

**Katalog dobrych praktyk
w zakresie aktywnego
starzenia się
w wybranych krajach
Unii Europejskiej**

Studia przypadku

Anna Jawor-Joniewicz

Janusz Kornecki

Justyna Wiktorowicz

Recenzenci:

Prof. zw. dr hab. Maciej Żukowski, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Dr hab. Jarosław Górniak, prof. UJ, Uniwersytet Jagielloński

Autorzy Katalogu:

Dr Anna Jawor-Joniewicz, Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie

Dr Janusz Kornecki, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

Dr Justyna Wiktorowicz, Katedra Statystyki Ekonomicznej i Społecznej, Instytut Statystyki i Demografii, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki

Opracowanie Aneksu:

mgr Małgorzata Świerczyńska, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki

Redakcja językowa i korekta:

Joanna Więckowska

Badanie w ramach prac nad projektem Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+, realizowanym przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, zainicjowanym przez Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, wykonane przez Uniwersytet Łódzki, Partnera projektu. Projekt realizowany jest w ramach Działania 1.1. „Wsparcie systemowe instytucji rynku pracy” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Zawarte w tej publikacji poglądy oraz konkluzje wyrażają opinie autorów i nie muszą odzwierciedlać oficjalnego stanowiska Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie

ISBN 978-83-936958-7-4

© Copyright by Uniwersytet Łódzki

© All rights reserved, Łódź 2013



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Uniwersytet
ŁÓDZKI



Ministerstwo Pracy
i Polityki Społecznej

UNIA EUROPEJSKA
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

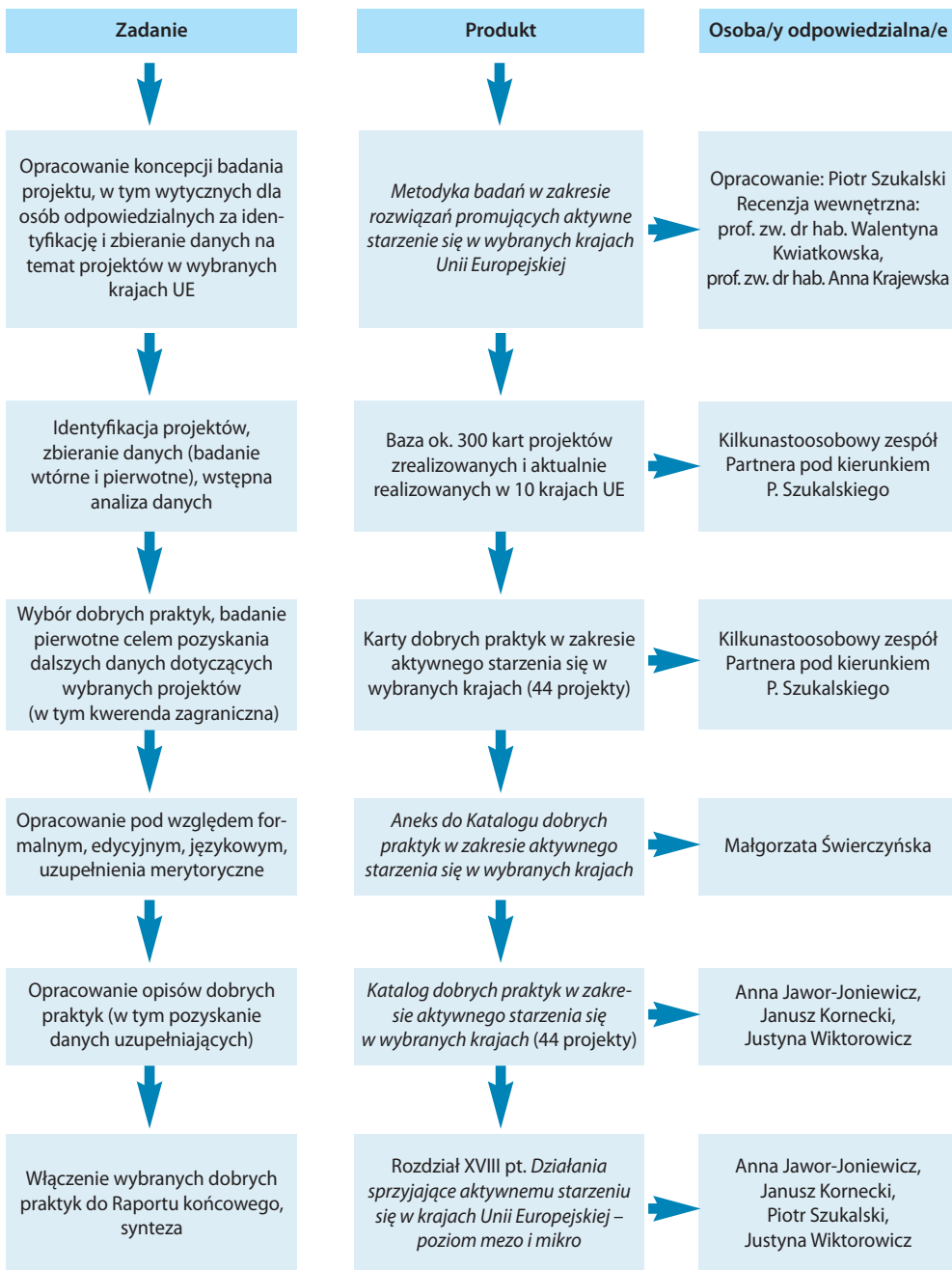
Wprowadzenie	5
I grupa „Skandynawska opieka”	11
DANIA	12
Opis przypadku DK 1	12
Opis przypadku DK 3	16
Opis przypadku DK 4	18
SZWECJA.....	20
Opis przypadku SE 1.....	20
Opis przypadku SE 2.....	23
Opis przypadku SE 3.....	25
Opis przypadku SE 4.....	28
II grupa „Zachodnioeuropejska różnorodność”	30
HOLANDIA.....	31
Opis przypadku NL 1	31
Opis przypadku NL 2.....	34
Opis przypadku NL 3.....	37
Opis przypadku NL 4.....	39
WIELKA BRYTANIA.....	41
Opis przypadku UK 1.....	42
Opis przypadku UK 2.....	45
Opis przypadku UK 3.....	47
Opis przypadku UK 4.....	50
Opis przypadku UK 5.....	53
III grupa „Śródziemnomorska droga”	56
WŁOCHY.....	57
Opis przypadku IT 1	57
Opis przypadku IT 2.....	60
Opis przypadku IT 3.....	62
Opis przypadku IT 4.....	65
Opis przypadku IT 5.....	68

HISZPANIA	71
Opis przypadku ES 1	71
Opis przypadku ES 2	73
Opis przypadku ES 3	75
Opis przypadku ES 4	78
Opis przypadku ES 5	80
CYPR	83
Opis przypadku CY 1	82
Opis przypadku CY 2	85
Opis przypadku CY 3	87
Opis przypadku CY 4	89
IV grupa „Środkowoeuropejska młoda demokracja”	92
CZECHY	93
Opis przypadku CZ 1	93
Opis przypadku CZ 2	95
Opis przypadku CZ 3	97
Opis przypadku CZ 4	99
Opis przypadku CZ 5	101
BUŁGARIA	103
Opis przypadku BL 1	103
Opis przypadku BL 2	105
Opis przypadku BL 3	107
Opis przypadku BL 4	109
RUMUNIA	111
Opis przypadku RU 1	111
Opis przypadku RU 2	114
Opis przypadku RU 3	117
Opis przypadku RU 4	119

Niniejsze opracowanie przygotowano w ramach Zadania 2 pt. *Opracowanie analizy rozwiązań promujących aktywne starzenie się w wybranych krajach UE i określenie szans ich implementacji projektu Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*. Projekt ten realizowany jest przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich (Lider projektu) i Uniwersytet Łódzki (Partner) na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej RP ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Głównym celem projektu jest promocja aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn w wieku 50+ oraz promocja działań na rzecz wydłużenia aktywności zawodowej osób w tym wieku.

Produktem końcowym prac badawczych zrealizowanych przez Uniwersytet Łódzki w ramach Zadania 2 jest raport pt. *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, którego integralną część stanowi niniejszy *Katalog dobrych praktyk w zakresie aktywnego starzenia się w wybranych krajach Unii Europejskiej*. Jak podkreślano, prace badawcze tego Zadania koncentrowały się na poszukiwaniu w dobranych celowo krajach UE, tj. w Danii, Szwecji, Holandii, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Czechach, Bułgarii, Rumunii, na Cyprze i we Włoszech, stosowanych instrumentów wspierania aktywnego starzenia się, przede wszystkim w sferze aktywności zawodowej. Jednym z istotnych elementów prac była identyfikacja, analiza i ocena pod kątem możliwości wdrożenia w polskich warunkach projektów i innych inicjatyw realizowanych na szczeblu mezo i mikro. W ramach tego wątku badań zebrano informacje na temat podejmowanych w wymienionych krajach przez podmioty publiczne i niepubliczne (zarówno prywatne, jak i „społeczne”) ciekawych inicjatyw promujących aktywne starzenie i sprzyjających wyrównywaniu szans osób w wieku 45/50+. Służyło to wyodrębnieniu dobrych praktyk – na poziomie mezo i mikro. Część z nich została już opisana w raporcie końcowym (rozdział XVIII), większość jednak – z uwagi na ograniczone ramy raportu – Czytelnik znajdzie tylko w tym opracowaniu. Projekty te ukierunkowane były na wspieranie aktywności zawodowej, jak i szeroko rozumianej aktywności społecznej osób starszych. Schemat postępowania badawczego zaprezentowany został na rys. 1.

Rysunek 1. Schemat badania projektów w zakresie aktywnego starzenia się



Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z *Metodyką badań w zakresie rozwiązań promujących aktywne starzenie się w wybranych krajach Unii Europejskiej*, stanowiącą uzupełnienie zatwierdzonej wcześniej *Koncepcji badań w zakresie rozwiązań promujących aktywne starzenie się w wybranych krajach UE*, w pierwszej kolejności opracowano bazę projektów realizowanych we wskazanych krajach UE, kierowanych do osób starszych (przy różnie definiowanych przedziałach wieku). Prezentowany poniżej opis metodyki badań projektów spełniających opisane wcześniej kryteria, w tym zasad doboru dobrych praktyk, przeniesiony został z opracowania wewnętrznego Partnera, zatytułowanego *Koncepcja doboru dobrych praktyk spełniających warunki przenaszalności na grunt polski*, opracowanego przez P. Szukalskiego.

