynika to tylko i wyłącznie z różnic finansowych i większych nakładów finansowych na ochronę zdrowia, ale także z postawy społecznej (w tym decydentów i pracodawców) względem profilaktyki prozdrowotnej. Jednocześnie jednym z wiodących wymogów współczesnej gerontologii jest utrzymanie niezależności fizycznej jako podstawy aktywności społeczno-zawodowej.

2.6. Przesunięcie pomiędzy stanowiskami

Elastyczność potrzebna pracownikom 50+ może dotyczyć także przekwalifikowania pracowników do pełnienia innej funkcji lub przesunięcia ich na inne stanowiska³². Dzięki temu można osiągnąć wyższą wydajność pracy takich pracowników oraz wpłynąć na zapewnienie większej zgodności pracy z ich możliwościami. Innym rozwiązaniem, wskazanym przez partnera ponadnarodowego, jest funkcja „jokera”³³, czyli osoby, której kompetencje umożliwiają jej pracę na więcej niż jednym stanowisku. Funkcję taką może pełnić osoba 50+ z racji swojego doświadczenia zawodowego i długoletniego stażu pracy w danej firmie. Dzięki temu jest w stanie bez przygotowania zastąpić/wspomóc inną osobę na innym niż własne stanowisku pracy.

³¹ por. Gerhard Naegel, Alan Walker, (2006). *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

³² Są to dobre praktyki wykorzystywane w wielu projektach skierowanych do osób 45-50+ w różnych krajach. Praktyki te dostarczył partner ponadnarodowy.

³³ Przy określeniu tej funkcji wykorzystano skojarzenie do „Jokera” jako jednej z kart do gry, w niektórych grach karcianych służącej do zastępowania dowolnej innej karty.

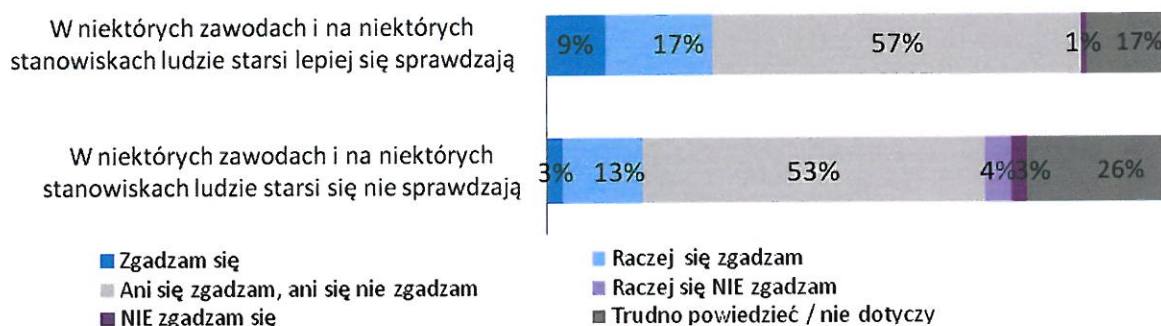


Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

W badaniach jakościowych zrealizowanych w projekcie wielokrotnie podkreślano, że są zawody/zajęcia, w których bardzo dobrze sprawdzają się starsi pracownicy, a są takie, w których zdają się lepiej odnajdywać młodszy (lub bardziej widzą ich tam pracodawcy).

Z badań kwestionariuszowych wynika, że sami pracownicy po 50 roku życia mają na ten temat zdanie podzielone (Wykres 17.). Po połączeniu odpowiedzi „ani się zgadzam, ani się nie zgadzam” z „trudno powiedzieć” wynika, że 79% badanych pracowników 50+ nie potrafi stanowczo stwierdzić, czy w niektórych zawodach i na niektórych stanowiskach ludzie starsi się nie sprawdzają. Podobny odsetek (74%) ma problemy z określeniem, czy w niektórych zawodach i na niektórych stanowiskach ludzie starsi sprawdzają się lepiej.

Wykres 17. Sprawdzanie się ludzi starszych w niektórych zawodach zdaniem pracowników 50+.



Źródło: badanie własne.

Ci, którzy mają na ten temat wyrobioną opinię wskazują, że pracownicy starsi lepiej sprawdzają się na stanowiskach wymagających doświadczenia (doświadczenie zawodowe w takich zawodach jak np. mechanik oraz tzw. "doświadczenie życiowe" na stanowiskach kierowniczych). Zawody, w których ludzie starsi się nie sprawdzają, to zdaniem badanych zajęcia wymagające dużego wysiłku fizycznego bądź nakierowane na nowoczesne technologie - wielokrotnie wskazany został zawód informatyka.

Przeprowadzone w ramach projektu badania ankietowe nie wskazały na preferowanie pracowników młodszych w zawodach związanych bezpośrednio z obsługą klienta. Jednak w praktyce w działach marketingu, sprzedaży, bądź jako sprzedawca, kelner itp. brak jest pracowników 50+. W wywiadach pracodawcy uzasadniali ten fakt posiadaniem przez młodszych większych kompetencji (marketing) lub prezencji (sprzedawca). Zdaniem zespołu badawczego niedoceniane są na takich stanowiskach kompetencje społeczne i sieć kontaktów, które mogliby wnieść pracownicy starsi. Choć zdajemy sobie



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

także sprawę, że charakter pracy np. pracownika sprzedaży związany jest niejednokrotnie z częstymi wyjazdami oraz dużym stresem związanym z koniecznością osiągania zakładanych wartości wskaźników sprzedaży. Są to cechy, które czynią tę pracę nieatrakcyjną dla osób dojrzałych, poszukujących stabilizacji.

2.7. Polityka kończenia zatrudnienia

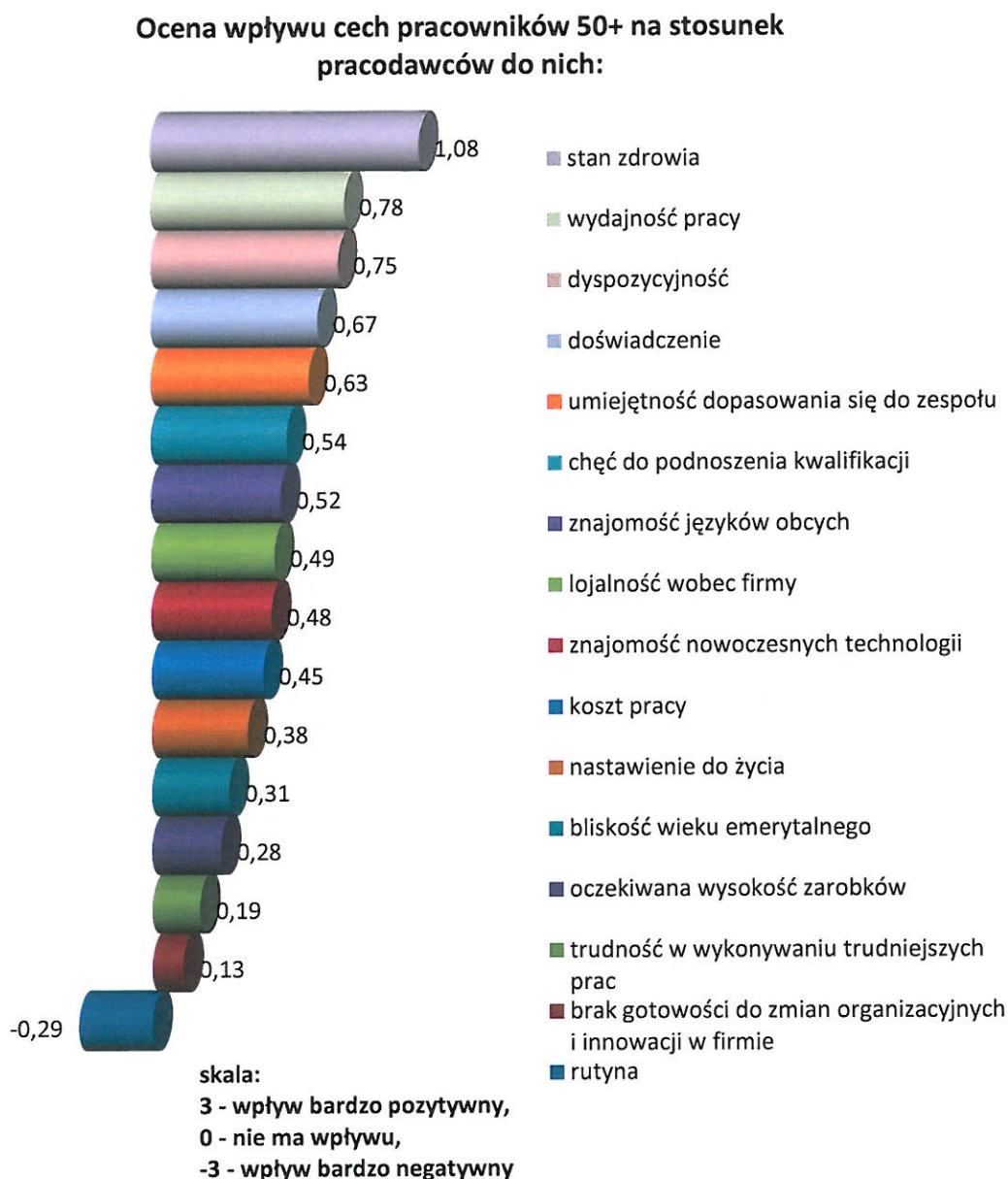
W ramach badań sprawdzono, **jakie cechy pracowników 50+ w woj. pomorskim mogą w największym stopniu decydować o utrzymaniu bądź utracie przez nich zatrudnienia**. Badania zrealizowane w projekcie wskazują, że pracownicy 50+ są cenieni przez swoich pracodawców przede wszystkim ze względu na ich stan zdrowia, wydajność pracy, dyspozycyjność i doświadczenie (Wykres 18.). Badania rynku pracy woj. pomorskiego wskazują zatem, że najsukuteczniejszą kompensacją wieku kandydatów wg pracodawców są cechy wpływające na produktywność pracy oraz doświadczenie. Jednocześnie badania przeprowadzone np. przez WUP Gdańsk wskazują, 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 wyżej³⁴.

³⁴ „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 18. Ocena wpływu cech pracowników 50+ na stosunek pracodawców do nich.



Źródło: badanie własne

Inne cechy przypisywane osobom 50+, które zyskują uznanie w oczach pracodawców, to **umiejętność pracy w zespole**. Wskazówką dla pracowników 50+ dotyczącą drogi ich rozwoju zawodowego, powinny być kolejne cechy doceniane przez zarządzających firmami tj. aktywność w podnoszeniu kwalifikacji szczególnie w obszarze nowoczesnych technologii i języków obcych. Warto także dbać o pozytywne



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

nastawienie do życia, stan zdrowia i otwartość na zmiany. Unikać zaś należy rutyny. Na uwagę zasługuje czynnik: bliskość wieku emerytalnego pracowników 50+. Z jednej strony istniejąca ochrona prawna takich pracowników ma ich zabezpieczyć przed zwolnieniem, ale z drugiej - działa zniechęcająco na pracodawców.

Wykres 18. pokazuje, że - poza omawianymi powyżej cechami pracowników 50+ pożądanymi przez pracodawców - istotne są także kwestie **motywacji do pracy**. Badania jakościowe przeprowadzone w projekcie wskazują na istnienie wśród pracowników 50+ **dwóch typów podejść do pracy zawodowej**. Pierwszą grupę stanowią ci, którzy pracują wyłącznie z powodów ekonomicznych; drugą - ci, którzy pracują, gdyż praca zaspokaja także inne (poza ekonomicznymi) ważne potrzeby.

Pierwsza grupa to ci, którzy **pracują, bo muszą** - dla nich emerytura jawi się jako od dawna upragniony odpoczynek. Z kolei z perspektywy drugiej grupy **chodzenie do pracy nadaje ważny wymiar ich życiu** oraz sprawia, że są aktywni, także w wymiarze społecznym.

W badaniach jakościowych przeprowadzonych w ramach projektu wyraźnie było widać, że zarówno jedno lub drugie podejście zależy od rodzaju pracy – pracownicy mający pracę bardziej wyczerpującą fizycznie (np. sprzątaczkę) nie są chętni do dłuższej aktywności zawodowej. W innej sytuacji są osoby, których praca jest lżejsza np. pracują z klientami albo mają pracę umysłową. Gotowość do przedłużania aktywności jest też wyraźnie związana z poziomem wykształcenia. Osoby z wykształceniem wyższym częściej traktują aktywność zawodową jako integralny element życia, a równocześnie mają więcej zainteresowań i większe umiejętności planowania czasu wolnego, co obniża w ich przypadku ryzyko stresu przedemerytalnego.

W Polsce wiek emerytalny wynosi 60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn. Od 1 stycznia 2009 roku emeryci mogli łączyć pracę zarobkową z pobieraniem emerytury. Od 1 stycznia 2011 r., aby zachować prawo do emerytury, muszą zwolnić się z pracy u dotychczasowego pracodawcy – na decyzję mają 9 miesięcy – do września 2011 r. Następnie mogą kontynuować zatrudnienie u dotychczasowego lub nowego pracodawcy pod warunkiem, że ten przyjmie ich do pracy. Trwają stale dyskusje nad wydłużeniem wieku emerytalnego dla kobiet. Dlatego część pracowników (zwłaszcza właśnie kobiet) może decydować się na przejście na emeryturę w najwcześniejszym możliwym momencie niepokojąc się, że zmieniają się przepisy prawne na mniej dla nich korzystne.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Z przeprowadzonych w projekcie badań kwestionariuszowych wynika, że **większość badanych pracowników (55%) nie ma zdania odnośnie tego czy w Polsce zbyt wcześnie przechodzi się na emeryturę**, zgadza się z tym tylko 22% respondentów. Z kolei, w trakcie wywiadów pracownicy, a zwłaszcza pracownice, często nie wyobrażali sobie pracować jeszcze o kilka lat dłużej np. do takiego wieku, jak obecny wiek emerytalny dla mężczyzn.

Na paradoks związany z podejściem Polaków do wcześniejszych emerytur wskazuje raport z badania CBOSu na próbie ogólnopolskiej³⁵: z jednej strony ponad trzy czwarte badanych (77%) było przeciwnych podwyższaniu wieku uprawniającego do przejścia na emeryturę, lecz jednocześnie wiele osób ma świadomość, że zmiany w tym zakresie są nieuchronne – 42% ankietowanych uznaje podniesienie wieku uprawniającego do pobierania świadczeń emerytalnych za konieczne. Co więcej, ponad 44% deklaruje, że wolałoby pracować dłużej niż wymagają tego przepisy emerytalne, i w konsekwencji dostawać w przyszłości wyższą emeryturę³⁶.

W ramach badań w projekcie zapytaliśmy pracowników 50+ w woj. pomorskim czy zdecydowałoby się pracować po przejściu na emeryturę, gdyby nie było ograniczeń prawnych. Prawie połowa (48%) nie wie jak by postąpiła, 17% zadeklarowało, że pracowałoby na część etatu w tym samym zakładzie pracy, taki sam odsetek zadeklarował iż pracowałby na umowę zlecenie/o dzieło, mniej więcej tylko co dwunasty badany zdecydowałby się na pozostanie tam na całym etacie.

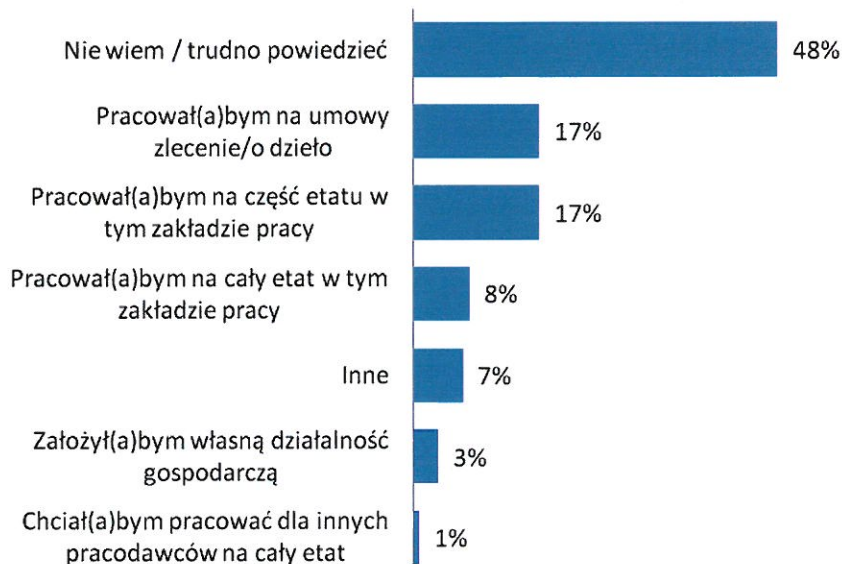
³⁵ CBOS, *Oceny proponowanych zmian w systemie emerytalnym*, 2010.

³⁶ Tłumaczone jest to tym, że obecne deklaracje ankietowanych nie muszą się pokrywać z ich rzeczywistymi wyborami, często wymuszonymi różnymi okolicznościami życiowymi. Pracę po osiągnięciu wieku emerytalnego planują najczęściej osoby, dla których jest to jeszcze odległa perspektywa, a więc ludzie młodzi, do 24 roku życia (61%), uczniowie i studenci (65%). Częściej niż przeciętnie chcą pracować po nabyciu uprawnień emerytalnych mieszkańcy dużych miast (53%), badani z wykształceniem wyższym (57%) oraz osoby najlepiej sytuowane (60%).

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wykres 19. Chęć pracowników 50+ do pracy na emeryturze w przypadku braku ograniczeń prawnych.

Polski system emerytalny ogranicza możliwość uzyskiwania dodatkowego dochodu, gdy ktoś pobiera już świadczenia emerytalne. Gdyby nie było tych ograniczeń, to jak by Pan/i postąpił/a po uzyskaniu uprawnień emerytalnych?