Wyjściową bazę projektów sporządzono na podstawie analizy danych zastanych, gromadzonych przez instytucje narodowe administrujące informacjami odnoszącymi się do realizowanych ze środków UE projektów, lub na podstawie innych baz danych, jak i innych źródeł informacji (np. strony internetowe projektów). Wykorzystano również dostępne bazy dobrych praktyk realizowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS), a także bazy dobrych praktyk udostępniane przez Eurofound, portal „Zysk z dojrzałości”, raporty PARP powstałe w ramach projektu „Z wiekiem na plus” i inne powstające w ramach PO KL, Programów Ramowych opracowania zawierające przykłady dobrych praktyk. Zostały wykorzystane także Kompendia Lifelong Learning Programme. Źródła te okazały się istotne na etapie identyfikacji projektów we wskazanych dziesięciu krajach Unii Europejskiej, zwłaszcza w kontekście tego, że baza projektów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego, znajdująca się na stronie Komisji Europejskiej (http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/esf_projects/search.cfm?lang=pl), zawiera nie w pełni zaktualizowane dane, co skutkuje dostępem do projektów z reguły zakończonych. Chcąc uwzględnić: (1) również projekty realizowane, (2) inne inicjatywy, niekoniecznie finansowane z EFS, staraliśmy się odwoływać do innych źródeł informacji. W efekcie znaczna część zgromadzonych opisów projektów to działania podejmowane poza systemem wsparcia EFS, co zapewnia większą różnorodność działań i aktorów.

W ramach realizowanych od kwietnia 2011 r. prac badawczych opracowano bazę projektów zawierającą od 25 do 32 projektów z danego kraju (łącznie zgromadzono dane o ok. 300 inicjatywach). Podkreślimy, że nie zawsze są to projekty w tradycyjnym rozumieniu – w opracowanym katalogu znalazły się także działania podejmowane przez samorządy w ramach programów regionalnych lub lokalnych, a także mniej sformalizowane działania przedsiębiorstw związane z zarządzaniem wiekiem.

Dyspozycje do analizy działań prowadzonych przez samorządy, organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa z myślą o osobach w wieku 45+ w wybranych krajach obejmowały zgromadzenie informacji odnoszących się do ram systemowych projektu (o ile był on współfinansowany ze środków publicznych), jego inicjatora i lidera, celów, zasobów niezbędnych do realizacji projektu, działań podejmowanych w trakcie realizacji, osiągniętych rezultatów oraz specyfiki kulturowo-instytucjonalnej, utrudniającej dostosowanie danego rozwiązania do polskich warunków. Aby zapewnić standaryzację katalogu projektów, zbierane informacje były zapisywane w zestandaryzowanej karcie projektu. Karty projektów wybranych jako dobre praktyki stanowią Aneks do niniejszego Katalogu. Nie wszystkie projekty udało się opisać w równie dokładny sposób. Zaobserwować można jednak pewną prawidłowość – zróżnicowanie preferowanej tematyki działań i odmienny zakres szczegółowości opisu zależne są od regionu i kraju. Stąd też zazwyczaj – mimo starań zespołu – informacje odnoszące się do państw Europy Północnej i Zachodniej są bardziej szczegółowe, niż te pochodzące z państw południowej i centralnej części UE.

Lista dobrych praktyk została opracowana na podstawie analizy kosztów, skuteczności i możliwości przenoszenia do polskich warunków. Po wstępnym wyborze po ok. 4-6 przykładów dobrych praktyk z każdego kraju powtórnie dokonana została ocena stopnia ich przenaszalności jako głównego kryterium zakwalifikowania do grona ok. 30 dobrych praktyk, które na dalszym etapie prac zostały poddane pogłębionej analizie (w oparciu o źródła wtórne i pierwotne, w tym również informacje pozyskane od beneficjentów, m.in. w trakcie kwerend zagranicznych).

Przed przystąpieniem do oceny, dokonujący wyboru dobrych praktyk ekspert musiał poznać kontekst ekonomiczno-prawny, w którym oceniane projekty były realizowane. Materiał w tym zakresie zawierały raporty krajowe (włączone do raportu końcowego), a także odnoszące się do polityki wobec aktywnego starzenia się fragmenty *Przeglądu rozwiązań systemowych w wybranych w Etapie 1 Zadania 2 krajach UE (Szwecja, Dania, Holandia, Wlk. Brytania, Cypr, Włochy, Hiszpania, Czechy, Rumunia, Bułgaria) w oparciu o źródła wtórne w celu identyfikacji działań związanych z aktywnym starzeniem* (materiał wewnętrzny projektu). Zadaniem eksperta w kolejnym etapie prac było zapoznanie się ze wszystkimi kartami projektów dla danego kraju i dokonanie oceny poszczególnych projektów.

Wybrane kryteria wyboru dobrych praktyk – koszty, skuteczność i przenaszalność – zostały dla potrzeb projektu zoperacjonalizowane. Mówiąc o kosztach, zaznaczyć trzeba, iż są one w ramach UE bardzo zróżnicowane ze względu na odmienny poziom wynagrodzeń, głównego składnika kosztów projektów. Co więcej, nawet w ramach jednego kraju koszty mogą odzwierciedlać różnice pomiędzy kosztami życia w poszczególnych regionach lub odmienne natężenie podejmowanych przedsięwzięć (np. różną liczbę godzin oferowanych szkoleń). W większości projektów realizujących jednocześnie różne formy aktywności, odznaczające się różnymi kosztami jednostkowymi, występuje dodatkowy czynnik zakłócający porównywalność danych. Jednym ze sposobów uwzględnienia kosztów jest obliczenie średniej wartości kosztów w przeliczeniu na jednego beneficjenta projektu. Tak obliczone wielkości mogą jednak służyć tylko i wyłącznie do wykorzystania przy porównaniach w ramach projektów wykonywanych w tym samym państwie, a i to w ramach jednorodnych typów, przedstawionych w Raporcie z analizy projektów dotyczących aktywnego starzenia się (materiał wewnętrzny projektu). Dla potrzeb niniejszego badania przyjęto następującą ocenę kosztów: na podstawie metody eksperckiej osoba oceniająca projekt po ustaleniu średniego kosztu w przeliczeniu na beneficjenta dokonała przekształcenia wartości w jednostkach naturalnych na informacje opisowe: „niski”, „umiarkowany”, „średni”, „wysoki”, „bardzo wysoki”, po czym przyporządkowała projektowi liczbę punktów według skali: „niski” – 5 pkt, „umiarkowany” – 4 pkt, „średni” – 3 pkt, „wysoki” – 2 pkt, „bardzo wysoki” – 1 pkt.

W przypadku kryterium skuteczności punktem wyjścia była (zgodnie z tradycyjnym rozumieniem tego kryterium ewaluacyjnego) ocena stopnia zrealizowania celów, czyli uzyskanych rezultatów. W karcie projektu podzielone one zostały na 4 rodzaje („twarde”, „miękkie”, „krótkookresowe, długookresowe). Dodatkowo uwzględniano również – jako kryteria pomocnicze – mocne i słabe strony projektu. Punktacja przypisana poszczególnym ocenom była następująca: „niska” – 1 pkt, „umiarkowana” – 2 pkt, „średnia” – 3 pkt, „wysoka” – 4 pkt, „bardzo wysoka” – 5 pkt.

Wreszcie w przypadku trzeciego uwzględnianego elementu, stopnia przenaszalności, ekspert, formułując swoją ocenę, bazował na informacjach zawartych w karcie projektu, odnoszą-

cych się do stopnia przenaszalności i barier instytucjonalnych. Na podstawie tych informacji dokonywał oceny, według metodyki analogicznej jak przy skuteczności.

Początkowa propozycja odnosiła się do przypisania powyższym trzem kryteriom różnej wagi (koszt – 0,2, skuteczność – 0,4, przenaszalność – 0,4). Jednak w trakcie dyskusji członków Rady Ekspertów pojawiły się głosy, aby nie pomniejszać ważności kosztów i aby posługiwać się zwykłą nieważoną sumą z ocen tych trzech kryteriów.

Z technicznego punktu widzenia w karcie projektu uwzględniono dodatkowy element – tabelę, w której zaprezentowano wyniki oceny eksperta (tab. 1).

Tabela 1. Szablon oceny projektów pod kątem wyłonienia dobrych praktyk

	Koszt	Skuteczność	Przenaszalność
W jednostkach naturalnych			
Ocena słowna			
Liczba punktów			
łącznie liczba punktów			

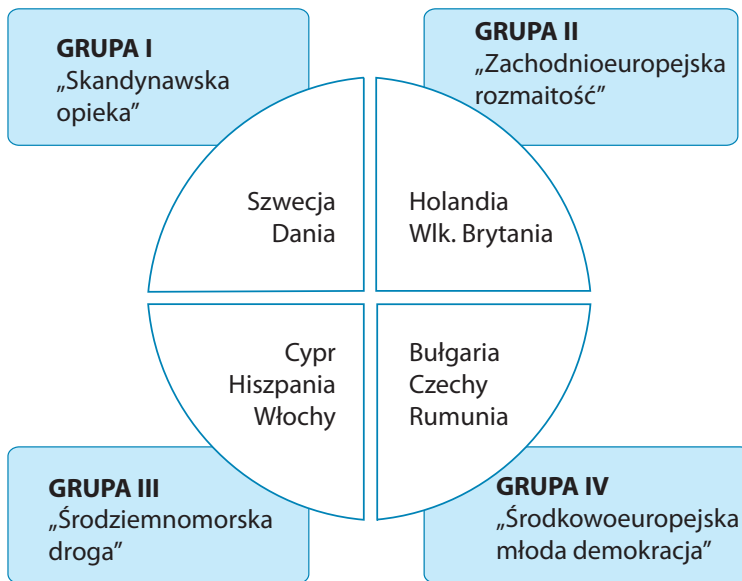
Źródło: P. Szukalski, *Koncepcja doboru dobrych praktyk spełniających warunek przenaszalności na grunt polski*, materiały wewnętrzne projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+, Łódź 2012.

Wybór dobrych praktyk do dalszej analizy przy zastosowaniu powyższego algorytmu jest w takim przypadku jedynie wynikiem uwzględnienia rankingu projektów: do dalszego etapu dla każdego kraju przechodziło – w zależności od wielkości kraju i liczby zidentyfikowanych i opisanych w kartach projektów – od czterech do pięciu inicjatyw. Dodatkowo, w przypadku każdego kraju zostawiona została możliwość dodania do wynikającego z rankingu zbioru projektów jednego spośród gorzej punktowanych, o ile – w opinii eksperta – odznaczał się on innowacyjnością i oryginalnym podejściem do kwestii promowania i wzmacniania aktywnego starzenia się.

Spośród zidentyfikowanych projektów wyodrębniono – zgodnie z określoną metodyką – przykłady realizowanych na poziomie mezo i mikro ciekawych inicjatyw, które mogłyby zostać zaimplementowane w Polsce. Opisy przypadków dla tych właśnie inicjatyw składają się na niniejszy Katalog dobrych praktyk (wraz z Aneksem).

Opisy pogrupowane zostały identycznie jak w raporcie końcowym, a więc zgodnie z metodyką wypracowaną na etapie tworzenia *Koncepcji badań w zakresie rozwiązań promujących aktywne starzenie się w wybranych krajach UE*, przy użyciu nazewnictwa zaproponowanego w rozdziale VI raportu końcowego (por. I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie wiekiem – jak pracodawcy mogą odpowiadać na wyzwania demograficzne?*). Schemat podziału prezentuje rys. 2.

Rysunek 2. Klasyfikacja badanych krajów Unii Europejskiej



Źródło: Opracowanie własne.

Tym samym podziałem krajów posłużono się na etapie prezentacji raportów krajowych (rozdziały VIII-XVIII raportu końcowego). Oznacza to wprowadzenie odmienności w stosunku do prezentowanych w rozdziale XIX przykładowych dobrych praktyk, gdzie posługiwano się klasyfikacją przedmiotową projektów, rezygnując świadomie z analizy według krajów w obrębie poszczególnych czterech grup, jednak niniejszy Katalog ma nieco inne cele. Jest on pomyślany jako spójne uzupełnienie raportów krajowych, dlatego też prezentuje studia przypadków zgodnie z taką właśnie strukturą. Przedstawiając dobre praktyki, oznaczano je dwuczłonowymi skrótami, zawierającymi z jednej strony dwu- lub trzyliterowe oznaczenie kraju używane w oficjalnych dokumentach UE, z drugiej zaś – kolejny numer według kolejności pojawienia się danego przypadku w ramach analizowanego państwa.

Aby lepiej zrozumieć kontekst społeczno-ekonomiczny, a także prawny opisywanych działań, lektura niniejszego Katalogu powinna być poprzedzona zapoznaniem się z odpowiednimi raportami krajowymi (rozdziały VII – XVII raportu pt. *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*).

Życząc przyjemnej lektury, mamy nadzieję, że prezentowane opisy przypadków stanowią będą dla Państwa inspiracją na etapie projektowania i programowania działań kierowanych do starszych uczestników rynku pracy oraz seniorów – jeszcze w obecnej, ale przede wszystkim w kolejnej perspektywie finansowej budżetu Unii Europejskiej (2014-2020).

„Skandynawska opieka”

Opis przypadku DK 1

► Nazwa projektu

Kariera osób starszych – Aktywne starzenie się oraz doradztwo zawodowe przed emeryturą
Senior Career 'Active Ageing and Pre-Retirement Counselling'

► Instytucja realizująca projekt

Lider projektu: Beskæftigelsesforvaltningen, Arbejdsmarkedsceter Midt, Aarhus, Dania

Partnerzy:

Associazone Nestore, Włochy

August Horch Academy, Niemcy

Technological Educational Institute of Crete, Department of Nursing, Department of Social Work, Grecja

Fundacja Centrum Promocji Kobiet, Polska

► Źródło finansowania projektu

Lifelong Learning Programme - Grundtvig

► Wartość projektu

15 000 €

► Termin realizacji projektu

01.09.2010 – 31.07.2012

► Obszar realizacji projektu

kraje: Dania, Włochy, Niemcy, Grecja, Polska

Typ projektu

Głównym celem projektu była wymiana pomiędzy partnerami wiedzy na temat ścieżek starzenia się w ich krajach oraz wymiana dobrych praktyk w zakresie doradztwa dla osób przechodzących na emeryturę.

Charakterystyka projektu

W ramach projektu międzynarodowi partnerzy dzielili się swoimi doświadczeniami w zakresie wypracowanych w ich instytucjach rozwiązań edukacyjnych i doradczych na rzecz wsparcia i promocji aktywnego starzenia się.

Duński lider projektu przekazał pozostałym partnerom uczestniczącym w projekcie swoje doświadczenia z realizacji 2-dniowych kursów dla osób w wieku przedemerytalnym pt. „Senior Force”. Celem kursu było skłonienie jego uczestników do refleksji nad następującymi kwestiami: *Kim teraz jestem? Czego chcę? Jak to osiągnę? Jak nadam temu trwały charakter?* Realizacja kursu miała przekonać uczestników do samodzielnego poszukiwania ścieżki dalszego rozwoju osobistego, nadać tym działaniom sens i wzbudzić w uczestnikach pasję dalszego rozwoju.

Tematyka kursu koncentrowała się na zagadnieniach, które można ująć w ramy następujących imperatywów:

- odrzuć stereotypy myślenia o emeryturze;
- określ swoje kluczowe umiejętności;
- postaw przed sobą cele i wzbudź pasję.

Rezultaty projektu zostały poddane ewaluacji, a następnie upowszechniane poprzez konferencje promujące projekt i jego rezultaty oraz stronę internetową projektu.

Efekty

Kurs uzyskał wysokie oceny jego uczestników (blisko 70% bardzo zadowolonych). W badaniu ewaluacyjnym po zakończonym kursie spośród ogólnej liczby 92 uczestników:

- 53% zadeklarowało gotowość poprawy sieci kontaktów;
- 44% zadeklarowało gotowość pracy w ramach wolontariatu;
- 39% zadeklarowało gotowość poprawy nawyków zdrowotnych;
- 38% zadeklarowało kontynuację pracy w zawodzie.

Uczestnictwo w kursie skłoniło jego uczestników do zmiany wcześniejszych planów związanych z osiągnięciem wieku przejścia na emeryturę oraz uświadomienia sobie własnego potencjału fizycznego, społecznego i mentalnego.

Mocne strony

Praktyka pokazuje ogromną wagę podejmowania inicjatyw uświadamiających osobom w wieku przedemerytalnym celowości i możliwości utrzymania dalszej aktywności, nie tylko zawodowej, ale też fizycznej, mentalnej i społecznej. Doświadczenia projektowe dowodzą, że tematyka aktywnego starzenia się jest uniwersalna i dotyczy różnych społeczeństw, niezależnie od poziomu ich rozwoju społeczno-ekonomicznego i istniejących odmienności kulturowych.

Rekomendacje

Podejmowanie wspólnych inicjatyw projektowych przez partnerów działających w odmiennych kontekstach kulturowych stanowi dogodną płaszczyznę wymiany wzajemnych doświadczeń i daje szansę na wypracowanie rozwiązań o uniwersalnym, ponadkulturowym charakterze. Realizacja podobnych inicjatyw – jakkolwiek nie może stanowić wiodącej osi systemu wsparcia – może być jego wartościowym uzupełnieniem. Należy zachęcać krajowe instytucje działające na rzecz wsparcia osób starszych do włączania się w podobne inicjatywy i ich kreowania z wykorzystaniem dostępnych źródeł finansowania, jakimi są w obecnym okresie programowania, na przykład, projekty innowacyjne z komponentem ponadnarodowym oferowane w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Praktyka może być wykorzystana przy kształtowaniu programu aktywnego starzenia się, choć w drodze pilotażu należałoby zapewne sprawdzić jej adekwatność do polskich realiów (zwłaszcza w zakresie tematyki kursu), i w razie potrzeby, odpowiednio zmodyfikować.

Opis przypadku DK 2

▶ Nazwa projektu

Szpital Aalborg – zarządzanie wiekiem

Livsfasepolitik

Aalborg Hospital – Age Management

▶ **Instytucja realizująca projekt** Aalborg Hospital

▶ **Źródło finansowania projektu** samorząd lokalny

▶ **Wartość projektu** b.d.

▶ **Termin realizacji projektu** od 2006 r.

▶ **Obszar realizacji projektu** wewnątrz szpitala

Typ projektu

Głównym celem projektu było opóźnienie odejścia na emeryturę zatrudnionych seniorów poprzez opracowanie odpowiedniej polityki zatrzymania doświadczonej kadry w miejscu pracy i wykorzystanie atrakcyjnych narzędzi zachęcających do pozostania na rynku pracy.

Szpital zdiagnozował bowiem, że główny trzon kadry medycznej przejdzie na emeryturę w najbliższych 10 latach i postanowił wprowadzić politykę mającą na celu zatrzymanie jak najdłużej doświadczonych pracowników.

Charakterystyka projektu

Podejmowane działania stanowią odpowiedź na dokonujące się w organizacji zmiany struktury wieku pracowników związane z osiągnięciem w perspektywie kolejnych 10 lat wieku emerytalnego przez wielu z nich. Istotne znaczenie dla podjęcia decyzji o wdrożeniu polityki zarządzania wiekiem w organizacji miał fakt utrzymywania się wysokiej fluktuacji kadr – około połowa zatrudnionych w szpitalu pracowała na podstawie umów tymczasowych, przy jednocześnie wysokiej średniej wieku osób pracujących.

Realizowane działania są wyrazem podjętej przez organizację decyzji oparcia prowadzonej polityki personalnej na osobach w starszym wieku i zatrzymania w ten sposób wartościowych, doświadczonych pracowników poprzez zwrócenie bacniejszej uwagi na ich prawa i elastyczne podejście do kwestii ich zatrudnienia.

Na projekt złożyły się następujące działania:

- ustanowienie złożonego z menedżerów i pracowników szpitala komitetu, mającego czuwać nad respektowaniem wprowadzanej polityki;
- zaoferowanie pracownikom powyżej 52. roku życia specjalnych umów o pracę, uzgadnianych przy współudziale przedstawiciela związków zawodowych, w zależności od potrzeb osób starszych i możliwości finansowych szpitala;
- zaproponowanie pracownikom powyżej 59. roku życia możliwości pracy w mniejszym wymiarze czasu przy jednoczesnym utrzymaniu takiej samej stawki płacy (częściowe finansowanie wynagrodzenia z kwoty emerytury);
- zaoferowanie stałych godzin pracy w miejsce systemu zmianowego i brak przymusu odbywania dyżurów przez starszych pracowników;

- zaferowanie elastycznych godzin pracy w celu lepszego zaplanowania odpoczynku przez pracowników;
- przyznanie starszym pracownikom takich samych praw do uczestnictwa w szkoleniach pracowniczych;
- utworzenie specjalnej grupy oferującej pomoc w powrocie do pracy po wypadku w pracy;
- subsydiowanie przez państwo zatrudnienia dla osób niepełnosprawnych (2/3 pensji) oraz współfinansowanie (część funduszy pochodzi ze środków publicznych) powstałego przy szpitalu centrum leczenia uzależnień i chorób cywilizacyjnych.