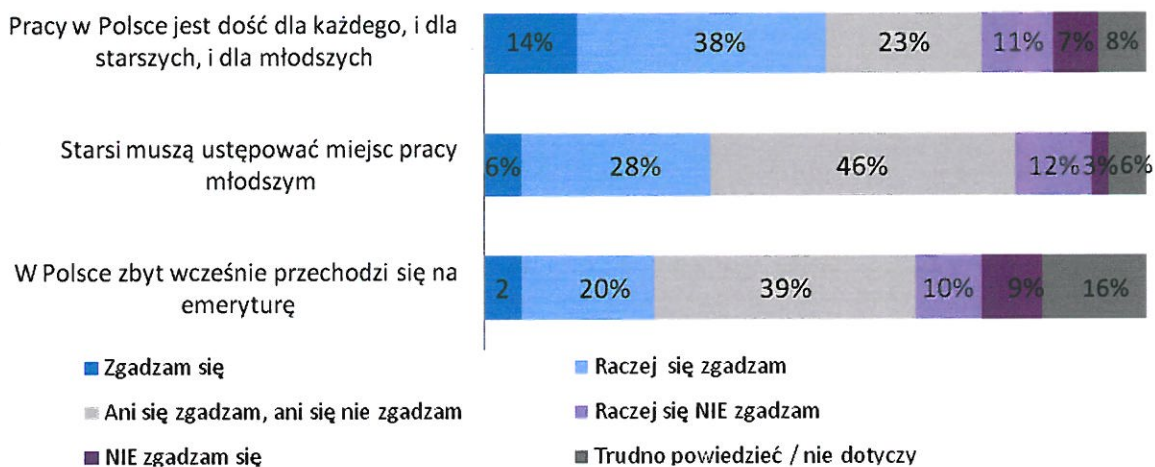
Źródło: badanie własne.

Na decyzję o przejściu na emeryturę wpływa subiektywne postrzeganie sytuacji na rynku pracy: prawie 1/5 badanych pracowników 50+ z woj. pomorskiego stwierdziła, że pracy w Polsce nie starcza pracy dla wszystkich - i dla starszych i dla młodszych. Przeciwnego zdania - że pracy jest dosyć dla wszystkich niezależnie od wieku - było jednak 52%. Co ważne, nieco ponad 1/3 pracowników 50+ wygłosiła pogląd, iż starsi muszą ustępować miejsc pracy młodszy. **Trzeba podkreślić, że te dwa przekonania - o niedostatecznej liczbie miejsc pracy oraz o tym, że w sytuacji niedoboru pierwszeństwo mają do nich osoby młodsze - zdecydowanie sprzyjają szybszej dezaktywizacji zawodowej.**



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wykres 20. Stosunek pracowników 50+ do pracowania i przechodzenia na emeryturę.



Źródło: badanie własne.

Na decyzję o momencie przejścia na emeryturę mają wpływ także czynniki ekonomiczne. Jednym z najlepszych motywatorów do dłuższej aktywności zawodowej jest różnica między wysokością przyszłej emerytury a obecnym wynagrodzeniem, a zatem motywacja finansowa. Dane GUS z ostatnich pięciu lat pokazują, że średnio rozbieżność ta jest coraz większa – w roku 2005 przeciętna miesięczna emerytura brutto z pozarolniczego systemu ubezpieczeń społecznych stanowiła 66,6% przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej. W roku 2009 procent ten zmalał do 60,8. Jednak relacje te zmieniają się zależnie od zawodu – generalnie im niższe wynagrodzenie, tym mniejsza strata przy przejściu na emeryturę. Uzasadnia to – stwierdzoną w wyniku badań w projekcie – zdecydowaną niechęć pracowników fizycznych wykonujących proste prace do wydłużania aktywności zawodowej.

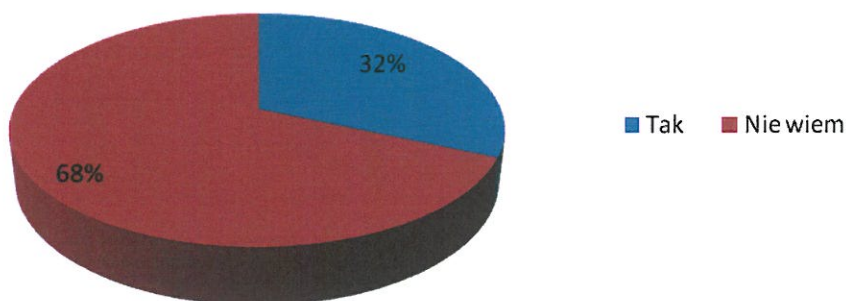
Tak więc świadomość niskich wynagrodzeń po przejściu na emeryturę powinna wpływać na chęć dłuższego pozostania na rynku pracy. Jednak warunkiem jest świadomość pracowników odnośnie wysokości przyszłej emerytury. Z badań przeprowadzonych w projekcie wynika jednak, że **tylko niecała 1/3 respondentów wie ile (nawet w przybliżeniu) będzie wynosić ich emerytura w momencie osiągnięcia przez nich wieku emerytalnego.**



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wykres 21. Umiejętność oszacowania swojej przyszłej emerytury przez pracowników 50+.

Czy wie Pan/i, ile będzie w przybliżeniu wynosić Pana/i emerytura w momencie osiągnięcia wieku emerytalnego?

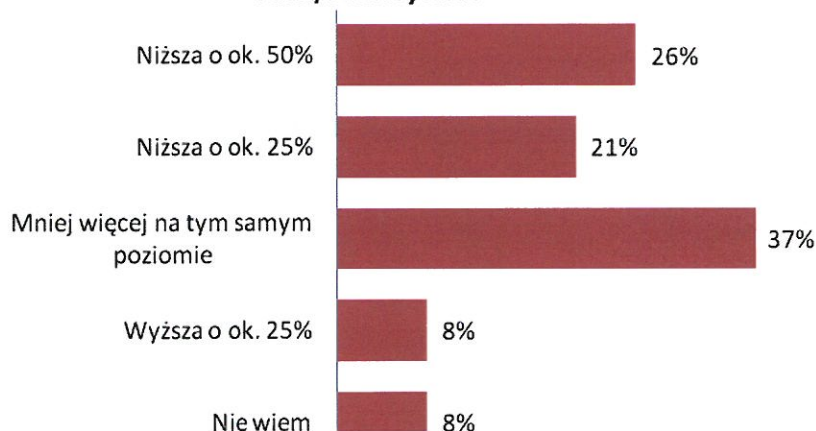


Źródło: badanie własne.

Z tych, którzy wiedzieli, ile wyniesie ich emerytura, 37% oszacowała, że będzie ona mniej więcej na tym samym poziomie, lecz ponad 1/4 stwierdziła, że będzie ona o ok. połowę niższa od ich obecnego wynagrodzenia, a 21% sądziło, że będzie niższa o jedną czwartą.

Wykres 22. Porównanie przez pracowników 50+ swojej potencjalnej emerytury do obecnego wynagrodzenia.

O ile niższa lub wyższa od obecnego wynagrodzenia będzie Pana/i emerytura?



Źródło: badanie własne.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Na decyzję o wydłużeniu aktywności zawodowej pracownika ma bez wątpienia wpływ także **postawa pracodawców**. Badania jakościowe przeprowadzone w ramach projektu pokazują, że **pracodawcy nie zastanawiają się specjalnie nad kwestią jak zatrzymać pracowników dłużej w pracy** – powstrzymać ich przed przejściem na emeryturę, także wcześniejszą, czy umożliwić łączenie pobierania świadczenia emerytalnego z pracą zawodową. Dla tych z nich, którzy nie mają pracowników w wieku przedemerytalnym, perspektywa odejścia na emeryturę obecnych 30-40 latków jest niewyobrażalna, wykracza poza ich zakres planowania. Z reguły nie mają żadnej strategii jak zachęcić pracowników do pozostania w pracy, nie zależy im na tym, nie mają świadomości, że takie mechanizmy należy wykształcić. Niektórzy pracodawcy w ogóle nie zgadzają się na to, by ich pracownicy po przejściu na emeryturę nadal mogli u nich pracować.

Badania pozwoliły jednak zaobserwować zmianę tej tendencji na nisko zurbanizowanych rynkach badanych powiatów. Oferta pracy firm działających na lokalnym rynku nie jest szczególnie atrakcyjna dla osób młodych, które mają alternatywę w postaci pracy w większych miastach albo za granicą. Osoby starsze, jako mniej mobilne, chętnie godzą się na mniej atrakcyjne warunki pracy, zwłaszcza, gdy jest to praca w miejscu zamieszkania. Pracodawcy, chcący zatrudniać młodsze osoby zderzają się z brakiem odpowiednich zasobów na rynku. Osoby młode często też porzucają pracę nawet dla niewiele atrakcyjniejszej. Pracodawcy, z którymi prowadzono wywiady, wskazują, że regułą staje się, że poszukujące pracy osoby w wieku 20 – 30 lat pracowały, mimo młodego wieku, w kilku, albo nawet w kilkunastu miejscach.

2.8. Zmiana nastawienia do starszych pracowników

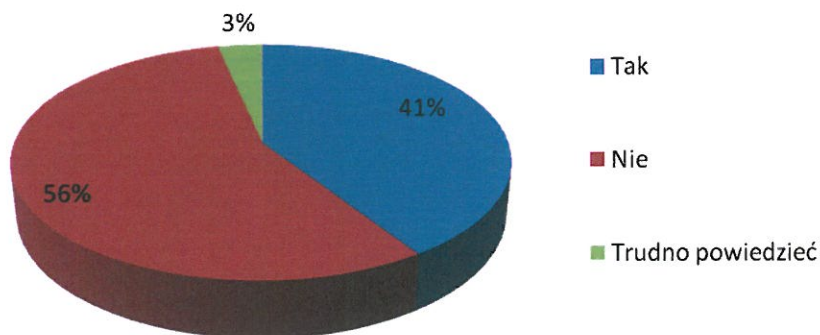
W województwie pomorskim, ponad połowa (56%) badanych w projekcie pracodawców nie miała styczności z kampaniami społecznymi nakłaniającymi do zatrudniania osób 50+, z takimi kampaniami zetknęło się 41% pracodawców.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wykres 1. Styczność pracodawców z kampaniami społecznymi nakłaniającymi do zatrudniania 50+.

Czy zetknął/zetknęła się Pan/i z jakimiś kampaniami społecznymi (billboardy, radio, TV, artykuły prasowe) nakłaniającymi do zatrudniania osób 50+?



Źródło: badanie własne.

Spośród tej grupy prawie połowa (49%) uznała, że są one przekonujące i skłaniają ich do zmiany sposobu myślenia o starszych pracownikach, a 37% uznało kampanie te za przekonujące, ale było zdania, że ich nie trzeba przekonywać. Pozostałe 12% nie sądziło, że kampanie przekonują do zmiany nastawienia, ale sami czuli się i tak przekonani. Marginalny odsetek (2%) przyznał się, że nie przekonują go takie kampanie i w ogóle nie wierzy w sens zatrudniania starszych pracowników.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wykres 2. Ocena pracodawców wpływu kampanii na ich postawy wobec osób 50+

Czy kampanie przekonują Pana/nią do zmiany nastawienia do pracowników, którzy przekroczyli określony próg wiekowy?

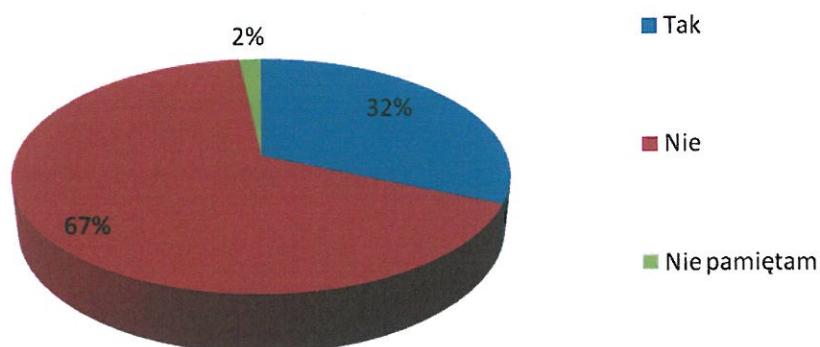


Źródło: badanie własne.

Mniejszy odsetek pracowników 50+ niż pracodawców (1/3 versus 2/5) zetknął się z kampaniami zachęcającymi do zatrudniania osób powyżej 50 r.ż.

Wykres 3. Styczność pracowników 50+ z kampaniami społecznymi nakłaniającymi do zatrudniania 50+.

Czy zetknął/zetknęła się Pan/i z jakimiś kampaniami społecznymi (billboardy, radio, TV, artykuły prasowe) nakłaniającymi do zatrudniania osób powyżej 50 lat?





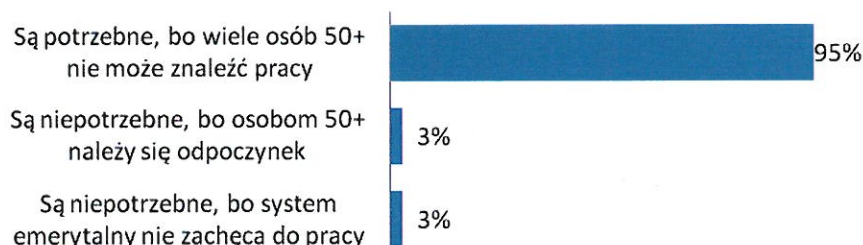
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Źródło: badanie własne.

Spośród tych pracowników, którzy mieli styczność z kampaniami na rzecz zatrudniania 50+ prawie wszyscy (95%) byli zdania, że takie kampanie są potrzebne, bo wiele osób 50+ nie może znaleźć pracy. Marginalne – 3% odsetki badanych pracowników były zdania, że takie kampanie społeczne są niepotrzebne, bo system emerytalny nie zachęca do pracy oraz są niepotrzebne, bo system nie zachęca pracodawców. Żaden z respondentów nie wybrał odpowiedzi iż kampanie są niepotrzebne, bo osobom 50+ należy się odpoczynek.

Wykres 26. Ocena przydatności kampanii przez pracowników 50+.

**Co Pan/i sądzi o kampaniach społecznych nakłaniających
do zatrudniania osób powyżej 50 roku życia?**



Źródło: badanie własne.

Różnice w odpowiedziach pomiędzy pracodawcami a pracownikami pokazują, że odpowiedzi tych pierwszych odzwierciedlają „polityczną poprawność” dotyczącą osób 45/50+ na rynku pracy, zatem prawdopodobnie to odpowiedzi pracowników są bliższe rzeczywistości, niż osób je zatrudniających. Mimo to wiedza na temat konieczności zatrudniania/utrzymania w zatrudnieniu osób 50+ oraz korzyści z tego wynikających stwarza coraz lepszy klimat społeczny dla działań związanych z zarządzaniem wiekiem. Tym bardziej, że temat ten jest coraz bardziej widoczny w mediach ogólnopolskich (np. przy okazji dyskusji o zmniejszeniu składek do OFE), jak i w regionalnych (poprzez różnego rodzaju projekty,

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

w tym głównie współfinansowane ze środków UE – jako przykład warto przywołać intensywnie promowany w województwie pomorskim projekt „Wykorzystaj nas! Pracownicy 45+ w twojej firmie”³⁷).

Wysoki odsetek pracodawców deklarujących pozytywne nastawienie do pracy osób 50+ wskazuje, że dokonało się uwrażliwienie na ten problem. W przypadku mniej atrakcyjnych rynków pracy uwrażliwienie to ma – w naszej ocenie – co najmniej tyle samo wspólnego z promocją zmiany postaw, co z koniecznością ekonomiczną. Teraz jest zatem czas na dostrzeżenie kwestii aktywności zawodowej 50+ w kontekście własnego przedsiębiorstwa oraz skorzystanie z konkretnych rozwiązań, jakie mogą mieć zastosowanie w firmach. Głównymi z nich są strategie zarządzania wiekiem.

CZĘŚĆ B Model funkcjonowania instytucji o specyfice obserwatorium rynku pracy w województwie pomorskim

Dezaktywizacja zawodowa osób 50+ przy jednoczesnym starzeniu się społeczeństwa i wydłużeniu średniej długości życia stały się wyzwaniami 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. Według badań Akademii Rozwoju Filantropii³⁸ dotyczących aktywizacji osób 50+, **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. Programy (w tym wskazane w części III niniejszej strategii projekty IW EQUAL) oferowały grupie 50+ bezpośrednie wsparcie poprzez doradztwo zawodowe, kursy, szkolenia przekwalifikowujące, porady psychologa, coaching.

Warunkiem koordynacji działań jest właściwa komunikacja, a minimalnym – informacja. Ww. badanie WUP wskazuje na **brak efektywnej platformy wymiany informacji pomiędzy instytucjami rynku pracy a pracodawcami**. Potwierdzają to badania przeprowadzone w ramach projektu: istniejąca

³⁷ W ramach projektu została podjęta szeroko zakrojona kampania promocyjno-informacyjna, w ramach której przygotowano m.in. Informator dla pracodawców z MSP „Jak zatrudniać pracowników 45+ i odnieść sukces”. (strona projektu: <http://www.wykorzystajnas.pl/>).

³⁸ „Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse”, red. J. Tokarz, Warszawa: ARFP, 2007

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

współpraca ma formę luźniej, niesformalizowanej wymiany informacji pomiędzy firmami szkoleniowymi a Powiatowymi Urzędami Pracy. Te ostatnie czują się poinformowane o tym, co dzieje się na rynku (otrzymują materiały informacyjne w formie broszur/ulotek od projektodawców), są więc w stanie w większości przypadków 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. Ponieważ jednak PUPy (jak wynika z przeprowadzonych wywiadów z przedstawicielami tych instytucji) właściwie nie zajmują się problemem utrzymania pracy przez pracujące osoby 50+, lecz co najwyżej znalezieniem zatrudnienia przez bezrobotnych pięćdziesięciolatków, to przepływ informacji w drugą stronę – od urzędów pracy do instytucji szkoleniowych – nie ma miejsca. Nie można bowiem za nią uznać korzystania przez instytucje szkoleniowe z ogólnodostępnych stron internetowych, prowadzonych przez instytucje publiczne np. www.inwestycjawkadry.pl, strona www.mojregion.eu czy strony IP i IP2.

Współpraca natomiast zupełnie zanika w przypadku relacji pomiędzy firmami szkoleniowymi. Duże znaczenie ma tu element konkurencyjności, przy czym konkurencja dotyczy potencjalnych beneficjentów 50+ (chęć zatrzymania beneficjenta w projekcie realizowanym przez dany podmiot, wynikająca z konieczności osiągnięcia założonych we wniosku wskaźników).

Z przeprowadzonych w projekcie badań wynika, że organizacje pracodawców i związki zawodowe w woj. pomorskim w ogóle nie prowadzą projektów dla 50+, co najwyżej starsi pracownicy mogą wziąć udział w projektach otwartych dla wszystkich w wieku 18-65. Podobnie instytucje szkoleniowe przeważnie prowadzą szkolenia bez kryterium wieku, w których osoby 50+ mogą brać udział. Jeśli jednak zdarzają się szkolenia kierowane do pracowników 50+, to są one tylko i wyłącznie organizowane w ramach projektów współfinansowanych z funduszy UE. Tak jak na przykład projekt „Gratka edukacyjna”³⁹ realizowany przez Powiatowy Urząd Pracy w Gdańsku, który oferował szkolenia dla osób 45+ zagrożonych utratą pracy w wyniku zwolnień grupowych.