Efekty

Realizowane działania przynoszą widoczne korzyści zarówno pracodawcy, jak i pracownikom. Pracodawcy zapewniły stabilność zatrudnienia i zahamowały fluktuację personelu. Dzięki uelastycznieniu form zatrudnienia starszych pracowników wzrosło ich zadowolenie z pracy oraz poczucie bezpieczeństwa. Warto zwrócić uwagę także na zastosowanie ciekawego instrumentu zapewniającego korzyści dla publicznego systemu zabezpieczenia społecznego (łączenie wynagrodzenia z emeryturą w relacji najlepiej odpowiadającej potrzebom i możliwościom osoby starszej).

Mocne strony

Opisana praktyka stanowi przykład wszechstronnych działań podjętych w ramach realizowanej w organizacji polityki zarządzania wiekiem. Włącza ona pracowników w proces konsultacyjny, w którego ramach osiągany jest konsensus co do stosowanej polityki zarządzania wiekiem i jej narzędzi. Odpowiadając możliwie najlepiej na potrzeby pracujących osób starszych sprzyja stabilności sytuacji zatrudnieniowej w organizacji i pogłębia satysfakcję osób starszych z kontynuowanej przez nie pracy zawodowej.

Rekomendacje

Udana realizacja praktyki w przedstawionym kształcie opiera się na wzajemnym zrozumieniu potrzeb i szerokim współdziałaniu pracodawcy i pracowników. Wydaje się, że skuteczne jej wprowadzenie nie może ograniczać się jedynie do jej propagowania, lecz wymaga przeprowadzenia rachunku ekonomicznego korzyści osiągniętych przez pracodawcę i wzbogacenia przekazu kierowanego do przedsiębiorców „twardymi” danymi.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Praktyka możliwa do przeniesienia na grunt polski, choć z racji szerokiego zakresu zastosowanych rozwiązań zapewne nie od razu w całości; można przenieść raczej jej wybrane elementy.

Opis przypadku DK 3

▶ Nazwa projektu

Porozumienie seniorów – zarządzanie wiekiem

Seniorordning

Senior Solidarity – Age Management

▶ Instytucja realizująca projekt

 Nordea Bank Danmark A/S

▶ Źródło finansowania projektu

 środki własne

▶ Wartość projektu

 b.d.

▶ Termin realizacji projektu

 2006 – 2008

▶ Obszar realizacji projektu

 wewnątrz firmy

Typ projektu

Projekt stanowił inicjatywę własną przedsiębiorstwa podjętą w ramach restrukturyzacji. Nordea Bank Danmark A/S z siedzibą w Kopenhadze jest drugim pod względem wielkości bankiem w Danii, zatrudniającym w 300 oddziałach około 8,5 tys. pracowników; 15% z nich to osoby powyżej 50. roku życia, do których projekt jest adresowany.

Głównym celem projektu było zapobieganie utracie cennej dla firmy wiedzy wraz z odejściem pracowników na emeryturę poprzez opracowanie programu zatrzymywania w firmie pracowników, którzy ukończyli 61 lat.

Charakterystyka projektu

W latach 1990. Nordea zachęcała swoich pracowników do odchodzenia na wcześniejszą emeryturę, oferując im podpisanie korzystnego ekonomicznie planu emerytalnego w wieku 58 lat, lecz w 2003 roku nastąpił całkowity zwrot w polityce firmy wobec osób starszych. Sektor finansowy w Danii stanął bowiem przed problemem niedoboru wykwalifikowanych pracowników, a bank Nordea doświadczył sytuacji, gdy po odejściu starszych pracowników z firmy trudno było znaleźć na ich miejsce osoby o podobnych kwalifikacjach i doświadczeniu. Dlatego też firma zdecydowała o wdrożeniu polityki mającej na celu zapobieganie przechodzeniu na emeryturę pracowników do 64. roku życia.

Program zatrzymywania pracowników, którzy ukończyli 61 lat, obejmuje motywację zarówno ekonomiczną, jak i pozafinansową. Został on opracowany i wdrożony we współpracy ze związkiem zawodowym. Obejmuje następujące elementy:

- 5 dodatkowych dni wolnych od pracy rocznie po ukończeniu 61. roku życia;
- możliwość zmniejszenia o 10% ilości godzin pracy w tygodniu bez utraty wynagrodzenia;
- po ukończeniu 62. roku życia otrzymywanie również dodatkowego wynagrodzenia emerytalnego.

Opracowanie programu zachęt dla starszych pracowników, które mają ich skłonić do pozostawania w firmie, nie powoduje, że pracownicy ci traktowani są w sposób odmienny od pozostałych pracowników, gdyż bank postępuje w tym zakresie zgodnie z surową polityką zapobiegania dyskryminacji ze względu na wiek.

Efekty

Efekty programu zatrzymywania pracowników są bezdyskusyjne – w porównaniu z rokiem poprzedzającym wdrożenie programu w firmie pracuje o 30% więcej pracowników po 58. roku życia. Niewątpliwie duże znaczenie miały akcje informacyjne i zachęty ze strony przedstawicieli związku zawodowego.

Podpisane porozumienie przynosi korzyści obu stronom: bank zatrzymuje doświadczonych pracowników, a pracownicy ci otrzymują dodatkowe korzyści.

Mocne strony

Program dowiódł swojej atrakcyjności dla starszych pracowników, którzy coraz chętniej pozostają na rynku pracy pomimo osiągnięcia wieku emerytalnego. Istotnym elementem trwałości programu jest zastosowanie formuły konsultacyjnej – wypracowane porozumienie nie jest narzucane siłą, lecz uwzględnia korzyści dla każdej ze stron.

Rekomendacje

W celu zwiększenia skuteczności realizacji polityki zarządzania wiekiem na poziomie przedsiębiorstwa zaleca się inicjowanie przez nie dialogu, w którego ramach wypracowywane będą rozwiązania uwzględniające potrzeby starszych pracowników, jak również ograniczenia leżące po stronie pracodawcy. Osiągnięty w ten sposób konsensus będzie cementował trwałość układu, tworząc sprzyjającą atmosferę w środowisku pracy i dając jednocześnie osobom starszym poczucie przydatności.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Program wymaga dostosowania do polskich warunków i uprzedniego przetestowania w drodze pilotażu.

Opis przypadku DK 4

► Nazwa projektu

Polityka kadrowa dotycząca osób starszych w prywatnej firmie – zarządzanie wiekiem

Seniorpolitik – Enemærke and Petersen A/S

HR management of Seniors in the Private Company Enemærke and Petersen A/S – Age Management

► Instytucja realizująca projekt

 Enemærke&Petersen A/S

► Źródło finansowania projektu

 środki własne

► Wartość projektu

 b.d.

► Termin realizacji projektu

 od 2002 r.

► Obszar realizacji projektu

 wewnątrz firmy

Typ projektu

Projekt stanowił inicjatywę własną przedsiębiorstwa podjętą w ramach wdrażania polityki zarządzania wiekiem. Firma Enemærke & Petersen oferuje usługi budowlane w Danii. Aktywnie promuje zatrzymywanie seniorów, obejmując swą polityką zarządzania wiekiem 102 osoby spośród 500 pracowników.

Głównym celem realizowanego projektu jest utrzymanie seniorów na rynku pracy tak długo, jak to możliwe. Grupę docelową stanowią pracownicy, którzy ukończyli 55. rok życia.

Charakterystyka projektu

Firma Enemærke & Petersen zidentyfikowała negatywne skutki zjawiska odchodzenia z niej starszych, doświadczonych pracowników i postanowiła wdrożyć politykę zatrzymywania seniorów. Konkretnie zasady i narzędzia polityki zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, mające na celu zachęcenie starszych pracowników do pozostawania w nim po osiągnięciu wieku emerytalnego, wyłoniły się jako rezultat badania przeprowadzonego w 2002 roku wśród pracowników firmy.

Polityka firmy dotycząca osób starszych tworzona jest we współpracy z zarządem i przy aktywnym udziale starszych pracowników. W szczególności obejmuje:

- elastyczne godziny pracy z licznymi możliwościami elastycznej organizacji życia zawodowego;
- coroczne, dwudniowe seminarium seniorów, w trakcie którego mogą oni omawiać swoje plany życiowe, wymieniać się doświadczeniami i rozmawiać z różnego rodzaju ekspertami;
- coroczne rozmowy z seniorami o ich perspektywach na przyszłość;
- zwolnienie z wymagających zadań zawodowych;
- coroczne badania lekarskie dla pracowników powyżej 45. roku życia;
- dopłaty do karnetów na wejście do centrów odnowy biologicznej;
- stworzenie i utrzymywanie Klubu Seniora, w którego ramach emerytowani pracownicy zapraszani są na przyjęcia firmowe, aby mogli utrzymywać relacje ze współpracownikami oraz dzielić się swoimi doświadczeniami.

Efekty

Polityką kadrową skierowaną do seniorów objęty jest co piąty pracownik firmy Enemærke & Petersen. Polityka przynosi „twarde” efekty w postaci większej skłonności seniorów do pozostania w firmie. Według szacunków zarządu, po wprowadzeniu nowej polityki liczba seniorów, którzy chcą pozostać w firmie, wzrosła o 10-20%.

Dodatkowe rezultaty wdrożenia polityki obejmują: (i) dostosowanie polityki kadrowej do potrzeb i specyfiki starszych pracowników; (ii) większe zadowolenie pracowników w wieku 55+ z warunków pracy uwzględniających potrzeby tej grupy wiekowej; (iii) korzyści finansowe i pozafinansowe z utrzymania doświadczonych starszych pracowników w firmie.