Z wywiadów z przedstawicielami agencji pośrednictwa pracy wynika, że rzadko zgłaszają się do nich osoby po 50 r.ż. poszukujące pracy; dzieje się tak ponieważ „właściwie nie ma dla nich oferty”. W

³⁹ Program „GRATKA EDUKACYJNA” skierowany jest do pracowników oraz osób wykonujących inną pracę zarobkową w wieku 45 lat i powyżej zainteresowanych pomocą w rozwoju zawodowym spełniających poniższe kryteria: są zarejestrowane w Powiatowym Urzędzie Pracy w Gdańsku jako poszukujący pracy, oraz: nie posiadają kwalifikacji zawodowych lub muszą zmienić lub uzupełnić kwalifikacje lub utraciły zdolność do wykonywania pracy w dotychczas wykonywanym zawodzie. W ramach programu przewiduje się 3 typy „GRATKI EDUKACYJNEJ” – na szkolenie, na sfinansowanie kosztów egzaminu lub uzyskania licencji oraz na dofinansowanie studiów podyplomowych. Źródło: http://www.pup.gda.pl/artykuly/261_109_gratka-edukacyjna.html



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

agencjach są zainteresowani pracownikami maksymalnie w wieku 45-50 lat (sporadycznie 53). Agencje pośrednictwa pracy nie są zainteresowane uczestnictwem w wymianie informacji, gdyż informacje - niezbędne do prawidłowego funkcjonowania i rozeznania na rynku pracy - czerpią z Internetu.

Trudną sytuację osób 50+ na rynku pracy dostrzegają także pracownicy PUPów. Podkreślali oni, że znalezienie pracy przez osoby powyżej 50 r.ż jest trudne, bo - mimo że kryterium wieku nie może być obecne w ofercie pracy - ich doświadczenie wskazuje na to, że pracodawcy poszukują raczej młodych pracowników.

Dlatego też przedstawiciele niektórych partnerów rynku pracy dostrzegają potrzebę sformalizowania i usystematyzowania współpracy - w celu podniesienia jej jakości i efektywności. Potrzeba ta nie jest powiązana z typem instytucji czy też jej statusem (publiczna/niepubliczna), a raczej wynikała z osobistego postrzegania wagi problemu przez respondenta wywiadu. Co ważne, rozmówcy nie mają sprecyzowanej wizji organizacji i funkcjonowania takiej współpracy. Nie byli w stanie wskazać instytucji, która mogłaby pełnić rolę koordynatora.

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 pomiędzy PUPem Człuchów a innymi partnerami rynku pracy. Pomysł - powstały w ramach inkubatora przedsiębiorczości w Debrznie - polega na budowie platformy informatycznej służącej wymianie informacji mogących pomóc w pozyskiwaniu partnerów do przygotowania/realizacji projektów współfinansowanych ze środków UE. Platforma taka może przysłużyć się lepszemu wykorzystaniu dostępnych dla regionu funduszy unijnych, w tym również w celu aktywizacji osób 45-50+. Powyższa funkcjonalność będzie wykorzystana także w naszym projekcie.



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
- Model testowy funkcjonowania instytucji o specyfice ORP dot. 50+ - Udział w testowaniu modelu minimum 15 podmiotów - Model ORP wydany na CD (200 szt.)	- Dokument .pdf - Sprawozdanie z monitoringu - Liczba płyt CD	Model funkcjonowania instytucji o specyfice ORP dot. 50+	Dokument .pdf

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
Raport partnera	Dokument	Przygotowana kadra	Raporty



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ponadnarodowego dot. form wsparcia 45+/50+ wypracowane w ramach EQUAL i innych projektów we Włoszech • Testowy podręcznik wspierający opracowywanie strategii (na etapie testowania – dla konsultantów) wraz z narzędziami strategii zarządzania wiekiem • Szkolenie dla przedsiębiorców dot. przygotowania strategii zarządzania wiekiem (32 firmy; 8h) • Doradztwo dla przedsiębiorstw w zakresie zarządzania wiekiem (24 firmy po średnio 23h) • 24 wdrożenia testowych strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach • Zindywidualizowane wsparcie dla pracowników 50+ (60 osób, średnio po 18h) • 300 szt. podręcznika przygotowania strategii zarządzania wiekiem.	.pdf • Dokument .pdf • Listy uczestników w szkoleń • Raporty konsultantów w • Raporty konsultantów w • Karty uczestników w • Liczba egzemplarzy	trenerska dla pracodawców w zakresie tworzenia strategii zarządzania wiekiem oraz dla pracowników w zakresie podnoszenia stopnia motywacji oraz rozwoju umiejętności i zdolności adaptacyjnych. • Nabycie umiejętności zarządzania wiekiem przez kadrę zarządzającą 24 firm (50 osób). • Zmniejszona o min. 30% siła oddziaływania przekonań o niskiej przydatności do pracy osób starszych w 24 przedsiębiorstwach • Wzrost kompetencji osobistych 60 pracowników 50+ • Podręcznik przygotowania strategii zarządzania wiekiem zawierający przykłady strategii wdrożonych w firmach woj. pomorskiego.	konsultantów, sprawozdania ze spotkań konsultantów • Listy uczestników szkoleń, raporty konsultantów • ankiety wśród uczestników szkolenia dla przedsiębiorców, raporty konsultantów • ankiety wśród pracowników 50+ - uczestników projektu; karty uczestników • dokument .pdf
---	---	--	--

Cel szczegółowy 3 Zaadaptowanie w woj. pomorskim metody MBSR oraz czterech innowacyjnych



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

metod wspierania pracowników 50+ wypracowanych w ramach EQUAL (Polska, Włochy).

Produkt		Rezultat	
Wskaźniki	Sposób pomiaru	Wskaźniki	Sposób pomiaru
- Raport partnera ponadnarodowego dot. form wsparcia 45+/50+ wypracowane w ramach EQUAL i innych projektów we Włoszech - Testowy podręcznik wspierający opracowywanie strategii (na etapie testowania – dla konsultantów) wraz z narzędziami strategii zarządzania wiekiem - Program szkolenia „Radzenie sobie ze stresem” wraz z broszurą (program profilaktyki zdrowotnej oparty na programie MBSR - Mindfulness-Based Stress Reduction) - Szkolenie dla pracowników 50 + dot. radzenia sobie ze stresem (60 osób; 16h) - Broszura z ćwiczeniami prozdrowotnymi (7000 szt.) - Dystrybucja broszury z ćwiczeniami	- Dokument .pdf - Dokument .pdf - Dokument .pdf - Lista uczestników szkolenia - Liczba egz. - Dokumenty potwierdzające	- Wzrost umiejętności radzenia sobie ze stresem, zwiększenie umiejętności wykorzystywania własnych zdolności i możliwości oraz podniesienie samooceny zdrowia o 30% u 60 pracowników 50+ - Podręcznik przygotowania strategii zarządzania wiekiem zawierający przykłady strategii wdrożonych w firmach woj. pomorskiego	- Listy uczestników działań upowszechniających - Dokument .pdf



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

prozdrowotnymi w 140 zakładach POZ	e wysyłkę		
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
- Publikacja opisujące wyniki badań czterech grup interesariuszy (pracodawców, pracowników, partnerów rynku pracy i instytucji rynku pracy) w kontekście potrzeb szkoleniowych 50+ i adekwatności istniejącej oferty szkoleniowej - Spotkanie rozpoczynające rekrutację w powiecie Starogard Gdański - Konferencja dla uczestników modelu ORP 4 okrągłe stoły dla w powiatach zainteresowanych wdrażaniem modelu ORP - Konferencja dla IZ i IP - Film o produktach finalnych	- Dokument .pdf - Listy uczestników - Listy uczestników - Listy uczestników - Listy uczestników - film	Dotarcie z informacją na temat potrzeb szkoleniowych pracowników 50+ i specyfiki pracy z tymi osobami do min. 70% zidentyfikowanych na etapie diagnozy partnerów i instytucji rynku pracy.	Listy uczestników działań upowszechniających

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

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 strukturalną⁴⁰. 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.

⁴⁰ por. *Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza*, pod red. A. Haber, PARP, Warszawa 2007.



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 strategię 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 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+.

Zostały przeanalizowane również inne projekty IW EQUAL, szczególnie z Tematu F⁴¹ oraz z Tematu G⁴². 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+. Poniżej polskie projekty z IW EQUAL, z których rezultatów będziemy korzystać.

Opis projektu	Wykorzystanie doświadczeń
<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.	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.
<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.	

⁴¹ „Wspieranie zdolności przystosowawczych przedsiębiorstw i pracowników do zmian strukturalnych w gospodarce oraz wykorzystania technologii informacyjnych i innych nowych technologii”

⁴² „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

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.	
<u>F0114 Model systemu wsparcia utrzymania zatrudnienia pracowników 50+ w sektorze okrętowym</u> System wsparcia został podzielony na 4 moduły. Moduł szkoleniowy zawiera narzędzia umożliwiające kształcenie na odległość z wykorzystaniem technik informatycznych, Moduł doradztwa 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 - kształtowania świadomości - wchodzi m.in. system promocji kształcenia ustawicznego oraz upowszechniania nowoczesnych form zatrudnienia, wdrażania nowoczesnych technologii, innowacyjnych metod zatrudnienia. Ostatni moduł 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.	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.
<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	Strategie zarządzania wiekiem zawierają powyższe elementy antydyskryminacyjne.
<u>G0246 Model aktywizacji zrównoważonej Praca-Rodzina: lokalne partnerstwa na rzecz osób opiekujących się</u>	W naszym projekcie interesuje nas model rekrutacji aktywizującej.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

<u>osobami zależnymi</u> Rezultat składa się z połączonych w system modeli 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.	
F0515 Głównym celem projektu EUROSTER - Partnerstwo na rzecz rozwoju zdolności adaptacyjnych pracowników przemysłu okrętowego, było powstanie 4 modeli: kształcenia ustawicznego, zastosowania elastycznych form zatrudnienia, wykorzystania technologii IT w zarządzaniu wiedzą i procesami zarządzania Partnerstwem oraz system motywacyjny. Z przedstawionego rezultatu wykorzystamy przede wszystkim 3 moduły. Pierwszy to wypracowane rozwiązania dot. kształcenia ustawicznego, którego celem jest przygotowanie pracowników do pozyskania drugiego (kolejnego) zawodu, a kadrę menedżerską do nabycia umiejętności sprawnego zarządzania, rozumienia relacji międzyludzkich, kreatywnego wykorzystywania innowacji oraz by kształtować trwale postawy i nawyki uczenia się przez całe życie. Drugim elementem będzie system motywacyjny wyzwalający przedsiębiorczość, powodujący zaangażowanie się pracownika w kreowanie zmian w obszarze firmy, jak i dotyczących własnego rozwoju. Trzecim modułem będzie wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia, które przyczyniać się mogą również do zwiększenia elastyczności w zakresie struktury zatrudnienia. Umożliwiając wykonywanie pracy na kilku stanowiskach przez jednego pracownika sprzyjają rozwijaniu i podnoszeniu kwalifikacji, a nawet stwarzają	Zapoznamy się z rezultatem projektu - Symulatorem Korzyści Elastycznych Form Zatrudnienia (SKEFZ) dostarczającego niezbędnych informacji w procesie podejmowania decyzji odnośnie wyboru optymalnej formy zatrudnienia. Symulator stanowi źródło wiedzy na temat możliwości stosowania różnych form zatrudnienia oraz wskazuje różnice pomiędzy nimi według kryteriów finansowych i pozafinansowych. Innowacyjność przejawia się w formie wsparcia tj zaadoptowanie na potrzeby projektu formy wsparcia wykorzystywanej w innym sektorze (w tym przypadku okrętowym).



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

możliwość wykonywania kilku zawodów przez tą samą osobę (wielozawodowość).	
F0640 W ramach projektu „Dojrzałość Wykorzystuje Wiedzę” wypracowano rezultat model zwalczania dyskryminacji pracowników 44+ przy wykorzystaniu innowacyjnych narzędzi informatycznych z pełną bazą danych procedur - metodologii ułatwiających analizę i szkolenie. W skład rezultatu wchodzi model zarządzania zmianą na własnych stanowiskach pracy pracowników 44+, model umiejętności adaptacji do zmian, model zdobywania praktycznych umiejętności interpersonalnych oraz model zarządzania własną karierą zawodową. Dostępny jest również model strategii personalnej dla pracowników 44+ wraz z systemem informatycznym.	Skorzystamy z wypracowanych modeli, instrukcji i procedur z zakresu rekrutacji, adaptacji, budowy zakresu obowiązków, oceny, planowania ścieżek kariery, szkoleń wewnętrznych, motywacji finansowej, mentoringu dostosowanych do wymagań pracowników 44+. Innowacyjność przejawia się w formie wsparcia tj modyfikacja dotychczas stosowanych instrumentów w celu zwiększenia ich skuteczności i efektywności.
F0580 W ramach projektu „ElaStan - Promocja Elastycznych Stanowisk Pracy i Ochrona Kapitału Intelektualnego Firm” wypracowano m.in. rezultat System Wspierania Elastycznych Form Zatrudnienia, w tym produkt Platformę INTAUZ – Internetowa Aukcja Zleceń (www.intauz.eu). W swoich podstawowych założeniach Platforma pełni funkcje serwisu aukcyjnego on-line umożliwiającego użytkownikom wystawienie zlecenia pracy oraz składanie do niego ofert.	Produkt zostanie wykorzystany przy tworzeniu platformy ORP, szczególnie w ramach działalności usługowej na rzecz osób 50+. Innowacyjność przejawia się w formie wsparcia tj modyfikacja dotychczas stosowanych instrumentów w celu zwiększenia ich skuteczności i efektywności.
F0576 W ramach projektu „Modelowy system przystosowania kadr przedsiębiorstw do zmian strukturalnych w gospodarce” wypracowano rezultat Modelowy System Zarządzania Wiedzą w Firmie. Proponowany model składa się z trzech autonomicznych podsystemów: systemu analizy potrzeb kompetencji w firmie, wewnętrznego systemu oceny i certyfikacji kompetencji zdobytych na drodze nieformalnej w firmie	Wymienione 3 systemy zostaną wykorzystane w ramach modułowej strategii zarządzania wiekiem w projekcie. Innowacyjność przejawia się w formie wsparcia tj adaptacji oraz modyfikacji dotychczas stosowanych instrumentów w celu zwiększenia ich skuteczności i efektywności.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

oraz systemu współpracy z doświadczonymi pracownikami w zakresie przekazywania wiedzy młodszym zatrudnionym (coaching wewnętrzny).	
--	--

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 jednocześnie 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 wydalania 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



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

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.

- **Dostosowanie zakresu obowiązków do zmieniających się wraz z wiekiem możliwości pracownika.** Karl-Heinz Efke Sanitär- und Heizungsbau to mała niemiecka firma specjalizująca się w instalowaniu systemów hydraulicznych, sanitarnych i grzewczych. Firma stosuje strategię rozwoju kariery zawodowej pracowników w oparciu o wiek i kompetencje, mającą na celu zatrzymanie pracowników w firmie tak długo jak to możliwe. Firma traktuje trzy obszary pracy (instalacje w nowych budynkach, modernizacja istniejących instalacji i wsparcie klienta) jako kolejne etapy rozwoju kariery, umożliwiając pracownikom zdobywanie niezbędnych kompetencji w celu awansu. Wsparcie klienta wymaga najszerszej wiedzy i dlatego na tym stanowisku pracują wyłącznie starsi, najbardziej doświadczeni pracownicy. Praca ta jest też mniej obciążająca fizycznie niż praca przy zakładaniu instalacji w nowych budynkach.

Pracownicy służby więziennej w Bremie są zagrożeni niezdolnością do pracy w związku z wysokim poziomem stresu w pracy. W celu zapobieżenia temu wdrożono w więzieniu modelowy projekt „Druga kariera”, którego celem jest przygotowanie pracowników do zmiany miejsca pracy. W wyniku projektu pracownicy zdobędą w trakcie pracy w więzieniu niezbędne kwalifikacje do zmiany miejsca pracy⁴³.

- **Mentoring.** W 2002 roku szwedzka elektrownia atomowa 0KG rozpoczęła realizację długookresowego programu dotyczącego transferu kompetencji pomiędzy starszymi i młodymi pracownikami. Zastosowano dwie metody: pracę równoległą i przejęcie roli. Praca równoległa polega na tym, że mentor i uczeń pracują wspólnie, natomiast przejęcie roli oznacza, że uczeń pod nadzorem mentora przejmuje jego obowiązki.

Verbund Konzern, największy producent i dystrybutor energii elektrycznej w Austrii, po przeanalizowaniu sytuacji związanej ze starzeniem się pracowników zaczął wdrażanie kilku

⁴³ Jacek Liwiński, Urszula Sztanderska, (wrzesień 2010). *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*. Projekt „Z wiekiem na plus - szkolenia dla przedsiębiorstw”, realizowany w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, dofinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Priorytetu II, Działania 2.1, Poddziałania 2.1.3 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, s. 44.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

działań, w tym: programów edukacyjnych, promocji pozytywnego nastawienia do starszych pracowników, programów dotyczących międzypokoleniowego transferu wiedzy i procesów zarządzania jakością. Jeden z programów dotyczył przekazywania przez pracowników powyżej 45 roku życia ich wiedzy praktycznej doświadczonym trenerom (również w wieku powyżej 45 lat)⁴⁴.

- **Powody rekrutowania starszych pracowników.** Getin Bank jeszcze w 2008 roku zatrudniał wiele osób powyżej 40 roku życia, szczególnie na stanowiskach doradców i opiekunów klienta. Pracownicy ci byli postrzegani jako osoby dojrzałe, mające ustabilizowaną sytuację rodzinną, wyżej cenieni przez klientów jako „przyjaźni” doradcy, potrafiący zrozumieć ich potrzeby i rozwiązać problemy finansowe w przeciwieństwie do młodego pracownika, zazwyczaj profesjonalnego, ale mało empatycznego i z małym doświadczeniem życiowym. Pracownicy 40- i 50-letni otrzymali umowę o pracę z atrakcyjnym wynagrodzeniem i pakietem socjalnym⁴⁵.
- **Rozwiązanie problemu niedoboru siły roboczej.** Rumuńskie przedsiębiorstwo futrzarskie preferuje zatrudnianie osób, które mają już doświadczenie w pracy przy produkcji futer, w szczególności osób powyżej 40 roku życia. Taka polityka wynika z braku szkół zawodowych, a tym samym z braku młodszych kandydatów do pracy z odpowiednimi kwalifikacjami. Stocznia w Rydze zaczęła zatrudniać osoby w wieku emerytalnym i przedemerytalnym (60-65 lat), ponieważ młodsze osoby nie zgłaszały się do pracy (zapewne w związku z tym, że stocznia kilka lat wcześniej była niewypłacalna). Przedsiębiorstwo zapewnia starszym pracownikom elastyczność zatrudnienia, pozwalając im swobodnie decydować, kiedy chcą zakończyć zatrudnienie. Ponadto, dla starszych pracowników (w większości pochodzenia rosyjskiego), którzy nie znają języka łotewskiego organizowane są kursy tego języka. Estońska Poczta rekrutuje do pracy głównie osoby powyżej 45 roku życia, w celu spełnienia wymogów dotyczących minimalnej liczby listonoszy (wynikających z rozporządzenia estońskiego Ministerstwa Spraw Ekonomicznych i Komunikacji). Rekrutacja osób starszych jest wynikiem niewielkiego zainteresowania osób młodych pracą na poczcie⁴⁶.
- **Zachęcanie osób starszych do aplikowania.** Pewne brytyjskie przedsiębiorstwo handlowe wykorzystało do tego celu ogłoszenie, w którym obok kieliszka czerwonego wina był napis: „Niektóre rzeczy dojrzewają z wiekiem”. Inne przedsiębiorstwo zasugerowało w ogłoszeniu, że podjęcie w niej pracy jest dobrym sposobem uzupełnienia dochodów z emerytury. Jeszcze inna

⁴⁴ ibidem, s.39

⁴⁵ ibidem, s.32

⁴⁶ ibidem, s.32



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

firma w ogłoszeniu otwarcie stwierdza, że oferta pracy jest skierowana do osób pragnących rozpocząć drugą karierę. Natomiast niemieckie przedsiębiorstwo *Fahrion Engineering* umieściło w ogłoszeniach informację, że poszukuje starszych inżynierów, brygadzystów i techników, co okazało się bardzo skuteczne. Taka strategia rekrutacyjna pozwoliła firmie na zaspokojenie zapotrzebowania na bardzo specyficzne kwalifikacje. Obecnie podania o pracę od osób starszych wciąż napływają mimo zaprzestania akcji rekrutacyjnej⁴⁷

- **Mentoring.** Mataro Glasswork, hiszpańska fabryka szkła, realizuje program szkoleniowy, w ramach którego młodzi pracownicy są szkoleni przez starszych, którzy już przeszli na wcześniejszą emeryturę. Starsi pracownicy (powyżej 50 roku życia) podpisują z firmą kontrakt zgodnie z którym 25% czasu pracy poświęcają na szkolenie i ocenę młodych pracowników. Szkolenie odbywa się codziennie przez okres od 6 do 12 miesięcy⁴⁸
- **Dostosowanie grafiku pracy do możliwości osób starszych.** Coop Adriatica – jedna z największych włoskich spółdzielni zajmujących się handlem detalicznym – oferuje swoim kasjerom elastyczny czas pracy, chcąc pogodzić ich preferencje z potrzebami firmy. W ramach programu *otario a isole* (wyspowy terminarz) ok. 600 pracowników mogło niezależnie wybrać sobie godziny pracy. W rezultacie, organizacja czasu pracowników poprawiła się – w szczególności dotyczy to osób starszych, stanowiących 20% załogi. Dzięki programowi mogą oni przeznaczyć więcej czasu na opiekę nad innymi członkami rodziny (rodzicami, wnukami). SCA Laakirchen – austriacka fabryka papieru – w celu poprawy stanu zdrowia oraz jakości życia swoich pracowników ustaliła z radą pracowników, że zostanie zlikwidowanych 15 zmian dla pracowników zmianowych w wieku powyżej 52 lat. W rezultacie pracownicy ci mogą w ciągu roku poświęcić o 15 dni więcej na odpoczynek (w przeciwnym wypadku musieliby w te dni pracować na nocnej lub porannej zmianie). Zmiana ta jest wyrazem uznania firmy dla efektywności i zaangażowania starszych pracowników. Osoby te, mając do wyboru ograniczenie czasu pracy lub premię finansową, wybrały to pierwsze rozwiązanie. W Centrum Patologii Szpitala Regionalnego w północnej Estonii praca lekarzy (których średni wiek wynosi 64 lata) jest rozdzielana w taki sposób, że podział zadań jest dostosowany do indywidualnych preferencji lekarzy. Głównym celem wprowadzenia tego systemu było zachęcenie starszych lekarzy do kontynuowania pracy w Centrum po przejściu na emeryturę. Konieczność wprowadzenia tej polityki wynika z braku zainteresowania młodych lekarzy pojęciem pracy w Centrum – oni na ogół decydują się na pracę za granicą, która jest dużo bardziej opłacalna.

⁴⁷ ibidem, s.47

⁴⁸ ibidem, s.47



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Starsi pracownicy chętnie korzystają z możliwości pracy w Centrum, bo wynagrodzenie oraz emerytura dają łącznie wysoki miesięcznych dochód, a ponadto czują się docenieni przez pracodawcę⁴⁹

- **Tworzenie zróżnicowanych wiekowo zespołów pracowniczych.** Holenderska firma cateringowa Albron wykorzystuje swój system IT do wdrażania programu ochrony zdrowia w miejscu pracy. Ponadto firma pozwala pracownikom podejmować w godzinach pracy działania z zakresu ochrony zdrowia. Do działań stosowanych przez firmę można ponadto zaliczyć: zmniejszenie wymiaru czasu pracy, zmianę organizacji pracy wykluczającą dźwiganie ciężarów przez starszych pracowników (zostało to osiągnięte poprzez utworzenie zespołów składających się ze starszych i młodych pracowników, w których osoby młodsze wykonują prace fizyczne)⁵⁰.
- **Przesunięcia pomiędzy stanowiskami - Ford-Werke GmbH, Niemcy.** Ford-Werke, przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją samochodów, realizuje projekt FILM, którego celem jest zwiększenie wydajności pracy ok. 500 pracowników (w większości starszych) do takiego poziomu, który zapewniłby opłacalność utrzymania ich w zatrudnieniu. W tym celu pracownicy ci zostali odpowiednio przeszkoleni i przeniesieni na nowe, lepiej dostosowane do ich indywidualnych możliwości, stanowiska pracy. Szkolenia oraz przeniesienia zostały zaplanowane przez pracowników HR przy użyciu specjalnego oprogramowania. Dzięki projektowi produktywność pracowników zagrożonych zwolnieniem wzrosła na tyle, że pozostali w firmie⁵¹.

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 MÓGL 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

⁴⁹ ibidem, s. 53

⁵⁰ ibidem, s.60

⁵¹ ibidem, s. 65

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego 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 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+.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

III.4. JAKIE EFEKTY MOŻE PRZYZNIEĆ 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.

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 wzmacnianie 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

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

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 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 doszkącanie 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 znajdą 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



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



64

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

(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 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.

Testowanie **modelu ORP** odbędzie się na terenie powiatu starogardzkiego. Powiat starogardzki jest jednym z większych powiatów w województwie pomorskim (zajmuje 1346 km²) i zamieszkuje go 122 tys. mieszkańców (co stawia go na drugim miejscu w województwie pomorskim, pod względem liczby mieszkańców). Stopa bezrobocia w powiecie starogardzkim wynosi 20,4%⁵² - co stawia go na 7 miejscu w skali powiatów województwa pomorskiego (w woj. pomorskim stopa bezrobocia wynosi 13,1%)⁵³. Informacja ta jest istotna ze względu na zależność pomiędzy sytuacją na rynku pracy, a sytuacją zatrudnionych. Kiedy wzrasta podaż pracy, obawa przed jej utratą w największym stopniu dotyczy pracowników z grup dyskryminowanych. Wysokie bezrobocie w powiecie starogardzkim powoduje, że sytuacja pracujących 50+ jest niestabilna. Wg dokumentu „Identyfikacja wewnętrznych zewnętrznych zjawisk wpływających na gospodarkę i rynek pracy powiatu starogardzkiego do roku 2020” opracowanego przez ASM Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o.o. notowany jest znaczny wzrost udziału osób w wieku 55+ w populacji bezrobotnych. Na przestrzeni lat 2000 -2008 odsetek bezrobotnych w wieku 55 lat i więcej wzrósł z 1,4% do prawie 9%.

Według raportu końcowego projektu „Szanse i bariery zatrudniania osób w wieku 45+ w woj. pomorskim” opartego na badaniach 4 podregionów woj. pomorskiego (gdański, słupski, starogardzki, trójmiejski), wśród osób zatrudnionych w regionie starogardzkim w wieku powyżej 45 roku życia, kobiety stanowią 12,6 %, natomiast mężczyźni 21,4 %. Wg tego samego raportu średnia wszystkich podregionów wskazuje, że wśród osób zatrudnionych w wieku powyżej 45 roku życia, kobiety stanowią 11,6 %, natomiast mężczyźni 18 %. Jest to najwyższy procent zatrudnienia wśród 4 badanych podregionów. Różnice pomiędzy wskaźnikiem zatrudniania 45+ w powiecie starogardzkim a pozostałych podregionach nie są znaczące, co potwierdza typowość powiatu starogardzkiego dla

⁵² Źródło statystyki WUP Gdańsk stan na 31 stycznia 2011r.

⁵³ Źródło statystyki WUP Gdańsk stan na 31 stycznia 2011r.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

województwa pomorskiego. Jednak niepokojące jest to, że współczynnik bezrobotnych powyżej 50 roku życia stale wzrasta.

Program „Na Rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej w powiecie starogardzkim” w analizie przedsiębiorczości, jako mocne strony wymienia dużą ilość przedsiębiorstw z sektora MŚP. Niestety sam program nie podaje konkretnych liczb. Testowanie naszych produktów chcemy oprzeć właśnie na tych przedsiębiorstwach, a dzięki temu że w testowanym przez nas powiecie jest ich duża ilość, zwiększa to nasze szanse w procesie, który jest jednym z najtrudniejszych momentów wielu projektów, a mianowicie rekrutacji. Głównymi sektorami gospodarki są: przemysł drzewny, meblowy, budowlany, rolno-spożywczy, transport samochodowy. Są to typowe sektory dla południowej części województwa pomorskiego. Podobieństwo Starogardu do tego obszaru daje możliwość testowania na terenie, który można określić jako woj. Pomorskie w „pigułce” (oczywiście z wyłączeniem powiatów w których stopa bezrobocia jest poniżej 10% i rynek pracy oparty jest na przedsiębiorstwach z innego sektora: stoczniowy, wysokie technologie –przemysł elektrotechniczny, – czyli powiatu gdańskiego i miast na prawach powiatu tj. Gdańska, Gdyni i Sopotu.

Na terenie powiatu znajduje się Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna, w której zlokalizowanych jest 6 firm zatrudniających łącznie ponad 2 000 osób. Największym inwestorem w strefie są Zakłady Farmaceutyczne POLPHARMA S.A. Założyliśmy, że ekspertami do zaopiniowania produktu – strategii zarządzania wiekiem będą przedstawiciele dużych przedsiębiorstw, Caritas Diecezji Pelplińskiej współpracuje z dużymi przedsiębiorstwami z powiatu starogardzkiego, co w znacznym stopniu ułatwi dotarcie do kadr menadżerskich w celu zasięgnięcia ich opinii, jako wcześniej wspomnianych ekspertów. Poprosimy ich o rekomendacje dla strategii odnośnie jej wykorzystania w dużych przedsiębiorstwach.

Na terenie powiatu starogardzkiego działa kilka instytucji zrzeszających bądź wspierających przedsiębiorców: Starogardzki Klub Biznesu, Cech Rzemiosł Różnych, Wojewódzkie Zrzeszenie Handlu i Usług, Agencja Wspierania Przedsiębiorczości. Są to zrzeszenia parasolowe, przez które będziemy chcieli dotrzeć do poszczególnych pracodawców, co ułatwi proces rekrutacji.

Przedsiębiorcy z powiatu starogardzkiego wyrażają chęć uczestnictwa w szkoleniach dla kadr zarządzających i pracowników przedsiębiorstw w zakresie m.in. zarządzania, organizacji pracy, elastycznych form pracy⁵⁴

⁵⁴ wyniki ankiety przeprowadzonej i zawartej w „Programie Na Rzecz Zatrudnienia i Spójności Społecznej w powiecie Starogardzkim” - data publikacji 8.07.2008 r.)



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jednym z głównych powodów, dla którego wybraliśmy powiat starogardzki i co wyróżnia go na tle innych powiatów jest to, że na jego obszarze działa partnerstwo – 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 starogardzkiego. Istniejące partnerstwo daje szansę podniesienia skuteczności działań projektowych, ponieważ środowisko zostało już dobrze przygotowane na inicjatywy dotyczące osób powyżej 50 r.ż. Podstawowe zagadnienia, które poruszało partnerstwo związane były z wykluczeniem społecznym, pomocą społeczną, poczuciem bezpieczeństwa. Partnerstwo nie zajmowało się natomiast sytuacją osób powyżej 50 roku życia w kontekście rynku pracy. Brak działań w tym zakresie stwarza doskonałą okazję do tego, aby uzupełnić działania LGW o sferę rynku pracy. Chcemy włączyć do partnerstwa organizacje należące do LGW, ponieważ uznaliśmy, że w związku z tematyką, którą się zajmują posiadają informacje i doświadczenie przydatne w tworzeniu takiego partnerstwa.

. W powiecie starogardzkim brakuje NGO zajmujących się stricte problematyką związaną z rynkiem pracy. Chcemy pobudzić i uaktywnić lokalne organizacje do tego, aby zajęły się problemami związanymi z rynkiem pracy. Wiele organizacji ma działalność związaną z rynkiem pracy zapisaną w swoich statutach, jednak w rzeczywistości jej nie prowadzą.

W 2008 roku zakończono badania w projekcie „Migracje szansą województwa pomorskiego – wspieranie pozytywnych trendów adaptacyjnych na regionalnym rynku pracy”. Pokazują one, że w powiecie starogardzkim tylko 3,9% osób pracujących, zmieniło miejsce zamieszkania ze względu na zatrudnienie (w województwie pomorskim 6,9%). Najbardziej mobilne są osoby młodsze, a najmniej mobilni „wcześniejsi” emeryci oraz renciści. Według tych samych badań, w całym województwie, co trzeci mieszkaniec nigdy nie uczestniczył w żadnym szkoleniu ani kursie dokształcającym. Najwyższy odsetek osób dokształcających się jest w największych miastach regionu — Trójmieście oraz Słupsku, a także w powiatach wejherowskim i gdańskim, z kolei najniższy — w tczewskim, sztumskim, **starogardzkim** oraz człuchowskim, (co najmniej połowa mieszkańców nigdy nie dokształcała się zawodowo). Dane te potwierdzają słuszność testowania działań uwrażliwiających m.in. na kwestie kształcenia ustawicznego w tym powiecie.

Podsumowując można powiedzieć że wybraliśmy powiat starogardzki ze względu na mocne i słabe strony tego powiatu. Do mocnych należą: chęć wprowadzania zmian, otwartość środowisk związanych z rynkiem pracy na nowe rozwiązania i pomysły. Przychylność władz i urzędników wynikająca również z kontaktów Caritas Diecezji Pelplińskiej. Do mocnych stron zaliczymy również przygotowanie społeczeństwa w zakresie informacji dotyczących starzenia się i aktywności w życiu

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

społecznym. Do słabych stron należą: wysokość bezrobocia, pogłębiające się bezrobocie w przedziale 50 +. Uznaliśmy, że w takiej konfiguracji stanowią one doskonałą sytuację do prowadzenia naszych działań. Z jednej strony mamy dane, które czynią powiat starogardzki typowym powiatem dla woj. pomorskiego. Należą do nich wskaźniki zatrudnienia 50 +, wskaźnik bezrobocia podobny do większości powiatów woj. pomorskiego z wyłączeniem miast na prawach powiatu. Z drugiej strony mamy do czynienia ze zjawiskami, które obligują do podjęcia działań odwracających te tendencje. Należą do nich postępujące bezrobocie w grupie pracowników 50 +, brak organizacji działających na rzecz sytuacji na rynku pracy, najniższy odsetek osób doksztalających się.

Dużym plusem jest bliskość położenia powiatu starogardzkiego z Pelplinem, w którym znajduje się siedziba Caritas Diecezji Pelplińskiej – odpowiedzialnej za koordynację procesu testowania.

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).

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) **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

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

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:**

- rozgłośnie 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
- 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,



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- 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 projekcie –Agrotec Polska.

W związku z tym, że wsparcie udzielane przedsiębiorcom w ramach naszego projektu kwalifikuje się do pomocy publicznej de minimis, istotnym będzie informowanie o tym fakcie w trakcie rekrutacji przedsiębiorstw do projektu. Wielu pracodawców ma obawy przed skorzystaniem z pomocy publicznej, wielu nie zdaje sobie sprawy, że taka pomoc istnieje, w związku z czym potrzebne jest, aby w ramach zachęcania pracodawców do wzięcia udziału w projekcie przedstawić zagadnienia pomocy publicznej w taki sposób, aby przedsiębiorca miał świadomość z jakiego rodzaju świadczenia korzysta. Jednocześnie istnieje potrzeba wyprostowania nieprawidłowych stereotypów na temat pomocy publicznej. W związku z



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

tym, że przyznaliśmy pierwszeństwo w procesie rekrutacji do testowania strategii zarządzania wiekiem przedsiębiorstwom uczestniczącym w ORP, poświęcimy jedno robocze spotkanie partnerstwa na omówienie PP. Zaprosimy ekspertów od pomocy publicznej (konsultanci z Agencji Rozwoju Pomorza), którzy przedstawią, w jaki sposób można korzystać z tej pomocy, jakie inne korzyści niesie za sobą pomoc publiczna. Podstawowym argumentem, jaki przedstawimy przedsiębiorcom będzie fakt, że pomoc publiczna otwiera przed ich firmą nowe możliwości. Dotyczy to w szczególności wsparcia oferowanego w ramach wielu projektów realizowanych na terenie woj. Pomorskiego. Będziemy starali się uświadomić przedsiębiorcom, że wsparcie to może być pomocne w prowadzeniu działalności. Przekonamy ich również, że formalności związane z uzyskaniem tej pomocy nie są trudne do zrealizowania, przedstawimy naszą rolę i wsparcie, jakie otrzymają od nas w celu realizacji czynności formalnych. 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 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. Również w trakcie indywidualnych spotkań z pracodawcami poruszane będą zagadnienia związane z pomocą publiczną. W analogiczny sposób, jak w trakcie spotkań ORP będziemy przekonywali pracodawców do pomocy publicznej. 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,



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- 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. Odbiorcy

Charakterystyka

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



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

zawodowych, przedstawicieli samorządów (w przypadku braku współpracy z LGW tworzenie partnerstwa będzie się odbywać na bazie ww. podmiotów nowego partnerstwa)

- Włączenie w działania partnerstwa przedstawicieli 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 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

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego 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 2011r. 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.