Mocne strony

Wdrożona przez firmę polityka wobec seniorów powstała z myślą o przyciągnięciu i zatrzymaniu starszych pracowników, przy jednoczesnym optymalnym wykorzystaniu ich kompetencji i doświadczenia z korzyścią zarówno dla firmy, jak i dla nich samych. Firma zachęca do aktywnego życia zawodowego, tworząc atmosferę, w której wiek nie jest tematem tabu.

Firma wdrożyła politykę wobec starszych pracowników stanowiącą dobry przykład dla innych przedsiębiorstw, za co została wyróżniona w 2009 r. nagrodą „Best Senior Practice” w kategorii dużych firm, przyznawaną przez duńskie Ministerstwo Pracy za wyjątkowe osiągnięcia w związku z przyciąganiem i zatrzymywaniem starszych pracowników.

Ponadto, na uwagę zasługuje aktywny udział i wpływ grupy docelowej starszych pracowników na kształt polityki kadrowej w przedsiębiorstwie mającej na celu utrzymanie tej grupy w aktywności zawodowej.

Rekomendacje

Skuteczność polityki zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie wymaga włączenia starszych pracowników w proces współdecydowania o jej kształcie i bieżącego jej aktualizowania wedle zmieniających się potrzeb adresatów tej polityki. Kierowane do osób starszych działania nie muszą być kosztochłonne, aby przynosić zadowalające efekty.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Praktyka możliwa do przeniesienia po aktualizacji i dostosowaniu wypracowanych narzędzi do specyfiki polskiego rynku pracy. Rekomenduje się uprzednie ich przetestowanie w drodze pilotażu.

Opis przypadku SE 1

► Nazwa projektu

SSAB Tunnpåt – Zdrowie i dobrostan pracowników

SSAB Tunnpåt – Occupational Health and Well-Being

► Instytucja realizująca projekt SSAB

► Źródło finansowania projektu środki własne

► Wartość projektu b.d.

► Termin realizacji projektu od 1995 r.

► Obszar realizacji projektu wewnątrz firmy

Typ projektu

Kierownictwo szwedzkiej firmy SSAB, posiadającej wieloletnie doświadczenie w branży produkcji stali, dostrzegło, że w związku z procesem starzenia się pracowników należy wdrożyć szereg rozwiązań ukierunkowanych na możliwie najdłuższe utrzymanie ich aktywności zawodowej. W 1995 roku spółka przeprowadziła badania, których wyniki wskazywały, że stan zdrowia pracowników przechodzących na wcześniejszą emeryturę i ich kondycja psychofizyczna są lepsze niż osób pozostających aktywnymi zawodowo. Firma postanowiła więc podjąć działania służące poprawie stanu zdrowia seniorów pracujących w SSAB.

Głównym celem realizowanego projektu była poprawa zdrowia pracowników oraz wzmocnienie ich kondycji psychofizycznej poprzez:

- poprawę środowiska pracy i przeprowadzenie indywidualnych badań zdrowotnych zatrudnionych;
- uwzględnienie w organizacji pracy wieku pracowników (dotyczyło to pracy w trybie zmianowym);
- zaangażowanie w inicjatywę związków zawodowych poprzez wspólne opracowanie strategii dotyczącej starszych pracowników.

Projekt SSAB był autorskim rozwiązaniem firmy i był skierowany jedynie do osób w niej zatrudnionych.

Charakterystyka projektu

Głównymi odbiorcami projektu byli pracownicy SSAB, którzy ukończyli 50. rok życia. Specjalnymi, dodatkowymi działaniami objęto ponadto osoby po 58. roku życia.

Wśród szeregu rozwiązań wdrożonych w firmie z myślą o zatrudnionych w niej pięćdziesięciolatkach można wymienić bezpośrednio odnoszące się do profilaktyki zdrowotnej pracowników i ukierunkowane na dostosowanie miejsca pracy do potrzeb osób w wieku 50+:

- przeprowadzenie badań wzroku zatrudnionych;
- wprowadzenie okularów do wykonywania specjalistycznych prac;

- wprowadzenie ulepszeń mających na celu zapobieganie przeciążeniu mięśni, stawów i więzadeł;
- wprowadzenie pakietu badań indywidualnych i stworzenie dostępu do rehabilitacji;
- poprawa oświetlenia miejsca pracy;
- przebudowanie i lepsze dostosowanie miejsc pracy do potrzeb osób niedosłyszących.

Ponadto, w celu lepszego uwzględnienia oczekiwań pracowników w firmie przeprowadzono wśród ogółu zatrudnionych badania preferencji dotyczących pracy zmianowej. Zgodnie z ich wynikami starsi pracownicy woleli nie pracować na zmianach nocnych, podczas gdy młodszy nie mieli obiekcji, aby pracować przez kilka zmian tylko w nocy. Opinie te uwzględniono, reorganizując pracę w firmie.

Dążąc do utrzymania pracowników po 50. roku życia jak najdłużej w firmie, osobom po 58. roku życia stworzono możliwość ograniczenia liczby godzin pracy.

W przygotowanie rozwiązań służących poprawie stanu zdrowia pracowników włączono związki zawodowe, których przedstawiciele wraz z reprezentantami pracodawcy zasiedli w tzw. unii pracowników. Celem jej prac było stworzenie strategii działania dotyczącej starszych pracowników i ich środowiska pracy.

Efekty

Wprowadzone rozwiązania przyniosły firmie liczne korzyści. Do najważniejszych rezultatów projektu można zaliczyć :

- dostosowanie organizacji pracy do potrzeb starszych pracowników (ograniczenie pracy na nocnej zmianie);
- wynikający z reorganizacji pracy spadek liczby osób odchodzących na emeryturę przed osiągnięciem wieku emerytalnego;
- poprawę ergonomii miejsc pracy;
- zwiększenie dbałości o stan zdrowia dzięki objęciu pracowników indywidualną opieką zdrowotną.

Obok rezultatów krótkookresowych, jak lepsze dopasowanie czasu pracy do oczekiwań starszych pracowników, udało się wdrożyć rozwiązania, które przynosić będą korzyści w dłuższym okresie. Reorganizacja pracy i dostosowanie miejsca pracy do potrzeb pracowników w wieku 50+ zaowocuje trwałą poprawą ich kondycji psychofizycznej i ograniczy odsetek osób przechodzących na wcześniejszą emeryturę.

Mocne strony

Istotnym atutem prezentowanego projektu było włączenie w jego opracowanie i wdrożenie reprezentantów pracowników – związków zawodowych. Pozwoliło to na lepsze dopasowanie podejmowanych działań do potrzeb osób zatrudnionych i wpłynęło na ich skuteczność.

Na podkreślenie zasługuje także fakt, że rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem opracowane i z powodzeniem wprowadzane w SSAB nie były firmie w żaden sposób narzucane (np. przez ustawodawcę). Zostały one zainicjowane przez pracodawcę, zdającego sobie sprawę ze zmian demograficznych zachodzących na szwedzkim rynku pracy i dostrzegającego potrzebę oraz wagę realizacji działań ukierunkowanych na poprawę stanu zdrowia pracowników i wydłużenie ich aktywności zawodowej.

Rekomendacje

Upowszechnienie rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem (np. uelastyczniania czasu pracy i form zatrudnienia) wymaga konsekwentnego promowania tej idei wśród pracodawców. Szczególnie istotne wydaje się podkreślanie korzyści, jakie czerpać może firma z posiadania zespołu różnorodnego (m.in. pod względem wieku), którego członkowie mają różne doświadczenia życiowe i kompetencje. Unikatowy, zróżnicowany pod wieloma względami zespół pracowników będzie miał większe szanse na wypracowanie rozwiązań innowacyjnych. A zatem starsi pracownicy wzbogacają firmę, nie są dla niej, jak wciąż uważa wielu pracodawców, zbędnym balastem.

Wskazanie przykładów znanych, odnoszących sukcesy firm, które zdecydowały się na wdrożenie zarządzania wiekiem, upatrując w nim szansy na dalszy rozwój przedsiębiorstwa, może zachęcić inne organizacje do sięgnięcia po tego typu rozwiązania.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Rozwiązania wdrożone w SSAB mogą być z powodzeniem upowszechniane w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce, zwłaszcza w organizacjach dużych, śledzących zmiany na rynku pracy i realizujących długookresowe strategie personalne. Trwałość projektu (realizowany jest od 1995 r.) i korzyści płynące z jego wdrożenia sprawiają, że przykład SSAB może stać się dobrym punktem odniesienia dla polskich przedsiębiorców.

Należy jednak podkreślić, że sukces proponowanych działań wymaga od pracodawcy zmiany sposobu myślenia o starszych pracownikach. Istotne jest dostrzeżenie ich potencjału i cennych z punktu widzenia firmy kompetencji.

Proces starzenia się społeczeństw europejskich, w tym polskiego, wymaga od rodzimych pracodawców dostosowania się do wyzwań z nim związanych. Zaprezentowane rozwiązania mieszczą się w tym nurcie.

Opis przypadku SE 2

▶ Nazwa projektu

Zdrowsze Krokom

Ett friskare Krokom

Healthier Krokom

▶ Instytucja realizująca projekt

Lider projektu:

Krokoms Kommun

Kommunstyrelsen

▶ Źródło finansowania projektu

 Europejski Fundusz Społeczny

▶ Wartość projektu

 12 318 636 kr (ok. 1 500 000 €)

▶ Termin realizacji projektu

 01.04.2009 – 30.09.2011

▶ Obszar realizacji projektu

 gmina Krokom

Typ projektu

Projekt był inicjatywą własną szwedzkiej gminy Krokom. Twórcy projektu skoncentrowali się na rozwiązaniu problemów zdrowotnych mieszkańców regionu. Analiza danych statystycznych wykazała bowiem, że gmina Krokom cechuje się największą w Szwecji liczbą osób przebywających na zwolnieniu lekarskim. Głównym celem projektu była zatem poprawa stanu zdrowia mieszkańców Krokom, przekładająca się na zmniejszenie liczby osób korzystających ze zwolnień lekarskich. Działania projektowe były także ukierunkowane na wsparcie tych osób, które po dłuższej przerwie wynikającej ze złego stanu zdrowia pragną powrócić na rynek pracy.

Opracowanie rozwiązań pomocowych zostało poprzedzone diagnozą sytuacji. W jej ramach, oprócz różnorodnych analiz, przeprowadzono rozmowy z osobami korzystającymi ze zwolnień lekarskich. Najważniejszymi kwestiami były: poznanie (przez pracowników służby zdrowia oraz władze gminne) ich opinii o jakości obsługi pacjentów, dostęp do rehabilitacji oraz skuteczność doradztwa zawodowego i pomocy w ponownym wejściu na rynek pracy. Zwrócono także uwagę na różnice w wykorzystywaniu zasobów gminy przez kobiety i mężczyzn.