Równolegle 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



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

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, których kadra zarządzająca wraz z doradcami będzie **wdrażała** strategie zarządzania wiekiem. Każda ze strategii będzie niepowtarzalna, związana z sytuacją danej firmy. W ten sposób powstaną 24 strategie 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+.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

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. spotkanie informacyjne 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.

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



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

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

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

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.
- Zwiększono ilość płyt CD z modelem funkcjonowania ORP ze 120 do 200. Ze względu na zwiększoną ilość płyt zmniejszy się również kwota jednostkowa jednej płyty.

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 Informacyjnego w Polsce na lata 2007 – 2013. Rozwiązania opisane szczegółowo w załączniku nr 2 „Model ORP”
- Filmy promujące produkty finalne.

W trakcie opracowania strategii okazało się, że działania w projekcie kwalifikują się jako pomoc publiczna *de minimis* w formie wsparcia dla pracowników oraz pracodawców. Przygotowując projekt nie braliśmy pod uwagę pomocy publicznej, gdyż projekt skierowany jest do pracowników i nie ma na celu



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

wsparcia przedsiębiorców (zgodnie z Dokumentacją Konkursową konkursu zamkniętego nr 01/POKL/8.3/I/2009). Przygotowany podręcznik strategii zarządzania wiekiem, przetestowany u 24 przedsiębiorców, ma na celu zaproponowanie efektywnej metody utrzymania aktywności zawodowej osób 50+. Projekt nie zakłada bezpośredniego wsparcia 24 instytucji – są to laboratoria, gdzie będzie testowany podręcznik dot. przygotowywania strategii zarządzania wiekiem. Wsparcie pracodawców jest wyłącznie etapem pośrednim, którego celem jest testowanie zaproponowanych rozwiązań - de facto przeznaczonych dla pracowników zgodnie z konkursem Priorytetu VIII. Jednakże, z uwagi na brak odpowiednich regulacji prawnych, które umożliwiałyby niestosowanie pomocy publicznej w takich przypadkach, w projekcie wystąpi pomoc publiczna.

Wsparcie dla pracowników dotyczy:

1. szkolenie radzenie sobie ze stresem (poz. 91,92,93,94,95 w budżecie wniosku o dofinansowanie)
2. zindywidualizowane szkolenie zawodowe wg potrzeb (60 osób 50+) (poz. 96 w budżecie wniosku o dofinansowanie), z tym że z tego chcemy zrezygnować, co napisaliśmy w strategii, a ORP ma przejąć tę rolę.
3. indywidualne doradztwo (60 osób 50+ x 18h) (poz. 97 w budżecie wniosku o dofinansowanie)

Wsparcie dla przedsiębiorców:

1. doradztwo dot. opracowania strategii zarządzania wiekiem w firmach (poz. 106, 107 w budżecie wniosku o dofinansowanie)

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.	- Liczba uczestników porozumienia będzie utrzymywać się w fazie testowania na stałym poziomie lub wzrastać; - Uczestnicy pozytywnie oceniają efekty działania partnerstwa w odniesieniu do siebie, społeczności lokalnej/rynku pracy; - Większość uczestników zadeklaruje, że chcą kontynuować działalność partnerstwa
Użyteczny podręcznik przygotowania strategii zarządzania wiekiem	- Pracodawcy biorący udział w testowaniu pozytywnie oceniają: - przystępność tekstu, - użyteczność narzędzi. - Osiągnięty zostanie wskaźnik „zmniejszenie wśród pracowników i pracodawców o minimum 30% siły oddziaływania przekonań o niskiej przydatności do pracy osób starszych”.
Nowatorski program profilaktyki zdrowotnej oparty na MBSR	Przebyty trening zostanie uznany za skuteczną formę radzenia sobie ze stresem przez 50% uczestników warsztatu.

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.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

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.

Kluczowe pytania badawcze:

I. Odnosnie 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. Odnosnie 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)?



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

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

Za ewaluację zewnętrzną odpowiedzialny będzie partner projektu Agrotec Polska. Będzie odpowiedzialny za przygotowanie opisu przedmiotu zamówienia, wybór wykonawcy, nadzór i przyjęcie raportu z ewaluacji zewnętrznej. 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.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

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.

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 1 Syntetyczne zestawienie metod badawczych do ewaluacji produktów finalnych

Produkt finalny	Respondent / źródło informacji	Metoda	Opis metody/próba
Ewaluacja wewnętrzna			
Strategie zarządzania wiekiem	• Użytkownicy (pracodawcy) • Odbiorcy (pracownicy 50+)	Obserwacja	Obserwacja szkoleń. Próba: wszystkie szkolenia
		Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)	Warsztaty dotyczące przebiegu projektu, potrzeb, uwag, opinii, niezbędnych modyfikacji itp. Próba: min. 3 FGI
		Badanie kwestionariuszowe (pre-test i post-test)	Badanie kwestionariuszowe - oczekiwanych i osiągniętych korzyści z wdrożenia strategii zarządzania wiekiem (pre-test i post-test) Próba: 60 pracowników, 50 osób kadry



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Produkt finalny	Respondent / źródło informacji	Metoda	Opis metody/próba
			zarządzającej
Model ORP	- Użytkownicy (pracodawcy, instytucje i partnerzy rynku pracy testujący model ORP) - Odbiorcy (pracownicy 50+)	Zogniskowane wywiady grupowe (FG	Warsztaty dotyczące przebiegu projektu, potrzeb, uwag, opinii, niezbędnych modyfikacji itp.
		Obserwacja spotkań	Ewaluator weźmie udział w spotkaniach uczestników ORP
		Analiza statystyk odwiedzin strony	Statystyki dot. liczby odwiedzin, poszukiwanych informacji etc.
Ewaluacja zewnętrzna			
Strategie zarządzania wiekiem i model ORP	Dane zastane z ewaluacji wewnętrznej i systemu	Analiza dokumentów	Próba: wszystkie dostępne dokumenty, opracowania, statystyki
Strategie zarządzania wiekiem	- Użytkownicy (pracodawcy) - Odbiorcy (pracownicy 50+)	Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)	Wywiady indywidualne z użytkownikami i odbiorcami Próba: min. 20
Model ORP	Użytkownicy (pracodawcy, instytucje i	Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)	Wywiady indywidualne z użytkownikami i odbiorcami Próba: min. 15

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 działającą 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

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

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 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.

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.

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



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

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.

Upowszechnianie będzie się odbywało w podziale na dwa produkty finalne.

Upowszechnianie strategii zarządzania wiekiem skierowane będzie do poniższych grup docelowych:

Użytkownicy w wymiarze upowszechniania strategii zarządzania wiekiem to:

- 300 pracodawców z terenu woj. pomorskiego (120 przez kontakty bezpośrednie, 180 poprzez wysyłkę publikacji z opracowanymi strategiami)
- 20 specjalistów Human Resources
- 20 trenerów z instytucji szkoleniowych
- 10 specjalistów z instytucji badawczych
- uczelnie wyższe, w tym **Publiczne**: Uniwersytet Gdański, Politechnika Gdańska, **Niepubliczne (te najbardziej znaczące)**: Gdańska Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku, Kolegium Pracowników Służb Społecznych, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego.

Użytkownicy w wymiarze upowszechniania podręcznika z programem prozdrowotnym to:

- 7000 osób 50+ przez 140 ośrodków Państwowej Opieki Zdrowotnej.

Odbiorcy w wymiarze upowszechniania strategii zarządzania wiekiem to:

- 60 pracowników 50+ z terenu woj. pomorskiego
- 50 osób z kadry zarządzającej firm z terenu woj. pomorskiego

Odbiorcy w wymiarze upowszechniania programu prozdrowotnego to:

- 60 pracowników 50 + (40 kobiet i 20 mężczyzn)

Upowszechnianie modelu obserwatorium rynku pracy skierowane będzie do poniższych grup docelowych:

Użytkownicy w wymiarze upowszechniania modelu obserwatorium rynku pracy to:

- 120 interesariuszy rynku pracy
- 20 NGO z woj. pomorskiego

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- 3 instytucje badawcze
- 10 trenerów z instytucji szkoleniowych
- uczelnie wyższe, w tym **publiczne**: Uniwersytet Gdański, Politechnika Gdańska, **niepubliczne (te najbardziej znaczące)**: Gdańska Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku, Kolegium Pracowników Służb Społecznych, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego 5 osób z kadry zarządzającej w agencjach zatrudnienia
- prezesi instytucji partnerstwa lokalnego.

Odbiorcy w wymiarze upowszechniania modelu obserwatorium rynku pracy to:

- 15 pracowników 50+ z terenu powiatu starogardzkiego
- 30 pracodawców z terenu woj. pomorskiego.

Obserwatorium Rynku Pracy

ORP jest narzędziem aktywizacji lokalnego rynku pracy i integracji partnerów społecznych dot. wsparcia pracowników 50+. Ma wzmacniać aktywność mieszkańców regionu, który jest zdecydowanie obszarem wiejskim. Ważnym elementem ORP jest pozyskanie samorządu lokalnego do współpracy, który docelowo przejąłby zadania ORP. Zakładamy, że samorząd będzie pełnił kluczową rolę w modelu ORP przy wsparciu partnerów społecznych. Na etapie upowszechniania będziemy chcieli dotrzeć do poniższych instytucji, które z racji swoich zadań statutowych są ważni dla projektu. Upowszechnienie będzie odbywać się w poniższych instytucjach:

Adresat upowszechniania - charakterystyka	Ilość i sposób upowszechniania działań
Gmina Zadaniem gminy jest wspieranie i upowszechnianie idei samorządowej, promocja gminy oraz współpraca z organizacjami pozarządowymi. Rada Gminy wraz z komisjami stałymi jest odpowiedzialna za rozpatrywanie, badanie i ocenianie postulatów, projektów i inicjatyw organizacji społecznych i poszczególnych mieszkańców oraz w razie potrzeby opracowywanie odpowiednich wniosków.	Zamierzamy dotrzeć do 13 gmin powiatu starogardzkiego. Odbędzie się co najmniej jedno spotkanie z wójtami, ich zastępcami albo z przedstawicielem Rady Gminy w każdej z 13 gmin w celu przedstawienia modelu ORP i ustalenia zakresu współpracy. Spotkanie z co najmniej jednym przedstawicielem Zarządu Gminy – 13 spotkań.
Powiat Zadaniem powiatu jest przeciwdziałanie bezrobociu oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy oraz współpraca z organizacjami pozarządowymi. Rada Powiatu jest organem stanowiącym powiatu. Do właściwości Rady Powiatu należy m.in.: tworzenie i przystępowanie do związków, stowarzyszeń, fundacji i spółdzielni oraz ich rozwiązywanie lub występowania z nich, uchwalanie powiatowego programu przeciwdziałania bezrobociu oraz aktywizacja lokalnego rynku pracy. Działania upowszechniające modelu ORP będą skierowane do radnych Rady Powiatu Starogardzkiego, których zachęcimy do włączenia się w prace ORP oraz kontynuowanie działań w jego ramach po zakończeniu	Na początku etapu testowania Partnerstwo zorganizuje spotkanie z interesariuszami powiatu starogardzkiego, w celu przedstawienia założeń ORP, wskazanie korzyści i rezultatów z nowego narzędzia, wsparcia osób 50+ na lokalnym rynku pracy. Spotkanie odbędzie się w Starostwie Powiatowym. Celem spotkania będzie zachęcenie do włączenia się w aktywne współtworzenie modelu oraz rekrutacja do ORP. Na spotkanie zostaną zaproszone organizacje pozarządowe, przedstawiciele samorządu oraz



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

projektu.	inni partnerzy lokalnego rynku pracy ⁵⁷ . Spotkania w ramach testowania modelu ORP będą odbywać się cyklicznie (nie rzadziej niż raz na miesiąc). Do działań związanych z organizacją spotkania z interesariuszmi włączymy również przedstawiciela zarządu powiatu. Jako osoba znająca specyfikę powiatu będzie on pełnił rolę doradcą. Po zawiązaniu się partnerstwa ORP członek zarządu powiatu będzie reprezentował Starostwo Powiatowe. Współpraca ze starostwem ma skutkować poznaniem modelu ORP co ułatwi kontynuowanie działalności partnerstwa. Dotrzemy do 8 powiatów. Spotkania z Zarządem Powiatu w 8 powiatach, następnie wybór 4 powiatów w celu organizacji „okrągłych stołów” pod patronatem starostów. Uczestnictwo w grupie konsultacyjnej, spotkaniach fokusowych i forach
WUP Naczelnym zadaniem WUP jest koordynowanie regionalnej polityki rynku pracy i rozwoju zasobów ludzkich, poprzez m.in. opracowywanie analiz rynku pracy i badanie popytu na pracę, opracowywanie, gromadzenie, aktualizowanie i upowszechnianie informacji zawodowych na terenie województwa, badanie popytu na kwalifikacje i umiejętności zawodowe i upowszechnianie wyników tych badań, prowadzenie rejestru instytucji szkoleniowych i analiz ich oferty szkoleniowej oraz udostępnianie informacji o tej ofercie, popularyzację idei uczenia się przez całe życie i upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie organizacji szkoleń, przygotowania zawodowego dorosłych i staży. Zadania te wpisują się w model ORP. W prace ORP zamierza się włączyć Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej oraz Wydział Planowania, Badań i Analiz WUP. Z racji pełnionych zadań, WUP może wesprzeć działalność ORP poprzez udostępnienie danych dot. osób 50+ na rynku pracy.	Konferencja promująca projekt na otwarcie etapu testowania Spotkanie w celu ustalenia zasad współpracy w ramach ORP Konferencja dla IZ i IP – podsumowanie projektu Uczestnictwo w grupie konsultacyjnej, spotkaniach fokusowych i forach
PUP Ustawowymi zadaniami PUP są aktywizacja lokalnego rynku pracy; udzielanie pomocy pracodawcom w pozyskaniu pracowników, opracowywanie analiz i sprawozdań, dokonywanie ocen dotyczących rynku pracy na potrzeby powiatowej rady zatrudnienia oraz organów zatrudnienia; współpraca z gminami w zakresie upowszechniania ofert pracy, informacji o usługach poradnictwa zawodowego i szkoleniach, organizacji robót publicznych oraz zatrudnienia socjalnego. Dostarczać będą do ORP informacji statystycznych o osobach starszych i podejmowanych instrumentach aktywizacji zawodowej dla tej grupy. W prace ORP zamierza się włączyć CAZ Dział Usług Rynku Pracy poprzez udzielanie informacji o zawodach, rynku pracy oraz możliwościach szkolenia i kształcenia.	Spotkania robocze w celu ustalenia zasad współpracy – 5 spotkań Uczestnictwo przedstawiciela PUP w spotkaniach organizacyjnych partnerstwa - 10 spotkań Uczestnictwo przedstawiciela PUP w spotkaniach roboczych ORP - 8 spotkań Uczestnictwo w „okrągłych stołach” 4- spotkania Uczestnictwo w spotkaniach pod patronatem starostów – 6 spotkań Uczestnictwo w grupie konsultacyjnej, spotkaniach fokusowych i forach
Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego - Regionalny	Konferencja promująca projekt na otwarcie etapu

⁵⁷ Działanie to wpisuje się w jeden z celów *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*, 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

Ośrodek Polityki Społecznej Adresat zainteresowany utrzymaniem na rynku pracy osób powyżej 50 roku życia, także popularyzowaniem odpowiednich standardów zarządzania dotyczących pracowników 50+ oraz rozwiązaniami poprawiającymi sytuację na rynku pracy. Zainteresowani poprawą świadomości wśród pracodawców i pracowników na temat możliwości zatrudniania osób powyżej 50 roku życia. Zwiększenie zatrudnienia wśród osób 50+, zmniejszenie bezrobocia wśród dyskryminowanych grup. ROPS realizuje zadania województwa w zakresie pomocy społecznej i integracji społecznej, koordynuje działania departamentów w zakresie współpracy z organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami wykonującymi działalność pożytku publicznego;	testowania Spotkanie w celu ustalenia zasad współpracy w ramach ORP Konferencja dla IZ i IP – podsumowanie projektu Uczestnictwo w grupie konsultacyjnej, spotkaniach fokusowych i forach
Wojewódzka Rada Zatrudnienia (szczebel wojewódzki) Organ opiniotwórczo-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. Powiatowe Rady Zatrudnienia (szczebel powiatowy) Powiatowe Rady Zatrudnienia są organem opiniotwórczo-doradczym Starostów w sprawach polityki rynku pracy. Jednym z zadań jest współpraca pomiędzy urzędem pracy a takimi jednostkami jak samorządy, pracodawcy, agencje rolnicze i szkoły. Uczestnictwo w spotkaniu powiatowej rady zatrudnienia, zainteresowanie jej członków produktami projektu przełoży się na zainteresowanie Starosty. Może oznaczać to początek współpracy i możliwość zaprezentowania produktów na spotkaniu pod patronatem Starosty.	Konferencja promująca projekt na otwarcie etapu testowania Konferencja dla IZ i IP – podsumowanie projektu
Konwent Dyrektorów Powiatowych Urzędów Pracy Celem działania Konwentu jest współpraca w realizacji zadań nałożonych na urzędy pracy, przez obowiązujące przepisy prawa oraz zadań wynikających ze zmian, jakie dokonują się na współczesnym rynku pracy.	Poprzez Starostę Starogardu Gd. promocja produktu finalnego
Sejmik Województwa Sejmik uchwała strategię rozwoju województwa oraz wieloletnie programy wojewódzkie. w tym Sejmik jest przede wszystkim odpowiedzialny za rozwój cywilizacyjny w skali regionu a więc za politykę regionalną. Komisja Zdrowia, Polityki Społecznej i Rodziny.	Konferencja promująca projekt na otwarcie etapu testowania Spotkanie w celu ustalenia zasad współpracy w ramach ORP Konferencja dla IZ i IP – podsumowanie projektu
Organizacje pozarządowe NGO zainteresowane rozwojem regionalnym, działające na rzecz rozwoju powiatu i społeczności lokalnej, mogące potencjalnie zostać liderem ORP po zakończeniu projektu na terenie powiatu starogardzkiego (np. Stowarzyszenie Instytut Kociewski, Stowarzyszenie Kultura Kociewia, Stowarzyszenie Kobiety Kwiaty Kociewia. W trakcie testowania, po odbyciu spotkań mających na celu identyfikację zainteresowanych partnerów, lista organizacji pozarządowych zostanie rozszerzona. Organizacje pozarządowe są ważnym partnerem w aktywizowaniu środowiska lokalnego, stąd położymy duży nacisk na pozyskanie do modelu prężnie regionalnie działających NGO oraz zaktywizowanie ich udziału w ORP. Wg Lokalnej Strategii Rozwoju (LSR) na Lata 2007 -2013 na obszarze	Uczestnictwo w spotkaniach organizacyjnych partnerstwa -10 spotkań Uczestnictwo w spotkaniach roboczych ORP - 8 spotkań Uczestnictwo w „okrągłych stolach” -4- spotkania Uczestnictwo w spotkaniach pod patronatem starostów – 6 spotkań Uczestnictwo w grupie konsultacyjnej, spotkaniach fokusowych i forach



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

objętym projektem działa niewiele formalnych organizacji pozarządowych skupiających mieszkańców poszczególnych wsi. W powiecie starogardzkim działa ok. 100 NGO, z czego 7 organizacji posiada status pożytku publicznego. Zamierzamy dotrzeć do 20 organizacji.	
Pracodawcy Pracodawcy oraz związki pracodawców (np. Gdański Związek Pracodawców, Starogardzki Klub Biznesu, Cechy Rzemiosł Różnych, Wojewódzkie Zrzeszenie Handlu i Usług). zainteresowani uczestnictwem w partnerstwie ORP. Zainteresowani wymianą informacji związanych z rynkiem pracy.	Uczestnictwo w spotkaniach organizacyjnych partnerstwa - 10 spotkań Uczestnictwo w spotkaniach roboczych ORP - 8 spotkań Uczestnictwo w „okrągłych stolach” - 4 spotkania Uczestnictwo w grupie konsultacyjnej, spotkaniach fokusowych i forach Uczestnictwo w spotkaniach pod patronatem starostów – 6 spotkań
Pracownicy Odbiorcy zainteresowani poprawą swojej sytuacji na rynku pracy, weryfikacją stereotypów dotyczących przydatności pracowników powyżej 50 roku życia, polepszeniem statusu osoby 50+ na rynku pracy, podnoszenie kwalifikacji formalnych i nieformalnych. Dotrzemy do nich poprzez media oraz spotkania organizacyjne ORP zapraszając jednocześnie do aktywnego uczestnictwa w partnerstwie.	Uczestnictwo w spotkaniach organizacyjnych partnerstwa - 10 spotkań Uczestnictwo w spotkaniach roboczych ORP - 8 spotkań Uczestnictwo w „okrągłych stolach” - 4 spotkania Uczestnictwo w spotkaniach pod patronatem starostów – 6 spotkań
Regionalna Sieć Tematyczna - członkowie sieci uczestniczący w kolejnych etapach realizacji projektu (poprzez ich opiniowanie lub zatwierdzanie) stanowią potencjalną grupę, która w swoich środowiskach może upowszechniać zasadność i korzyści z wykorzystywania rozwiązań wypracowanych w projekcie dla utrzymania aktywności zawodowej 50+ oraz zaktywizowania partnerów rynku pracy w celu wsparcia 50+.	Prezentacja wg potrzeb i oczekiwań postępów realizacji projektu.
Krajowa Instytucja Wspomagająca Krajowa Instytucja Wspomagająca dla Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki została utworzona w celu wspierania realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007 – 2013. Celem jest m.in. monitorowanie realizacji projektów (opracowywanie analiz i raportów w celu m.in. definiowania kierunków wsparcia oraz obszarów tematycznych) oraz wspieranie działań promujących, upowszechniających i włączających do głównego nurtu polityki oraz praktyki działania instytucji i organizacji efektów najlepiej ocenionych rozwiązań (mainstreaming).	2 spotkania z pracownikami KIW odpowiedzialnymi za projekty innowacyjne w celu przedstawienia produktu finalnego i innych produktów wypracowanych w projekcie

Strategie zarządzania wiekiem

Strategie zarządzania wiekiem mają być skuteczną metodą utrzymania aktywności zawodowej w grupie wiekowej 50+ na lokalnym rynku pracy. Podręcznik przygotowania strategii zarządzania wiekiem ma wesprzeć pracodawców w tworzeniu efektywnego i ukierunkowanego na pełne wykorzystanie potencjału ludzkiego w środowisku pracy. Ma wskazać korzyści płynące z kształtowania właściwego otoczenia pracy.

Adresat upowszechniania - charakterystyka	Ilość i sposób upowszechniania działań
Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego - Adresat zainteresowany utrzymaniem na rynku pracy osób powyżej 50	Konferencja promująca projekt na otwarcie etapu testowania



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

roku życia, także popularyzowaniem odpowiednich standardów zarządzania dotyczących pracowników 50+ oraz rozwiązaniami poprawiającymi sytuację na rynku pracy. Zainteresowani poprawą świadomości wśród pracodawców i pracowników na temat możliwości zatrudnienia osób powyżej 50 roku życia. Zwiększenie zatrudnienia wśród osób 50+, zmniejszenie bezrobocia wśród dyskryminowanych grup.	Spotkanie w celu ustalenia zasad współpracy w ramach upowszechniania produktu finalnego Konferencja dla IZ i IP – podsumowanie projektu Uczestnictwo w grupie konsultacyjnej, spotkaniach fokusowych i forach
PUP Ustawowymi zadaniami PUP są aktywizacja lokalnego rynku pracy; udzielanie pomocy pracodawcom w pozyskaniu pracowników, dokonywanie ocen dotyczących rynku pracy na potrzeby powiatowej rady zatrudnienia oraz organów zatrudnienia, informacji o usługach poradnictwa zawodowego i szkoleniach, organizacji robót publicznych oraz zatrudnienia socjalnego. Dostarczać będą do ORP informacji statystycznych o osobach starszych i podejmowanych instrumentach aktywizacji zawodowej dla tej grupy. Zamierzamy przekazać strategię i rekomendacje z ich stosowania celem upowszechnienia dla Działu Instrumentów i Programów Rynku Pracy.	Spotkania robocze w celu ustalenia zasad współpracy – 5 spotkań Uczestnictwo przedstawiciela PUP w spotkaniach organizacyjnych partnerstwa - 10 spotkań Uczestnictwo przedstawiciela PUP w spotkaniach roboczych ORP w aspekcie polityki zarządzania wiekiem - 8 spotkań Uczestnictwo w „okrągłych stołach” 4-spotkania Uczestnictwo w spotkaniach pod patronatem starostów – 6 spotkań Uczestnictwo w grupie konsultacyjnej, spotkaniach fokusowych i forach
Pracodawcy Pracodawcy i zrzeszające ich organizacje (np. Gdański Związek Pracodawców, Starogardzki Klub Biznesu, Cechy Rzemiosł Różnych, Wojewódzkie Zrzeszenie Handlu i Usług), zainteresowani wdrożeniem produktu finalnego w postaci strategii oraz związki pracodawców. Zainteresowani rozwiązaniami, które pomogą ich firmom we własnym zakresie wdrożyć zarządzanie wiekiem	Spotkanie informacyjne dla pracodawców dot. strategii zarządzania wiekiem 24 x 20 h Uczestnictwo w „okrągłych stołach” 4-spotkania Uczestnictwo w grupie konsultacyjnej, spotkaniach fokusowych i forach Uczestnictwo w spotkaniach pod patronatem starostów – 6 spotkań
Pracownicy Grupa osób, która najbardziej skorzysta na wdrożeniu w ich miejscu pracy strategii zarządzania wiekiem. Racjonalne zarządzanie w oparciu o produkt naszego projektu pozwoli na poprawę ich sytuacji w relacji z pracodawcą i współpracownikami, da poczucie bezpieczeństwa, że ich przydatność w przedsiębiorstwie oraz ocena ich pracy wynika z profesjonalnego zarządzania.	Uczestnictwo w „okrągłych stołach” 4-spotkania Uczestnictwo w spotkaniach pod patronatem starostów – 6 spotkań Uczestnictwo we wsparciu indywidualnym 60x18h
Specjaliści z zakresu HR Specjaliści chcący poszerzać kompetencje z zakresu zarządzania wiekiem, zainteresowani aktualizacją wiedzy na przedmiotowy temat. Z uwagi na dynamikę zmian zachodzących na rynku pracy doświadczenia zdobyte w nowych warunkach, na nowym terenie są przydatne z punktu widzenia ich rozwoju zawodowego.	Uczestnictwo w „okrągłych stołach” 4-spotkania Uczestnictwo w grupie konsultacyjnej, spotkaniach fokusowych i forach Uczestnictwo w spotkaniach pod patronatem starostów – 6 spotkań
Korporacje i duże firmy Na terenie powiatu starogardzkiego wg LSR nie występują podmioty gospodarcze zatrudniające ponad 250 osób, w związku z czym wszystkie istniejące podmioty należą do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Dotrzemy z podręcznikiem zarządzania wiekiem do dwóch korporacji spoza obszaru testowania w celu uzyskania rekomendacji dot. zastosowania strategii w dużych przedsiębiorstwach.	Spotkania w celu konsultacji strategii zarządzania wiekiem pod kątem ich wykorzystania w dużych firmach. Uczestnictwo w grupa konsultacyjnej.
Trójstronna Komisja do Spraw Społeczno-Gospodarczych Trójstronna Komisja stanowi forum dialogu społecznego prowadzonego dla godzenia interesów pracowników, interesów pracodawców oraz dobra publicznego. Celem działalności Komisji jest dążenie do osiągnięcia i zachowania pokoju społecznego. Jednym z zadań jest rozpatrywanie sprawy o dużym znaczeniu społecznym lub gospodarczym wniesionych pod obrady Komisji przez jedną ze stron, jeżeli uzna, że jej rozwiązanie jest istotne dla zachowania pokoju	Spotkania w celu konsultacji strategii zarządzania wiekiem pod kątem ich wykorzystania w dużych firmach.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

społecznego. Przekazanie rekomendacji dot. stosowania strategii zarządzania wiekiem.	
Regionalna Sieć Tematyczna - członkowie sieci uczestniczący w kolejnych etapach realizacji projektu (poprzez ich opiniowanie lub zatwierdzanie) stanowią potencjalną grupę, która w swoich środowiskach może upowszechniać zasadność i korzyści z wykorzystywania rozwiązań wypracowanych w projekcie dla utrzymania aktywności zawodowej 50+ oraz zaktywizowania partnerów rynku pracy w celu wsparcia 50+.	Prezentacja wg potrzeb i oczekiwań postępów realizacji projektu.
Krajowa Instytucja Wsparcia Krajowa Instytucja Wsparcia dla Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki została utworzona w celu wspierania realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007 – 2013. Celem jest m.in. monitorowanie realizacji projektów (opracowywanie analiz i raportów w celu m.in. definiowania kierunków wsparcia oraz obszarów tematycznych) oraz wspieranie działań promujących, upowszechniających i włączających do głównego nurtu polityki oraz praktyki działania instytucji i organizacji efektywnie ocenionych rozwiązań (mainstreaming).	2 spotkania z pracownikami KIW odpowiedzialnymi za projekty innowacyjne w celu przedstawienia produktu finalnego i innych produktów wypracowanych w projekcie

Działania do powyższych grup realizowane będą wg planu wykorzystującego następujące narzędzia

Poziom regionalny:

Kanał informacyjny	Przewidziane działania	Ilość działań	Liczebność grup i odbiorców przekazu	Termin realizacji
Spotkania z redaktorami naczelnymi wydawnictw pomorskich	Promocja projektu, ustalenie zasad współpracy w zakresie informowania o projekcie.	1	2	maj 2011
Prasa				
Dziennik Pomorza	Artykuły informacyjne o projekcie/komunikaty dot. testowania wśród użytkowników wywiady z użytkownikami projektu (pracodawcami)	3	Średni nakład 56 035 egz.	czerwiec – grudzień 2011
Dziennik Bałtycki		1		
Rozgłośnie radiowe				
Radio Głos	Emisja spotu radiowego	10	3 % udziałów w pomorskim wśród rozgłośni radiowych	grudzień 2011 – luty 2012 maj – październik 2012
Radio Gdańsk			5-7% udziałów w pomorskim wśród rozgłośni. Najbardziej opiniotwórcze medium regionalne	
Lokalne rozgłośnie kablowe			Nie mniej niż 10 000	
Radio Głos	Informacje na temat postępów w projekcie we wiadomościach lokalnych	10	3 % udziałów w pomorskim wśród rozgłośni radiowych	
Telewizja				
Telewizja Gdańsk	Emisja filmu promującego projekt (ok. 7 min)	1	Zasięg woj. pomorskie	maj – październik



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Telewizje w pasmach kablowych		1	Nie mniej niż 10 000	2012
Portale internetowe, Strona projektu i strony partnerów projektu				
www.caritas.pelplin.pl www.trojmiasto.pl www.powiatstarogard.pl www.agrotec.pl www.trojmiasto.pl www.portalpomorza.pl	Bieżące informacje o postępach w projekcie, wywiady, artykuły dot. tematyki 50+ - umieszczane raz w tygodniu Film o produktach finalnych – dostępny do obejrzenia na stronie	** Śr. ok. 10 tys odwiedzin		maj 2011 – październik 2012
Warsztaty/konferencje/seminaria				
Spotkania z przedstawicielami gmin powiatu starogardzkiego	Przedstawienie 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	13 spotkań	3	Maj – czerwiec 2011
Spotkanie z interesariuszami powiatu starogardzkiego	Przedstawienie 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.	10 spotkań	30	maj 2011 – październik 2012
Spotkania robocze w ramach ORP	Budowanie partnerstwa ORP - Spotkania wszystkich interesariuszy z częstotliwością 1/miesiąc.	8 spotkań	W zależności od ilości członków partnerstwa	maj 2011 – październik 2012
Spotkanie informacyjne dla pracodawców dot. strategii zarządzania wiekiem	Działania informacyjno – promocyjne dot. zarządzania wiekiem	24 spotkania x 20 h	60	Szkolenie wprowadzające dla pracodawców Czerwiec 2011 Szkolenia w formie konsultacji indywidualnych w przedsiębiorstwach - czerwiec – grudzień 2011
Grupa konsultacyjna - pracodawcy (panel ekspertów)	2 dni – prezentacja produktów finalnych i zebranie opinii użytkowników	2		maj 2011 – październik 2012
Grupa konsultacyjna – instytucje i partnerzy rynku pracy (panel ekspertów)	2 dni – prezentacja produktów finalnych i zebranie opinii użytkowników	2		maj 2011 – październik 2012
Spotkania fokusowe i fora	Prezentacja produktów finalnych i zebranie opinii użytkowników	8 spotkań		
Konferencja promująca	Promująca projekt dla	1 konferencja	50	czerwiec



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

projekt na otwarcie etapu testowania	przedstawiciele samorządu (szczebel lokalny i regionalny), instytucji i partnerów rynku pracy, środowisk naukowych, przedsiębiorców. Planuje się także zaproszenie posłów z terenu woj. pomorskiego			2011
4 „okrągłe stoły”	Spotkania dyskusyjne dla instytucji rynku pracy i partnerów rynku pracy, podczas których dystrybuowana będzie publikacja zawierająca strategię zarządzania wiekiem oraz płyty CD z modelem obserwatorium rynku pracy. Spotkania odbędą się w powiatach zainteresowanych wdrażaniem modelu ORP	4 spotkania	20	Maj, czerwiec, wrzesień, październik 2012
Konferencja dla IZ i IP - podsumowanie projektu	Dla ok. 50 os - promująca produkty finalne projektu	1 spotkanie	50	październik 2012
Spotkania Sieci Tematycznej	Prezentacja założeń wypracowanych rozwiązań i doświadczenia z ich testowania - planowane jest zapraszanie członków Sieci Tematycznej na kluczowe wydarzenia związane z wdrażaniem innowacji.			maj – październik 2012
Spotkania pod patronatem starostów	Zaproponujemy 6 Starostom zainteresowanym wdrożeniem produktów na terenie swoich powiatów wspólne zorganizowanie spotkania dla lokalnych grup przedsiębiorców. Na spotkaniach będziemy promować produkty. Na spotkania zaprosimy beneficjentów projektu, którzy opowiedzą o swoich doświadczeniach związanych z projektem	6 spotkań	50	maj 2011 – październik 2012
INNE				
Informatory wydawane przez Starostwo Powiatowe i Urząd Miasta	Działania informacyjno-promocyjne dot. działań w projekcie		Średni nakład 2000	
Awatar – wirtualna asystentka	Informacje dot. zarządzania wiekiem	**	** Nie mniej niż 5000	Od czerwca 2011
Uczestnictwo w targach pracy w Starogardzie Gdańskim	Uczestnictwo w targach pracy organizowanych przez PUP Starogard Gd w celu zaproszenia i promowania powstającego partnerstwa ORP	1	50 przedsiębiorstw 400 odwiedzających*	Maj 2011
Uczestnictwo w targach pracy w innych powiatach	Uczestnictwo w targach pracy organizowanych przez PUP innych powiatów. W prezentacje na targach włączymy beneficjentów	5	50 przedsiębiorstw 400 odwiedzających*	maj 2011 – październik 2012

* średnia ilość wystawiających oferty i odwiedzających zasugerowana na podstawie targów pracy w Starogardzie Gd

** działanie i liczebność - niepoliczalne na tym etapie projektu



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Poziom centralny

<u>Kanał informacyjny</u>	<u>Przewidziane działania</u>	<u>Termin realizacji</u>
Prasa		
Personel i Zarządzanie	- 2 artykuły sponsorowane promujące tematykę osób 50+ w kontekście wyzwań jakie są z tym związane. - 2 wywiady członków partnerstwa w ogólnopolskich i lokalnych mediach	maj – październik 2012
Charaktery		
Kwartalnik Caritas		
Radio		
Radio IN (radio Caritas Polska)	6 emisji spotu radiowego 4 audycje promujące projekt	grudzień 2011 – luty 2012 maj – październik 2012 maj – październik 2012
Stacje radiowe współpracujące z Caritas Polska	Co najmniej 4 wywiady z realizatorami projektu, użytkownikami i odbiorcami projektu	maj – październik 2012
Portale internetowe		
Strona projektu i strony partnerów projektu		
www.piecdziesiatplus.com/	Bieżące informacje o postępach w projekcie, wywiady, artykuły dot. tematyki 50+. newsletter wysyłany ze strony projektu 1 film o produktach finalnych	maj 2011 – październik 2012
www.caritas.pl		
www.agrotec.pl		
Serwisy tematyczne		
www.ngo.pl	Bieżące informacje o postępach w projekcie, wywiady, artykuły dot. tematyki 50+. newsletter wysyłany ze strony projektu 1 film o produktach finalnych	maj 2011 – październik 2012
www.pracuj.pl		
www.praca.pl		
www.veritahr.com		
Serwisy „innowacyjne”		
www.pi.gov.pl	Bieżące informacje o postępach w projekcie, wywiady, artykuły dot. tematyki 50+. newsletter wysyłany ze strony projektu 1 film o produktach finalnych	maj 2011 – październik 2012
www.innowacyjny.com.pl		
www.innowacyjnystart.pl		
www.ec.europa.eu		
www.kiw-pokl.org.pl		
www.akademiaparp.gov.pl		
http://ksu.parp.gov.pl/pl		
Serwisy społecznościowe		
www.facebook.com	Stworzenie profilu projektu i bieżące informowanie na tych profilach o	maj 2011 – październik 2012



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

	postępach w projekcie, wywiady, artykuły dot. tematyki 50+. Film o produktach finalnych.	
Publikacje		
wkładka do publikacji prezentującej wyniki badań	Przekazanie produktów do instytucji wymienionych w tym punkcie.	Styczeń – październik 2012
ekspertyza dot. wdrażania modelu ORP (grudzień 2011)		
Modele strategii zarządzania wiekiem - opublikowane w formie przystępnej dla odbiorcy (300 sztuk).		
Broшуra dla osób 50+ prezentująca zestaw ćwiczeń opartych na programie MBSR. Broшуra zostanie rozesłana do ośrodków Podstawowej Opieki Zdrowotnej (POZ) (7000 sztuk).		
Płyty CD z opisem modelu funkcjonowania ORP (200 sztuk).		