Charakterystyka projektu

Projekt skierowany był do wszystkich mieszkańców gminy Krokom przebywających na zwolnieniu lekarskim lub mających problemy z powrotem na rynek pracy pod przerwie spowodowanej przedłużającą się chorobą. W praktyce okazało się, że głównymi odbiorcami działań projektowych były osoby po 50. roku życia, stanowiące najliczniejszą grupę beneficjentów.

Rozwiązania wdrożone w ramach programu można podzielić na dwie grupy. Część stanowią działania służące poprawie zdrowia osób objętych pomocą. Wśród nich znalazły się przede wszystkim specjalistyczne zajęcia rehabilitacyjne. Kolejną grupę tworzą zadania służące wsparciu osób pragnących podjąć pracę zawodową po powrocie z dłuższego zwolnienia lekarskiego. Beneficjentom programu zaoferowano uczestnictwo w grupach wsparcia oraz coaching. Założeniem pomocy świadczonej w ramach projektu było opracowanie rozwiązań możliwie najbardziej zindywidualizowanych, dostosowanych do potrzeb beneficjenta i jego aktualnej sytuacji życiowej. Takie podejście zadecydowało o wysokiej skuteczności podjętych działań.

Efekty

W 2010 r. dzięki programowi udało się w gminie Krokom ograniczyć absencję chorobową do 7% (w roku 2007 wynosiła ona 10,5%). Projekt pozwolił też na wdrożenie wielu usprawnień, które będą procentować w przyszłości. Dokonana diagnoza sytuacji i przeprowadzony w jej ramach monitoring placówek służby zdrowia pozwoliły na określenie mechanizmów niedziałających wystarczająco skutecznie oraz na ich usprawnienie. Zdecydowanej poprawie uległa także komunikacja pomiędzy władzami gminy a działającymi w regionie instytucjami ochrony zdrowia. Istotnym rezultatem projektu było także zwrócenie uwagi na fakt, iż przedłużająca się choroba może dla borykającej się z nią osoby stać się czynnikiem wpływającym na jej wykluczenie z rynku pracy.

Dostrzeżono również, że rozwiązania pomocowe są oferowane kobietom i mężczyznom nierównomiernie. Kobiety przeważają wśród osób przebywających na zwolnieniach lekarskich, zaś mężczyźni częściej korzystają z zasobów gminy oferowanych chorującym osobom.

Szczególnie wartym podkreślenia efektem projektu „Zdrowsze Krokom” było stworzenie skutecznego modelu postępowania w regionach o wysokim odsetku osób korzystających ze zwolnień lekarskich. W założeniu będzie on mógł być realizowany także w innych, szwedzkich gminach borykających się z podobnymi problemami.

Mocne strony

Spojrzenie na sytuację osób korzystających ze zwolnień lekarskich z wielu punktów widzenia, z uwzględnieniem perspektywy samych pacjentów, ale także pracowników administracji samorządowej oraz placówek służby zdrowia, pozwoliło na lepsze dopasowanie wypracowanych rozwiązań do potrzeb różnych grup interesariuszy. Skuteczność projektu wynikała także z włączenia w jego realizację wielu środowisk. Zaowocowało to lepszym zrozumieniem problemów osób cierpiących na przewlekłe choroby i rzeczywistym zaangażowaniem, zarówno władz gminnych, jak i służby zdrowia, w udzielenie im wsparcia.

Rekomendacje

Rozwiązania zaproponowane przez twórców projektu „Ett friskare Krokom” w istotny sposób wpływają na zwiększenie roli władz lokalnych w organizacji publicznej służby zdrowia w regionie. Pozwalają także na lepsze poznanie potrzeb pacjentów, co sprzyja dopracowaniu strategii ochrony zdrowia oraz doprecyzowaniu priorytetów działań podejmowanych przez administrację samorządową i placówki służby zdrowia. Zaprezentowane szwedzkie podejście jest warte polecenia na terenach o wysokiej absencji chorobowej, gdzie współpraca pomiędzy władzami lokalnymi a służbą zdrowia wymaga zacieśnienia.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Potencjalnie projekt może zostać upowszechniony w Polsce. Wymagałoby to jednak przełamania ewentualnych barier instytucjonalnych i mentalnych.

Pierwsza z nich jest związana z koniecznością rozpoczęcia ścisłej współpracy pomiędzy władzami gmin a instytucjami ochrony zdrowia. Taka kooperacja nie wszędzie może się udać. Inną barierą może okazać się niechęć przebywających na zwolnieniu lekarskim chorych do wzięcia udziału w projekcie. Tymczasem bez poznania ich opinii o kwestiach kluczowych z punktu widzenia programu diagnoza sytuacji w danej polskiej gminie będzie niemal niemożliwa.

Opis przypadku SE 3

▶ Nazwa projektu

SpråkSam

▶ Instytucja realizująca projekt

Lider projektu:

Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum

▶ Źródło finansowania projektu

Europejski Fundusz Społeczny

▶ Wartość projektu

30 652 454 kr (ok. 3 500 000 €)

▶ Termin realizacji projektu

15.04.2009 – 14.04.2011

▶ Obszar realizacji projektu

region Sztokholm

Typ projektu

Realizacja projektu służyła podniesieniu jakości usług opiekuńczych nad osobami starszymi poprzez zwiększenie kompetencji opiekunów.

W ostatnich latach w Szwecji odnotowuje się wśród imigrantów stały wzrost zainteresowania pracą w usługach opieki nad osobami starszymi. Imigranci często nie znają języka szwedzkiego, co w znacznym stopniu utrudnia im kontakt z korzystającymi z ich usług osobami.

Sytuacja ta skłoniła twórców projektu do opracowania oferty szkoleń językowych skierowanej do grupy opiekunów osób starszych. Jednocześnie zabiegano o wzmocnienie pozycji na rynku pracy osób świadczących usługi opiekuńcze poprzez rozwój ich kompetencji. Było to związane z trudnym do uzyskania przez osoby nieznające szwedzkiego certyfikatem kompetencji wymaganym od opiekunów osób starszych. Oprócz nauki języka szwedzkiego opiekunowie mieli możliwość poznania innych języków, którymi posługiwali się na co dzień ich klienci.

W projekt zaangażowanych było wiele organizacji: 21 instytucji opiekuńczych, związki pracodawców, instytucje badawcze, Komvux (szwedzki program edukacji osób dorosłych) oraz jednostki działające w ramach skierowanego do imigrantów programu SFI (Svenska för invandrare – Szwecja dla imigrantów).

Charakterystyka projektu

Beneficjentami projektu były osoby (przede wszystkim pochodzące spoza Szwecji, ale także cechujące się niskim poziomem wykształcenia) świadczące usługi opiekuńcze wobec seniorów. W ramach projektu opiekunom stworzono możliwość udziału w profesjonalnych kursach językowych. Prócz języka szwedzkiego beneficjenci mogli poznać inne języki obce używane przez ich klientów.

Efekty

Najistotniejszym rezultatem programu było zdobycie przez jego uczestników umiejętności językowych. Opiekunowie nauczyli się porozumiewać ze swoimi klientami w języku szwedzkim oraz innych językach obcych. Zdecydowanie ułatwiło to kontakty, wpłynęło na poprawę komunikacji i wzajemnego zrozumienia, a tym samym podniosło jakość świadczonych usług. Zwiększenie kompetencji językowych opiekunów przyczyniło się także do poszerzenia ich wiedzy o osobach starszych i ich potrzebach.

Ponadto projekt odegrał istotną rolę w trwałej poprawie sytuacji imigrantów na szwedzkim rynku pracy poprzez stworzenie rozwiązań, które mogą funkcjonować także w przyszłości. „SpråkSam” zwrócił także uwagę na problem niskich kompetencji językowych imigrantów (i osób o niskim wykształceniu) opiekujących się seniorami i, co szczególnie ważne, zachęcił kierownictwo placówek opiekuńczych i ich personel do jego przezwyciężenia.

Mocne strony

O sukcesie projektu w znacznej mierze zdecydowało uwzględnienie w zakresach przeprowadzonych kursów językowych specyfiki pracy opiekunów osób starszych. Odpowiedni dobór słownictwa sprawił, że zdobyte umiejętności językowe w istotny sposób wpłynęły na szybką poprawę jakości usług opiekuńczych.

Stworzone w ramach projektu rozwiązania (kursy językowe, podręczniki) były efektywne dzięki włączeniu w proces ich opracowywania przedstawicieli różnych organizacji, reprezentujących zarówno naukę (m.in. dobór odpowiednich technik przekazywania wiedzy), jak i praktykę, tj. instytucje opiekuńcze (określenie niezbędnego słownictwa itd.). Nie bez znaczenia był także fakt, iż zarówno kierownicy, jak i pracownicy oraz klienci instytucji opiekuńczych uznali problem niskich kompetencji językowych imigrantów za istotny i wspólnie zaangażowali się w proces jego rozwiązywania. Bez docenienia jego wagi osiągnięcie pożądaných efektów nie byłoby możliwe.

Rekomendacje

Sama idea zwiększania kompetencji językowych imigrantów zatrudnionych w sektorze usług opiekuńczych skierowanych do seniorów jest zdecydowanie godna upowszechnienia. Jedynym, jak się zdaje, mankamentem kursów realizowanych w ramach projektu „SpråkSam” był relatywnie krótki czas jego trwania. Ograniczał on dalszy rozwój kompetencji językowych opiekunów. Ostatecznie beneficjenci mieli szansę na opanowanie języków obcych jedynie w podstawowym zakresie. Dążąc do zwiększenia korzyści płynących z realizowanych kursów językowych, należałoby w przyszłości wydłużyć okres realizacji projektu, tak aby jego beneficjenci mogli nauczyć się płynnego porozumiewania się z klientami.

Warto podkreślić, że bez współpracy różnych grup organizacji oraz wsparcia administracji publicznej zasięg projektu i jego efekty mogłyby być znacznie skromniejsze. Szczególnie istotne jest zatem pozyskanie przychylności organizacji dla tego typu inicjatyw i uświadomienie, zwłaszcza kierownictwu instytucji opiekuńczych, wagi problemu.