1. **Starostwo powiatowe i samorząd powiatowy w Starogardzie Gd-** prezentowanie modelu ORP jako dobrej praktyki podczas spotkań partnerstw o charakterze regionalnym do których należy powiat m.in.(Związek Powiatów Polskich, Związek Samorządów Na rzecz Modernizacji Dróg Krajowych).Promowanie wśród powiatów, które mogłyby model ORP wdrożyć u siebie. Starostwo powiatowe w ramach zadań związanych z aktywizowaniem lokalnego rynku pracy mogłoby w ramach swojego budżetu wesprzeć kontynuację działalności partnerstwa.
2. **Zarządy miast i gmin oraz samorządy gminne powiatu starogardzkiego** - prezentowanie modelu ORP jako dobrej praktyki podczas spotkań partnerstw o charakterze regionalnym. (m.in. Związek Miast Polskich).W ramach ZMP członkowie- przedstawiciele miast spotykają się w grupach wymiany doświadczeń. Dotrzemy do uczestników tych spotkań, reprezentujących Starogard Gd i przedstawimy nasze działania oraz skierujemy do nich wnioski o prezentację na forum grupy wymiany doświadczeń. Okazją do upowszechniania będzie również Kongres Związku Miast Polskich (spotkanie miast partnerskich ZMP). Członkami ZMP są następujące miasta woj. Pomorskiego: Brusy, Bytów, Czersk, Człuchów, Gdańsk, Gdynia, Kartusy, Kępice, Kwidzyn, Lębork, Łeba, Malbork, Miastko, Pelplin, Pruszcz Gdański, Reda, Rumia, Słupsk, Sopot, Starogard Gdański, Ustka, Wejherowo. Dzięki tym kontaktom informacja o produktach projektu dotrze do większości miast woj. pomorskiego. Uważamy ze rozmowy kulturalne spotkania w ramach Kongresu ZMP są najlepszą formą promocji produktów projektu.
3. **NGO** – promocja partnerstwa wśród mieszkańców w tym przede wszystkim wśród pracowników powyżej 50 roku życia. Upowszechnianie odbywać się będzie poprzez spotkania zarządów



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

stowarzyszeń w ramach partnerstw (Lokalna Grupa Działania „Chata Kociewia”) i spotkań (Forum Organizacji Pozarządowych Gminy Starogard Gdański i Powiatu Starogardzkiego)

4. **Pracownicy 50 +** - rozpowszechnianie informacji o partnerstwie w społeczności lokalnej poprzez typowe codzienne kontakty społeczne.
5. **Firmy Szkoleniowe** – włączenie produktów projektu do swojej oferty szkoleniowej.
6. **Specjaliści w zakresie HR** poszerzanie kompetencji kadr zarządzających wiedzy na temat zarządzania wiekiem, przekazywanie doświadczenia innym specjalistom zakresu HR. Promowanie zarządzania wiekiem jako umiejętności standardowej specjalisty w zakresie HR
7. **Przedstawiciele środowisk naukowo – edukacyjnych** –włączanie w programy studiów z zakresu zarządzania, pedagogiki pracy itp. wiedzy w zakresie stosowania strategii zarządzania wiekiem, Prezentowanie ORP jako skutecznego narzędzia przeciwdziałającego dyskryminacji na rynku pracy.
8. **Pracodawcy** – promocja produktów projektu na spotkaniach zrzeszeń przedsiębiorców. Rekrutacja prowadzona będzie m.in wśród przedsiębiorców zrzeszonych w organizacjach i partnerstwach organizacje (np. Gdański Związek Pracodawców, Starogardzki Klub Biznesu, Cechy Rzemiosł Różnych, Wojewódzkie Zrzeszenie Handlu i Usług) w związku z tym zakładamy że po zakończeniu projektu pracodawcy będą upowszechniać produkty podczas spotkań organizacji do których przynależą.



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.

Cele szczegółowe działań mainstreamingowych dotyczące produktów finalnych to:

1. Pozyskanie „emisariuszy produktów” (kluczowi użytkownicy)
2. Mainstreaming horyzontalny (mainstreaming praktyk - przenoszenie rozwiązań osobom i instytucjom zajmującym się podobnymi problemami)
3. Mainstreaming wertykalny (angażowanie otoczenia politycznego)

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.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

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.

Koordynator 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.

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 włączające do głównego nurtu polityki skierowane będą do poniższych grup docelowych:

- a. **specjaliści z publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy:** pracownicy WUP, PUP, organizacji pozarządowych;
- b. **decydenci:** przedstawiciele samorządu lokalnego i regionalnego, przedstawiciele administracji państwowej, publicznej, politycy, ciała ustawodawcze i opiniotwórcze zajmujące się rynkiem pracy oraz polityką społeczną i zdrowotną;
- c. **pracodawcy i ich reprezentacje**, w tym firmy komercyjne i państwowe zatrudniające osoby po 50. roku życia;
- d. **organizacje** mogące mieć wpływ na przebieg procesu legislacyjnego.

Analiza grup docelowych mainstreamingu

Włączanie wypracowanych rozwiązań do głównego nurtu polityki będzie odbywało się na dwóch poziomach: horyzontalnym (praktyk) i wertykalnym (polityk).



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Poziom horyzontalny (praktyk)

Grupa docelowa	Charakterystyka	Uzasadnienie wyboru
Instytucje publiczne		
Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego Departament EFS	Urząd wykonuje zadania samorządu województwa należące do kompetencji Marszałka i Zarządu z dziedziny m.in. ochrony zdrowia i polityki społecznej;	Opracowuje założenia Instytucji Pośredniczącej w danym roku budżetowym odnośnie preferowanych form wsparcia (typów projektów), podziału środków finansowych na wybrane typy projektów oraz zasad i terminów wyboru projektów i ujmując je w Planie Działania na dany rok; prowadzi działania ewaluacyjne związane z wdrażaniem komponentu regionalnego PO KL;
Zarząd Województwa Pomorskiego	Zarząd województwa jest uprawniony do wykonywania tych zadań samorządu województwa, które nie zostały zastrzeżone na rzecz sejmiku województwa i wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych	Zarząd odpowiada za przygotowywanie projektów strategii rozwoju województwa i programów wojewódzkich oraz ich wykonywanie, organizowanie współpracy ze strukturami samorządów regionalnych, koordynowanie i kontrolowanie działalności wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych
Sejmik Województwa Pomorskiego	Jest organem stanowiącym i kontrolnym samorządu województwa, stanowi akty prawa miejscowego, w tym statut województwa.	Sejmik Województwa ocenia pracę zarządu województwa, uchwała miejscowe akty prawne oraz strategię rozwoju województwa.
Pomorska Wojewódzka Rada Zatrudnienia	Organ opinio-doradczy Marszałka Województwa Pomorskiego w sprawach polityki rynku pracy. Składa się m.in. z przedstawicieli wojewódzkich struktur organizacji związkowych i organizacji pracodawców, powiatowych rad zatrudnienia, organizacji pozarządowych, a także przedstawiciela Wojewody Pomorskiego oraz świata nauki	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. Zakres działania to m.in. inspirowanie przedsięwzięć zmierzających do pełnego i produktywnego zatrudnienia w województwie; decyzje dot. finansowania programów dotyczących promocji zatrudnienia i finansowania innych fakultatywnych zadań
Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku	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.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wojewódzka Komisja Dialogu Społecznego - Obsługę Wojewódzkiej Komisji Dialogu zapewnia Biuro Wojewody Pomorskiego (Zespół ds. Społecznych)	Wojewódzka Komisja Dialogu Społecznego w Gdańsku została powołana zarządzeniem Wojewody Pomorskiego. Komisja, złożona z przedstawicieli administracji rządowej, administracji samorządowej, związków zawodowych i pracodawców, uprawniona jest do wyrażania opinii w sprawach objętych zakresem zadań związków zawodowych i organizacji pracodawców będących w kompetencji administracji rządowej i samorządowej z terenu województwa.	Zadania Komisji to m.in. Opiniowanie projektów aktów normatywnych oraz innych rozwiązań usprawniających działanie służb społecznych w zakresie umowy społecznej, pomocy społecznej, rynku pracy, patologii społecznych i zagrożeń dla rodziny, przygotowywanie projektów opinii, uchwał i stanowisk Wojewódzkiej Komisji Dialogu Społecznego w Gdańsku w zakresie spraw społecznych.
Organizacje reprezentujące i zrzeszające pracodawców		
Pracodawcy Pomorza (wcześniej Gdański Związek Pracodawców) członek Konfederacji Pracodawców Polskich	Gdański Związek Pracodawców jest organizacją zrzeszającą firmy z terenu z województwa pomorskiego.	Jednym z zadań jest działanie na rzecz utrzymania poprawnych stosunków pracodawca – pracobiorca oraz organizowanie i wspieranie kształcenia pracodawców w zakresie stosunków pracy, ekonomii, prawa, organizacji i najnowszych technologii.
Pomorska Rada Przedsiębiorczości (W chwili obecnej Sekretariat Rady prowadzi Departament Rozwoju Gospodarczego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego)	Pomorska Rada Przedsiębiorczości została powołana z inicjatywy Agencji Rozwoju Pomorza S.A. oraz Sejmiku Gospodarczego Województwa Pomorskiego, w ramach projektu „Sieć Instytucji Otoczenia Biznesu” realizowanego przez ARP na zlecenie Samorządu Województwa Pomorskiego. Jest ciałem doradczym Marszałka Województwa Pomorskiego, skupia przedstawicieli regionalnych środowisk gospodarczych. W jej wchodzi 34 organizacje członkowskie.	Celem powołania Pomorskiej Rady Przedsiębiorczości jest m. in. zainicjowanie dyskusji na temat systemu wspierania przedsiębiorczości na Pomorzu i rekomendacji rozwiązań w tym zakresie, realizacji Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego w obszarze przedsiębiorczości oraz oceny systemu wspierania przedsiębiorczości na Pomorzu, w szczególności w kontekście środków z Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Pomorskiego na lata 2007-2013.
Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza	Jest organizacją samorządu gospodarczego, zrzeszającą na zasadzie dobrowolności przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą na obszarze działania Izby. Do podstawowych zadań Izby należy: a) reprezentowanie i ochrona interesów gospodarczych zrzeszonych w niej przedsiębiorców, w szczególności wobec organów władzy publicznej b) kształtowanie i upowszechnianie zasad etyki w działalności gospodarczej, w szczególności opracowywanie i doskonalenie norm rzetelnego postępowania w obrocie gospodarczym	Wyraża opinię o rozwoju gospodarczym obszaru swojego działania oraz uczestniczy w tworzeniu polityki gospodarczej dla tego obszaru; opiniuje projekty aktów prawnych i innych dokumentów mogących mieć wpływ na warunki prowadzenia działalności gospodarczej; na zaproszenie organów władzy i administracji deleguje swoich przedstawicieli do udziału w ich pracach; wskazuje kierunki działania sprzyjające rozwojowi gospodarczemu tego regionu; prowadzi działalność szkoleniowo - doradczą; promuje swoich członków i ich produkty oraz wykonuje inne zadania w sferze gospodarki jej infrastruktury z własnej inicjatywy oraz na zlecenie władz lokalnych i państwowych. Inicjuje i wspiera działania mające na celu wzrost innowacyjności i konkurencyjności członków Izby.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Starogardzki Klub Biznesu oraz powołany na jego bazie Związek Pracodawców.	Jest organizacją pozarządową, zrzeszającą osoby prowadzące działalność gospodarczą na terenie powiatu starogardzkiego.	Celem długofalowym jest rozwój potencjału ekonomicznego lokalnych przedsiębiorców w harmonii z ogólnym wzrostem potencjału regionu; przyzwolenie społeczne na działania umożliwiające skuteczną konkurencję na rynkach ponadlokalnych; synergia celów społeczno-ekonomicznych ogółu społeczeństwa powiatu starogardzkiego; wizja rozwoju regionu zgodna ze strategicznymi celami SKB.
Pomorska Izba Przemysłowo-Handlowa, w tym tworzony oddział terytorialny w Starogardzie Gdańskim	jest organizacją samorządu gospodarczego. Reprezentuje interesy gospodarcze zrzeszonych w niej podmiotów w zakresie działalności wytwórczej, handlowej, budowlanej lub usługowej - w szczególności wobec organów państwowych.	Zadaniami PIPH jest m.in. występowanie w imieniu reprezentowanych podmiotów wobec organów państwowych i kształtowanie i upowszechnianie zasad etyki w działalności gospodarczej oraz dbałość o ich przestrzeganie, stymulowanie rozwoju życia gospodarczego i wspieranie inicjatyw lokalnych, ze szczególnym uwzględnieniem gospodarki morskiej, wyrażanie opinii o projektach aktów prawnych dotyczących działalności gospodarczej oraz współdziałanie w ich opracowaniu.
Pomorska Izba Rzemieślnicza Małych i Średnich Przedsiębiorstw	Izba Rzemieślnicza w Gdańsku powstała w 1945 roku, jest społeczno-zawodową i gospodarczą organizacją samorządu rzemiosła województwa pomorskiego. zrzesza 26 cechów rzemiosł, 5 spółdzielni rzemieślniczych oraz 37 przedsiębiorców.	Zakresem działania Izby jest: reprezentowanie zrzeszonych organizacji rzemieślniczych i przedsiębiorstw wobec organów władzy, sądów, administracji rządowej, samorządu terytorialnego, rozwijanie działalności gospodarczej i społeczno-zawodowej na rzecz zrzeszonych członków, podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracodawców i pracowników różnych formach szkolenia, udzielanie zrzeszonym organizacjom i przedsiębiorcom pomocy instruktażowej i doradczej.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

2. Poziom wertykalny (polityk)

Grupa docelowa	Charakterystyka	Uzasadnienie wyboru
Posłowie z terenu woj. pomorskiego – jako osoby reprezentujące interesy regionu na szczeblu krajowym	Z terenu woj. Pomorskiego z okręgu wyborczego 25 obejmującego powiat starogardzki w sejmie zasiada 12 posłów. Są oni zaangażowani w prace komisji i podkomisji sejmowych.	Posłowie mają wpływ na zmiany procesu legislacyjnego.
Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej	W skład Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej wchodzi komórki organizacyjne obsługujące sprawy z działu administracji rządowej, „zabezpieczenie społeczne”, „praca” i „sprawy rodziny”. Przy MPiPS realizowany jest także Program „Solidarność Pokoleń, Program 50+”.	Z szerokiej działalności ministerstwa dla realizacji projektu i jego produktów finalnych z punktu widzenia projektu ważny jest Departament Rynku Pracy, który obejmuje sprawy: zatrudnienia i przeciwdziałania bezrobociu; wynagrodzeń i świadczeń pracowniczych; zbiorowych stosunków pracy i sporów zbiorowych.
Ministerstwo Rozwoju Regionalnego	MRR zajmuje się nast. sprawami: współpracy z organizacjami zrzeszającymi jednostki samorządu terytorialnego, opracowywania projektów narodowej strategii rozwoju regionalnego funduszy strukturalnych, opracowywania narodowego planu rozwoju będącego podstawą do zawarcia umowy pomiędzy Rządem Rzeczypospolitej Polskiej i Komisją Europejską.	Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym zapewnia efektywne zarządzanie Europejskim Funduszem Społecznym w celu skutecznego rozwiązywania problemów na rynku pracy w Polsce. Zarządza Sektorowym Programem Operacyjnym Rozwój Zasobów Ludzkich i Programem Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Pełni też rolę Instytucji Zarządzającej dla Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007-2013.
Senacka Komisja Rodziny i Polityki Społecznej	Przedmiotem działania komisji są: prawna ochrona rodziny oraz problemy ekonomiczne, mieszkaniowe i wychowawczo-kulturowe rodziny, polityka socjalna państwa, prawo pracy, polityka zatrudnienia i walka z bezrobociem, system ubezpieczeń społecznych, ochrona pracowników, w tym bezpieczeństwo i higiena pracy, problemy osób niepełnosprawnych.	Wybór SKRiPS jest uzasadniony z dwóch powodów: pierwszy powód to tematyka jaką komisja się zajmuje, drugim powodem jest stała współpraca Lidera Projektu z Komisją.
Senacka Komisja Zdrowia	Przedmiotem działania komisji są: promocja zdrowia, profilaktyka, system organizacji ochrony zdrowia, bezpieczeństwo zdrowotne i współpraca z zagranicą w zakresie zdrowia.	Wybór SKZ jest uzasadniony tematyką jaką zajmuje się komisja.
Rzecznik Praw Obywatelskich	Rzecznik Praw Obywatelskich jest konstytucyjnym, niezależnym od innych organów i niezawisłym w swojej działalności, organem ochrony prawnej.	Rzecznik Praw Obywatelskich zwraca szczególną uwagę na problemy osób starszych i ma jednocześnie wpływ na zmianę regulacji prawnych. Obecnie trwają konsultacje programu
Organizacje reprezentujące i zrzeszające pracodawców		
PPPK Lewiatan	Wykorzystuje uprawnienia, jakie przysługują organizacjom pracodawców w Polsce, wpływając na	Od początku istnienia członkowie i eksperci PKPP Lewiatan zaopiniowali ponad 2000 projektów ustaw i



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

	zmianę otoczenia prawnego na bardziej przyjazne dla przedsiębiorczości.	rozporządzeń z różnych sfer prawa gospodarczego, podatkowego, finansowego, stosunków pracy, ubezpieczeń, prawa branżowego, zabiegając o uwzględnienie postulatów przedsiębiorców na wszystkich etapach procesu legislacyjnego.
BCC	Zadaniem oddziałów regionalnych jest angażowanie środowiska przedsiębiorców w rozwiązywanie lokalnych problemów i współpraca z władzami regionalnymi.	BCC jest m.in. inicjatorem Forum Dialogu - platformy komunikowania się poszczególnych grup społecznych w sprawach najważniejszych dla rozwoju Polski. Kontakt z przedstawicielami organizacji odbędzie się zarówno na szczeblu lokalnym i regionalnym.
Konfederacja Pracodawców Polskich	Jest największą i najstarszą organizacją pracodawców w Polsce. Powstała w 1989 roku, reprezentuje ponad 6 tysięcy firm: od małych przedsiębiorstw, po największe w skali kraju - te, które skutecznie konkurują na światowych rynkach. Przedsiębiorstwa zrzeszone w Konfederacji Pracodawców Polskich zatrudniają ponad 2 mln pracowników. Większość z nich - 82 proc. - to firmy prywatne.	Konfederacja to uznany partner społeczny w Polsce i w Europie. Jest wszędzie tam, gdzie dzieje się coś ważnego dla biznesu i pracodawców: podczas obrad sejmowych i senackich komisji, przy pracach decyzyjnych i doradczych gremiów różnych szczebli administracji państwowej oraz komitetów sterujących i monitorujących wykorzystywanie funduszy Unii Europejskiej. Udział w Trójkątnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych zapewnia KPP możliwość wypowiedzania się i współdecydowania w najważniejszych sprawach istotnych dla rozwoju społeczno - gospodarczego kraju. Kontakt z przedstawicielami organizacji odbędzie się zarówno na szczeblu lokalnym i regionalnym.
Fora i organizacje		
Instytut Obywatelski	Celem instytutu jest promowanie i upowszechnianie idei obywatelskości, wskazanie konieczności zaangażowania obywateli w życie publiczne, wypracowanie mechanizmów współpracy umożliwiających i rozwijających kooperację pomiędzy politykami różnych szczebli, przedstawicielami mediów i obywatelami.	Instytut Obywatelski zajmuje się inicjowaniem debat społecznych angażujących polityków różnych szczebli, dziennikarzy, naukowców, przedstawicieli organizacji pozarządowych i działaczy społecznych, a także samych obywateli, wskazuje zagrożenia dla jakości życia publicznego, proponuje wypracowanie narzędzi wspomagających rozwój społeczeństwa obywatelskiego.
Fundacja Forum Obywatelskiego Rozwoju	Celem forum jest zwiększenie zaangażowania obywatelskiego w społeczeństwie i stworzenie warunków min. do rozwoju innowacyjności.	Fundacja jest organizatorem Światowego Tygodnia Przedsiębiorczości. Do organizacji tygodnia włączone są organizacje zrzeszające pracodawców, z które są wymienione w strategii włączania do głównego nurtu polityki.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Plan działań upowszechniających na poziomie włączania do głównego nurtu polityki

<u>Grupa docelowa</u>	<u>Przewidziane działania</u>	<u>Termin realizacji</u>
Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego Departament EFS	Spotkanie z dyrektorem Departamentu w celu prezentacji 2 produktów finalnych oraz ekspertyzy dot. wdrażania modelu ORP	Styczeń – październik 2012
Zarząd Województwa Pomorskiego	- Honorowy patronat Marszałka nad konferencją upowszechniającą - 3 spotkania indywidualne koordynatora regionalnego z co najmniej 2 członkami zarządu województwa. - Przekazanie publikacji zawierającej zintegrowane strategie zarządzania wiekiem, płyt CD zawierających model ORP oraz ekspertyzy dot. wdrażania modelu ORP	Czerwiec 2011 Terminy spotkań uzależnione od postępów realizacji projektu. Pierwsze po etapie testowania – styczeń 2012, kolejne w fazie upowszechniania – maj-październik 2012
Sejmik Województwa Pomorskiego	Prezentacja rezultatów projektu na posiedzeniu Sejmiku Województwa Pomorskiego (Komisja Pracy, Pomocy Społecznej i Bezpieczeństwa)	Termin: maj-październik 2012
Pomorska Wojewódzka Rada Zatrudnienia	Prezentacja rezultatów projektu na posiedzeniu na posiedzeniu Wojewódzkiej Rady Zatrudnienia, w tym 2 produktów finalnych oraz ekspertyzy dot. wdrażania modelu ORP. Uzyskanie rekomendacji Wojewódzkiej Rady Zatrudnienia dot. ORP	Termin: maj-październik 2012
Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku/ co najmniej 4 Powiatowe Urzędy Pracy	- Przedstawianie raportów z dotychczasowych osiągnięć i wymiaru realizowanych działań, prezentacja 2 produktów finalnych projektu, publikacji dot. wyników badań oraz ekspertyzy dot. wdrażania modelu ORP. - Uzyskanie pozytywnej opinii dot. produktów finalnych do stosowania. - Zaproszenie pracownika WUP oraz z PUP na spotkania w ramach projektu (panel ekspertów oraz okrągły stół).	Spotkania indywidualne: maj-październik 2012
Wojewódzka Komisja Dialogu Społecznego - Obsługę Wojewódzkiej Komisji Dialogu zapewnia Biuro Wojewody Pomorskiego (Zespół ds. Społecznych)	- Prezentacja 2 produktów finalnych projektu, publikacji dot. wyników badań oraz ekspertyzy dot. wdrażania modelu ORP. - Uzyskanie rekomendacji dot. produktów finalnych. - Zaproszenie pracownika WUP oraz z PUP na spotkania w ramach projektu (panel ekspertów oraz okrągły stół).	Termin: maj-październik 2012
Starostwo Powiatowe w	Przedstawienie 2 produktów finalnych	Maj-październik 2012



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Starogardzie Gdańskim	projektu (publikacji zawierającej strategię i modelu OPR) oraz ekspertyzy dot. wdrażania modelu ORP podczas spotkania koordynatora regionalnego z zarządem powiatu.	
Konwent Dyrektorów Powiatowych Urzędów Pracy	Przedstawienie przez koordynatora regionalnego produktów finalnych projektu (publikacji zawierającej strategię i modelu OPR) oraz ekspertyzy dot. wdrażania modelu ORP podczas konwentu. Przedstawienie pozytywnych rekomendacji starostów powiatowych.	W zależności od terminu konwentu, nie rzadziej niż raz na kwartał
Organizacje reprezentujące i zrzeszające pracodawców		
Pracodawcy Pomorza (wcześniej Gdański Związek Pracodawców) członek Konfederacji Pracodawców Polskich	- Zaproszenie przedstawicieli organizacji na konferencję regionalną upowszechniającą - Prezentacja 2 produktów finalnych projektu oraz ekspertyzy dot. wdrażania modelu ORP podczas spotkania koordynatora regionalnego z przedstawicielami organizacji w ramach forów, spotkań, panelów ekspertów oraz okrągłych stołów. - Uzyskanie opinii i uwag pracodawców i organizacji pracodawców Bieżące informowanie o postępach w realizacji projektu, przez wysyłką newslettera ze strony.	Czerwiec 2011
Pomorska Rada Przedsiębiorczości (W chwili obecnej Sekretariat Rady prowadzi Departament Rozwoju Gospodarczego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego)		Począwszy od stycznia 2012 r. do zakończenia projektu
Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza		Luty-wrzesień 2012
Starogardzki Klub Biznesu oraz powołany na jego bazie Związek Pracodawców		
Pomorska Izba Przemysłowo-Handlowa, w tym tworzony oddział terytorialny w Starogardzie Gdańskim		Cały okres trwania projektu, po akceptacji strategii po upowszechnianiu.
Pomorska Izba Rzemieślnicza Małych i Średnich Przedsiębiorstw		Cały okres trwania projektu, po akceptacji strategii po upowszechnianiu.
Poziom wertykalny		
Posłowie z terenu woj. pomorskiego – jako osoby reprezentujące interesy regionu na szczeblu krajowym (w tym szczególnie posłowie Jan Kulas, Kazimierz Smoliński oraz Sławomir Neuman)	Kontakt listowy, wysyłka newslettera Spotkania indywidualne Lidera Projektu z posłami. Przedstawienie 2 produktów finalnych projektu (publikacja i płyta CD),	Od stycznia 2012 do zakończenia projektu maj – grudzień 2012.
Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej	Udział przedstawiciela MPiPS na konferencji upowszechniającej. 2 spotkania indywidualne Lidera Projektu z przedstawicielem Ministerstwa w celu przedyskutowania rezultatów projektu oraz możliwości wykorzystania produktów finalnych.	Czerwiec 2011 pierwsze podczas etapu testowania: maj – grudzień 2011, drugie w fazie włączania marzec – październik 2012.
Ministerstwo Rozwoju Regionalnego	Udział przedstawiciela MPiPS na konferencji na zakończenie projektu.	2012



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

VIII KAMIEŃ 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.

	o podobi eństwo Wystą pienia 1 – małe 2 – średnie 3 – wysoki e	zagrożeni a – Skutki 1 – słabe 2 – umiarko wane 3 - duże	wag	
Etap testowania				
Niewystarczająca liczba użytkowników i odbiorców w fazie testowania innowacji	2	3	6	Dywersyfikacja źródeł pozyskiwania beneficjentów. Wskazanie beneficjentom potencjalnych korzyści dla nich
Brak motywacji odbiorców i użytkowników projektu do uczestnictwa w fazie testowania innowacji	2	3	6	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.
Bariery psychologiczne odbiorców związane z udziałem w zajęciach grupowych (np. treningu zarządzania stresem)	3	2	6	Uwzględnienie specyfiki odbiorców w programie zajęć.
Niechęć pracodawców do wprowadzania zmian w firmie	2	3	6	Zapewnienie o pełnej poufności danych. Kontrakt gwarantem poufności.
Problemy związane z pomocą publiczną (niechęć pracodawców do pomocy publicznej)	2	3	6	Spotkania z przedsiębiorcami, prezentowanie pomocy publicznej jako istotnego narzędzia pomocy firmom, przedstawianie możliwości wynikających z pomocy publicznej.
Trudności z uzyskaniem danych potrzebnych do wypełniania PEFS	2	2	4	Udostępnienie tych danych w formularzu rekrutacyjnym. Zapewnienie najwyższej jakości przetwarzania i ochrony danych osobowych.
Trudności z przeprowadzeniem ankiet, wywiadów, a tym samym trudności z uzyskaniem informacji zwrotnych istotnych dla ewaluacji	2	2	4	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.
Problem ze znalezieniem lidera partnerstwa	2	2	4	Włączenie w finansowanie etatu lidera partnerstwa samorządu. Przedstawienie samorządowi zalet działania partnerstwa, zachęcenie poprzez przekazanie narzędzi



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

				i wypracowanych materiałów do użytku i dla pożytku społeczeństwa.
Brak zainteresowania ze strony środowiska samorządowego	1	3	3	Promocja projektu. Kontakty ze zwierzchnikami, urzędnikami i działaczami najwyższych szczebli (prezydenci, burmistrzowie, przewodniczący rad samorządowych). Pokazanie wartości społecznej wynikającej z działalności partnerstwa.
Niechęć członków partnerstwa Lokalna Grupa Wsparcia, do udziału w testowaniu modelu ORP	1	2	2	Pokazanie pozytywów wynikających z nowego, świeżego spojrzenia na problem. Atrakcyjna prezentacja zamierzeń względem partnerstwa, zachęcających do włączenia się w działanie.
Stereotyp panujący wśród społeczeństwa, że projekty unijne nie przynoszą korzyści, mogący powodować brak zainteresowania udziałem w testowaniu	1	1	1	Przedstawienie konkretnego planu działań oraz korzyści płynących z uczestnictwa w projekcie.
Obawa pracodawcy, że zaangażowanie w Projekt może nieść za sobą zobowiązania finansowe	1	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 zadecyduje, jaki rodzaj bardziej odpowiada jego potrzebom.
Niechęć do ujawniania informacji o firmie wobec osób trzecich (konsultantów)	2	3	6	Zapewnienie o pełnej poufności danych. Kontrakt gwarantem poufności.
Etap upowszechniania				
Trudności z dotarciem do decydentów politycznych i zainteresowaniem ich produktami finalnymi	2	2	4	Docieranie przez polityków/decydentów, z którymi Caritas współpracuje. Bazowanie m.in. na dotychczasowej dobrej współpracy.
Niedostosowanie modelu ORP do wdrażania w innych miejscach	2	2	4	Zapewnienie jak największej uniwersalności modelu, możliwości modyfikowania go dla potrzeb obszarów o innej specyfice.
Brak zainteresowania spotkaniami promującymi	2	2	4	Ustalanie dogodnych terminów, miejsc spotkań, intensywnie prowadzona promocja przy pomocy wszystkich



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

partnerstwo				dostępnych mediów.
Brak zainteresowania mediów	1	3	3	Przygotowanie atrakcyjnych artykułów, pokazanie istotności informowania o tematyce 50+. Przedstawienie działań projektowych jako ważnych, elitarnych i wartych promowania oraz prezentowania. Wskazanie na potencjalnych odbiorców zainteresowanych tematem.
Brak zainteresowania ze strony pracodawców strategiami zarządzania wiekiem	1	3	3	Przedstawienie dobrych praktyk, prezentacja korzyści, w tym ekonomicznych.
Brak zainteresowania ze strony użytkowników innowacji – partnerów rynku pracy	1	3	3	Włączenie w partnerstwo partnerów rynku pracy od początku trwania działań, tak aby aktywnie uczestniczyli w pracach partnerstwa. Możliwości wykorzystania portalu internetowego do zdobywania wiedzy o rynku pracy.
Zamiast kadry zarządzającej uczestnictwo w spotkaniach pracowników niższego szczebla decyzyjnego zarówno ze strony pracodawców, jak i partnerów rynku pracy	2	1	2	Rozmowy prowadzone bezpośrednio z kadrami zarządzającymi, przedstawienie uczestnictwa kadry zarządzającej jako podnoszenie skuteczności działań projektowych.
Brak zainteresowania ze strony samorządów	1	2	2	Przedstawienie korzyści dla samorządu wynikających z wdrożenia produktów projektu.
Zarządzanie projektem				
Brak doświadczenia w zarządzaniu projektem innowacyjnym.	1	2	2	Lektura dokumentów programowych i ich aktualizacji, konsultacje z IP, korzystanie ze szkoleń organizowanych przez KIW, wymiana doświadczeń trakcie spotkań Zespołu Projektowego
Trudności z płynnością finansową w projekcie	2	3	6	Monitoring budżetu, konsultacje z działem finansowym, konsultacje z IP w trakcie składania wniosku o płatność.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zakłócenia w przepływie informacji w Partnerstwie.	1	2	2	Częstsze spotkania Zespołu Projektowego, na którym będą omawiane sytuacje kryzysowe, zwoływanie Grupy Sterującej.
Zakłócenia w obiegu dokumentów finansowych w projekcie	2	2	4	Spotkania księgowej Lidera z osobami odpowiedzialnymi za księgowanie u partnerów. Przeanalizowanie wewnętrznych systemów ewidencji księgowej oraz instrukcji przepływu informacji.
Problemy z zewnętrznymi usługodawcami	1	1	1	Pilnowanie protokołów odbioru usługi, korzystanie ze sprawdzonych wykonawców, wprowadzanie umownych kar.
Pojawienie się pomocy publicznej w projekcie i jej dokumentowanie	3	2	6	Konsultacje z IP, ze specjalistami w zakresie pomocy publicznej de minimis.
Niechęć przedsiębiorców do wejścia w projekt ze względu na pomoc publiczną	1	2	2	Indywidualne rozmowy z przedsiębiorcami w celu przekonania ich do skorzystania z pomocy publicznej.
Brak zgodności realizacji projektu z harmonogramem rzeczowo finansowym	1	3	3	Zastosowanie formularza monitoringu, zawierającego zadania do zrealizowania, opis wykonania, ewentualne problemy.
Błędy podczas rozliczania projektu	1	3	3	Ciągły kontakt oraz konsultacje z IP.
Trudności z wyłonieniem ewaluatora zewnętrznego	2	1	2	Zapytanie skierowane, do co najmniej 3 podmiotów.
Ryzyko braku kompetentnego wykonawcy ewaluacji zewnętrznej	1	1	1	Wysłanie ogłoszenia do członków Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego.
Ryzyko odmów udziału w badaniu ewaluacyjnym i monitoringowym ze strony odbiorców i użytkowników	1	2	2	Podpisanie umów uwzględniających obowiązek udziału w badaniach w projekcie; ukazanie znaczenia opinii odbiorców i użytkowników dla kształtu produktu finalnego; ukazanie odmienności projektu innowacyjnego od projektów standardowych (udział w czymś wyjątkowym i prestiżowym).
Ryzyko zbierania zbyt dużej ilości danych monitoringowych i w	1	2	2	Stworzenie schematu analizy danych z monitoringu i ewaluacji wewnętrznej; precyzyjne określenie, jakie informacje



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

ramach ewaluacji wewnętrznej, które z tego powodu będą nieprzydatne lub nie zostaną przetworzone				będą wykorzystywane i przez kogo w partnerstwie (partner regionalny, konsultanci, koordynator merytoryczny) na początkowych etapach fazy testowania (V-VI 2011); regularna weryfikacja przyjętych założeń.
Nieprawidłowo przeprowadzona ewaluacja zewnętrzna	1	3	3	Wybór doświadczonego ewaluatora. Zapytanie skierowane do co najmniej 3 podmiotów zajmujących się ewaluacją.



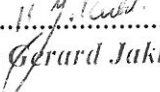
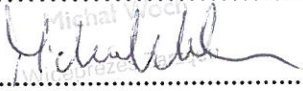
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. 
Ks. dr Marek Brzezinski
ZASTĘPCA DYREKTORA
Caritas Polska
ul. Skwer Ks. Kard. Stefana Wyszyńskiego 9
01-015 WARSZAWA
tel. +48 (22) 834 85 88, 324 85 99
REGON: 012064113 • NIP 527-10-06-854
2. 
Dyrektor
Caritas Diecezji Pelplińskiej
Ks. mgr Gerard Jakubiak
Caritas Diecezji Pelplińskiej
ul. Sambora 28
89-100 Pelplin
tel./fax (058) 503 15 31
NIP 593-10-90-976, REGON: 190920687
3. 
Michał Wójcik
Agrotec
ul. Dzika 19/23 lok. 55, 00-172 Warszawa
tel. +48 22 403 80 25, fax: +48 22 403 80 25
REGON: 015891042, NIP: 520-282-39-10

Imię, nazwisko, funkcja i podpis osób składających strategię