Ponadto, opracowując kursy językowe dla tak specyficznej grupy odbiorców, jak imigranci opiekujący się seniorami, warto także wesprzeć samych trenerów. Dotyczy to zarówno wzbogacenia warsztatu nauczycieli, np. zastosowania nowych narzędzi (opracowanych na potrzeby projektu we współpracy z naukowcami), jak i przekazania im wiedzy związanej z różnorodnością kulturową. Warto podkreślić, że można odnieść dodatkowe korzyści, poszerzając projekt o kolejne grupy interesariuszy. W kolejnym programie realizowanym przez pomysłodawców „SpråkSam” w szkolenia językowe są zaangażowani pracownicy, dla których szwedzki jest językiem ojczystym, ale borykają się z problemami takimi jak dysleksja czy trudności z czytaniem. Ich udział w projekcie, z jednej strony, pomaga im w rozwinięciu własnych kompetencji językowych, z drugiej zaś – pozwala na podzielenie się wiedzą z innymi.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Obecnie możliwości upowszechnienia opisywanej praktyki w Polsce nie są szerokie. Wynika to ze znacznej homogeniczności etnicznej społeczeństwa. Sytuacja ta sprawia, że dla zdecydowanej większości opiekunów seniorów polski jest językiem ojczystym. Należy jednak przypuszczać, że w kolejnych latach wraz z napływem imigrantów z innych części świata do Polski może zarówno wzrosnąć liczba opiekunów niewładających biegle językiem polskim, jak i poszerzyć się grupa klientów na co dzień posługujących się językami obcymi. Wówczas doświadczenia szwedzkie mogą okazać się bardzo pomocne w przewyciężaniu pojawiających się barier językowych pomiędzy seniorami i ich opiekunami. Szczególnie istotne jest włączenie w proces opracowania narzędzi dostosowanych do polskiej specyfiki instytucji edukacyjnych, a także praktyków oraz jednostek badawczo-rozwojowych. Powodzenie przyszłego programu wsparcia kompetencji językowych zależy również od stworzenia w Polsce warunków uczenia się przez całe życie, w tym do rozwoju systemu edukacji osób dorosłych.

Opis przypadku SE 4

▶ Nazwa projektu

AC – wsparcie rozwoju

AC lyftet

AC – Development Support

▶ **Instytucja realizująca projekt** Lycksele Kommun

▶ **Źródło finansowania projektu** Europejski Fundusz Społeczny

▶ **Wartość projektu** 2 935 560 kr (ok. 343 000 €)

▶ **Termin realizacji projektu** 09.01.2012 – 28.06.2013

▶ **Obszar realizacji projektu** region Övre Norrland

Typ projektu

Głównym celem projektu zainicjowanego przez władze szwedzkiej gminy Lycksele było podniesienie jej konkurencyjności poprzez zachęcenie przedsiębiorców do rozpoczynania działalności na jej terenie. Tym samym realizacja projektu służyła zarówno rozwojowi samej gminy, jak i zmniejszeniu bezrobocia. Twórcom „AC lyftet” zależało na włączeniu w jego realizację różnych grup społecznych: pracodawców, przedstawicieli administracji publicznej (w tym służb zatrudnienia) oraz pracowników i osób bezrobotnych (zwłaszcza zagrożonych wykluczeniem, m.in. osób po 45. roku życia).

Dzięki projektowi gmina miała możliwość lepszego poznania potrzeb firm działających na jej terenie oraz sytuacji osób bezrobotnych i pracowników. Jednocześnie podjęte działania edukacyjne, skierowane do właścicieli przedsiębiorstw i kadry menedżerskiej, miały poszerzyć wiedzę pracodawców o zasobach ludzkich regionu oraz zachęcić ich do realizacji zadań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR). Jednym z nich było zaangażowanie firm (w ramach partnerstw lokalnych) w poszerzanie kompetencji osób bezrobotnych.

Charakterystyka projektu

W ramach projektu prowadzone są różnorodne szkolenia, warsztaty oraz seminaria dla pracodawców. Mają one okazję do zapoznania się z potrzebami regionu i poszerzenia wiedzy z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. W szczególności oferta szkoleniowa jest kierowana do przedsiębiorców zainteresowanych zatrudnieniem osób po 45. roku życia. Równoległe osoby w wieku 45+ borykające się z trudnościami w wejściu na rynek pracy są objęte programami rozwojowymi ukierunkowanymi na podniesienie kwalifikacji oraz zdobycie kompetencji szczególnie poszukiwanych przez pracodawców.

Efekty

Projekt już przyniósł wymierne korzyści. Udało się przyciągnąć inwestorów gotowych do rozpoczęcia działalności gospodarczej na terenie gminy. Jednocześnie dzięki programom rozwojowym skierowanym do osób poszukujących pracy odnotowano spadek liczby bezrobotnych. Szczególnie cennym efektem działań projektowych było stworzenie konsorcjum – z udziałem

pracodawców, instytucji szkoleniowych i władz gminnych – na rzecz przyuczania osób bezrobotnych do zawodu.

Innym niemniej wartym odnotowania rezultatem projektu, który może procentować w kolejnych latach, było zwiększenie zaangażowania pracodawców w sprawy regionu oraz lepsze poznanie ich potrzeb i problemów.

Mocne strony

Jednym z największych atutów podejścia zastosowanego w projekcie było zaangażowanie w rozwój regionu różnych grup społecznych. Istotnych korzyści dostarczyło włączenie pracodawców, którzy dzięki lepszemu poznaniu sytuacji panującej w gminie oraz docenieniu działań odpowiedzialnych społecznie wzięli aktywny udział w podnoszeniu kwalifikacji osób bezrobotnych. Fakt, iż projekt realizowały wspólnie instytucje szkoleniowe oraz władze lokalne, zaowocował lepszym dostosowaniem oferty edukacyjnej do specyfiki regionu oraz potrzeb i możliwości różnych grup interesariuszy.

Rekomendacje

Realizacja podobnych projektów w przyszłości będzie wymagała, jak można przypuszczać, szerszego informowania pracodawców o korzyściach płynących dla nich z podejmowania działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zawierania lokalnych partnerstw. Zaangażowanie w projekt właścicieli przedsiębiorstw i kadry zarządzającej może napotkać na bariery. Oprócz niedoceniaenia wagi CSR istotne mogą się okazać ograniczenia czasowe pracodawców. Mogą one w znacznej mierze utrudniać, a nawet czynić niemożliwym, szersze włączenie się przedsiębiorców w programy rozwojowe (szkolenia, seminaria itp.).

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Działania podjęte w ramach projektu „AC lyftet” można z powodzeniem zaimplementować w Polsce. Wymaga to jednak zachęcenia pracodawców do realizacji zadań z zakresu CSR. Pewną barierę może stanowić skala polskich przedsiębiorstw. Zdecydowana większość polskich firm to organizacje małe i mikroprzedsiębiorstwa. Ich właściciele, zwłaszcza w dobie spowolnienia gospodarczego i wiążącego się z nim pogorszenia kondycji znacznej grupy przedsiębiorstw, mogą nie być zainteresowani realizacją podobnych projektów. Wreszcie natłok codziennych zadań i ograniczenia czasowe pracodawców mogą w istotny sposób ograniczać ich zaangażowanie w działania projektowe.

Osobnym wyzwaniem może być zawieranie partnerstw lokalnych. W Polsce tego typu inicjatywy wciąż nie są wystarczająco popularne. Być może na zmianę tej sytuacji mogłyby wpłynąć zakrojone na szeroką skalę kampanie informacyjne (inicjowane przez administrację publiczną), prezentujące pozytywne doświadczenia w tym zakresie, oraz realizowane lokalnie projekty, wspierające różne instytucje w nawiązywaniu i zacieśnianiu współpracy.

„Zachodnioeuropejska różnorodność”

Opis przypadku NL 1

▶ Nazwa projektu

TalentPlus

▶ **Institucja realizująca projekt** Netwerken via TalentPlus

▶ **Źródło finansowania projektu** środki własne

▶ **Wartość projektu** b.d.

▶ **Termin realizacji projektu** od 1995 r.

▶ **Obszar realizacji projektu** cały kraj przy czym działania podejmowane są w różnych miejscowościach w kraju; grupy mają lokalny charakter

Typ projektu

Celem TalentPlus jest wsparcie bezrobotnych osób w wieku powyżej 45 lat z wyższym wykształceniem w znalezieniu zatrudnienia.

Charakterystyka projektu

TalentPlus przewiduje tworzenie sieci (grup) współpracy osób w wieku 45 lat i więcej z wyższym wykształceniem. Założeniem projektu jest pełne zaangażowanie członków sieci (grup) i wzajemne uczenie się od siebie. W ramach grup beneficjenci są w podobnej sytuacji, nawzajem się wspierają i motywują. Celem tych grup jest wsparcie w znalezieniu pracy zarobkowej poprzez: zatrudnienie, rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej lub poprzez szkolenia czy też staże z gwarancją zatrudnienia. Projekt został zainicjowany już w 1995 r. w południowej części Holandii, w której bezrobocie jest bardzo wysokie. Projekt był tak dobry, że jego działania rozszerzono na inne części kraju. Obecnie funkcjonuje 25 oddziałów w całej Holandii.

Serwis TalentPlus obejmuje część ogólnodostępną i część tylko dla zarejestrowanych użytkowników, wymagającą rejestracji (i wniesienia opłaty członkowskiej). Pełny akces do programu obejmuje trzy etapy, logicznie ze sobą powiązane: (1) reorientacja i motywacja (diagnoza sytuacji beneficjenta), (2) prezentacja i koncentracja (co mam do zaoferowania, dla kogo i dla czego), (3) włączenie do sieci i poszukiwanie pracy. We wszystkich działach struktura jest taka sama, co ułatwia wdrożenie nowych uczestników programu i innych interesariuszy (partnerów, sponsorów, ambasadorów). Wprowadzone profilowanie, zharmonizowana metodologia, jasne ramy wdrażania umożliwiają łatwe poruszanie się w serwisie TalentPlus. Wsparcie obejmuje doskonalenie umiejętności związanych ze znajdowaniem pracy (pisanie CV, trenowanie rozmów kwalifikacyjnych, opowiadanie o swoich doświadczeniach zawodowych, profil LinkedIn) i spotkania z pracodawcami w celu poznania ich oczekiwań. Współpraca ma miejsce w grupach 8-18-osobowych, których członkowie spotykają raz w tygodniu na ok. 3 godziny.

Udział w programie nie może trwać dłużej niż 16 miesięcy. Uczestnicy ponoszą opłatę: rejestracyjną w wysokości 25 euro i miesięczną w wysokości 10 euro. Po tym okresie można uzyskać status ambasadora – niezależnie od tego, czy uczestnik znalazł zatrudnienie, czy nie (wiąże się to również z miesięczną opłatą 10 euro).

Efekty

Liczba zarejestrowanych użytkowników sięgała w poszczególnych latach ok. 300 (przy dużej dynamice składu grup), obecnie jest ich 500. W 2012 r. 50% uczestników znalazło odpłatną pracę (w 2011 r. – 54%, w 2010 r. – 71%). Dodatkowo w 2011 r. 145 osób podjęło pracę nieodpłatną (172 – odpłatną). W 2012 r. 90% uczestników znalazło pracę w czasie nie dłuższym niż 14 miesięcy (tak rozumiana skuteczność poprawia się, jako że w 2011 r. wskaźnik ten sięgał 78%, a w 2010 r. – 84%). Większość członków TalentPlus znajduje pracę w ciągu 6 miesięcy. Rośnie również zasięg geograficzny działań – w 2012 r. projekt obejmował 80% z 30 makroregionów, podczas gdy w 2011 – 53%, zaś w 2010 – 47%. Ważne jest utrzymywanie kontaktów z byłymi uczestnikami, którzy mogą dostarczać informacji o ewentualnych wakatach w nowym miejscu pracy.

Mocne strony

Mocną stroną projektu jest wysoka skuteczność prowadzonych działań. Źródeł sukcesu można upatrywać w tym, że jest to organizacja samopomocowa bezrobotnych osób w wieku 45+ („bezrobotni dla bezrobotnych”). TalentPlus mobilizuje potencjał zawodowy uczestników. Znaczna ich część znajduje pracę, a po zakończeniu udziału w projekcie nadal pozostają oni aktywnymi użytkownikami serwisu online, przyjmując status ambasadora lub przyjaciela i wspierając uczestników grupy. Uzyskana w ten sposób dynamika grupy stanowi jedno ze źródeł sukcesu projektu. Rosnące zainteresowanie serwisem TalentPlus potwierdza jego skuteczność.

Zdaniem realizatorów, o sukcesie projektu zdecydowała przede wszystkim wysoka motywacja uczestników do poszukiwania pracy. W ramach grupy, tworzącej swoistą grupę wsparcia, dzielą się oni podczas spotkań swoimi doświadczeniami z ostatniego tygodnia – sukcesami i porażkami w poszukiwaniu pracy, wzajemnie się od siebie ucząc.

Rekomendacje

Wysokiej skuteczności projektu sprzyja jednorodność grup poszukujących pracy, a także stworzenie forum wymiany wiedzy i doświadczeń. Istotna dla sukcesu projektu jest współpraca z gminami, instytucjami pożytku publicznego, pracodawcami i osobami zajmującymi się rekrutacją w firmach oraz działającymi w ich imieniu. Ważne jest też szerokie wykorzystanie mediów społecznościowych (networking, LinkedIn, Twitter, itp.).

Wysoka skuteczność, mierzona szybkim (zwykle w czasie krótszym niż założone maksymalnie 6 miesięcy) wyjściem z bezrobocia, jest z jednej strony atutem, a z drugiej zagrożeniem dla działalności TalentPlus. Każdy oddział powołuje bowiem spośród uczestników przewodniczącego, który kieruje pracą grupy. W momencie uzyskania zatrudnienia przewodniczący kończy swój czynny udział w projekcie, na jego miejsce powoływany jest nowy bezrobotny, a wypracowane know-how zostaje utracone, przez co zakłócona jest ciągłość działań. Obecnie trwają prace (wspólnie z administracją centralną) nad reorganizacją TalentPlus, pozwalającą na zmniejszeniu omówionych problemów.

W ramach długoletniej działalności TalentPlus konieczne były zmiany dostosowujące działania do aktualnych potrzeb rynku pracy. Inaczej niż w początkowym okresie działalności, kiedy to koncentrowano się zwłaszcza na przygotowaniu dokumentów aplikacyjnych, większą wagę przywiązuje się obecnie do wykorzystania mediów społecznościowych jako nośników informacji o poszukujących pracy uczestnikach projektu, ale także jako źródła informacji o wakatach.

Wyrobiona marka organizacji skupiającej wysokiej klasy specjalistów, ekspertów w swojej dziedzinie, zwiększa ich szansę na ponowne zatrudnienie. Biorąc pod uwagę ogromne trudności osób w wieku okołoemerytalnym w znalezieniu nowej pracy (pomimo ich doświadczenia i dużej wiedzy eksperckiej), jest to działanie, które należy ocenić jako bardzo przydatne – również w polskich warunkach.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Motto prowadzonych działań: „Droga do celu jest równie ważna, jak osiągnięcie celu” wskazuje na położenie nacisku na proces wzajemnej współpracy uczestników – osób poszukujących pracy, legitymujących się wykształceniem wyższym. Jak pokazują doświadczenia agencji zatrudnienia w Polsce, inicjatywa taka jest potrzebna, gdyż posiadające w momencie utraty pracy wysoki status zawodowy osoby w wieku 45/50+ z uwagi na duże oczekiwania wobec przyszłych pracodawców mają zwykle problemy ze znalezieniem nowej pracy, a im dłuższy jest czas jej poszukiwania, tym gorzej są oceniane przez pracodawców, a więc tym mniejszą mają szansę na kontynuowanie kariery zawodowej.

Metodyka projektu nie wymaga adaptacji do polskich warunków, może zostać wdrożona przez zainteresowane instytucje. Biorąc pod uwagę samofinansowanie serwisu TalentPlus oraz zaangażowanie wolontariuszy w bieżące działania projektu, praktyka ta może zostać wdrożona przez organizacje III sektora. Należy wziąć przy tym pod uwagę zapewnienie możliwości nieodpłatnego korzystania z sali na spotkania grupy (stanowi to obecnie problem TalentPlus – organizacji opartej na wolontariacie i niemającej odpowiednich sal w różnych częściach kraju, ani też zapewnionych środków na ich wynajęcie, co rodzi problemy w bieżącym funkcjonowaniu). Włączenie organizacji III sektora w realizację tych działań może ograniczyć ten problem pod warunkiem nawiązania sieci współpracy organizacji w różnych regionach kraju, co jednak w polskich warunkach może być trudne. Innym rozwiązaniem mogłoby być – podobnie jak w Holandii – udostępnienie sali przez jednostkę zajmującą się wspieraniem bezrobotnych (w warunkach polskich – przez powiatowe lub, ewentualnie, wojewódzkie urzędy pracy). Biorąc pod uwagę planowane w nowelizacji ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy umożliwienie podejmowania szerszej współpracy tych jednostek z otoczeniem, rozwiązanie to wydaje się mieć duże szanse powodzenia w polskich warunkach.

Opis przypadku NL 2

▶ Nazwa projektu

Aktywizowanie słabowidzących osób starszych przy wykorzystaniu nowych technologii

Participatie van mensen van 55 jaar en ouder met een visuele beperking door middel van e-technologie

Inclusion of the Elderly with Visual Deficiency by e-technology

▶ Instytucja realizująca projekt

Lider krajowy i inicjator projektu:

Koninklijke Visio expertisecentrum voor slechtziende en blinde mensen Hulzen

Lider Partnerstwa:

BFW Halle – Berufsfoerderungswerk Halle (Saale) GmbH

Pozostali partnerzy:

Royal National College For The Blind, Hereford, Wielka Brytania

National Council For The Blind Of Ireland, Dublin, Irlandia

Institut Montclair, Angers, Francja

▶ Źródło finansowania projektu

 Lifelong Learning Programme – Grundtvig

▶ Wartość projektu

 387252 €

▶ Termin realizacji projektu

 01.01.2008 – 31.12.2009

▶ Obszar realizacji projektu

 kraje: Wielka Brytania, Irlandia, Francja, Holandia

Typ projektu

Celem projektu jest aktywna promocja utrzymania na wysokim poziomie i rozwoju interakcji społecznych poprzez zapewnienie osobom w wieku 55+, które mają problemy ze wzrokiem, łatwego dostępu do informacji i narzędzi ICT. Cel ten realizowany był poprzez m.in. identyfikację indywidualnych potrzeb uczestników projektu – osób słabowidzących, ocenę umiejętności korzystania z narzędzi nowoczesnych technologii informacyjnych, w tym specjalistycznego oprogramowania i sprzętu, oraz stworzenie edukacyjnej i komunikacyjnej platformy e-learningowej adresowanej do osób starszych z problemami ze wzrokiem. Wszystkie informacje i sposób komunikacji w sieci są dostosowane do potrzeb osób w wieku 55+.

Pomysł zrodził się w wyniku intensywnej współpracy instytucji specjalizujących się w opiece nad osobami słabowidzącymi i niewidomymi oraz ich doświadczeń z osobami starszymi. Cenne było doświadczenie BFW Halle w zakresie tworzenia i hostingu platformy e-learningowej, zdobyte w ramach projektu TELEOBA – TELe-Learning Ohne BArrieren für Blinde und Sehbehinderte, finansowanego ze środków IW EQUAL (stworzona platforma www.bfwvirtuell.de jest nadal aktywna).

Projekt ma też na celu promocję na poziomie lokalnym, krajowym i europejskim sieci IT jako narzędzia komunikacji zachęcającego do rozwijania możliwości szerszego uczestnictwa w życiu społecznym.

Charakterystyka projektu

Aby jak najlepiej dostosować platformę do potrzeb beneficjentów, na początku w krajach partnerskich przeprowadzono badania potrzeb przyszłych użytkowników platformy. Badaniem ob-

jęto 54 osoby (28 kobiet i 26 mężczyzn) potencjalnie zainteresowane uczestnictwem w projekcie, dodatkowo uwzględniono wyniki badań przeprowadzonych w latach 2006-2008 przez Lidera projektu (łącznie 200 osób). W ramach projektu stworzono platformę e-learningową adresowaną do osób w wieku 55+ z problemami ze wzrokiem. Platforma zawierała wskazówki dotyczące radzenia sobie z czynnościami życia codziennego przez osoby z grupy docelowej. Platforma „MyVision” składała się z 4 głównych modułów:

- Understanding Vision (zrozumieć widzenie): anatomia oka, proces widzenia, choroby oczu i ich konsekwencje, starzenie się oka, metody kompensujące;
- Daily Living Skills (umiejętności potrzebne w życiu codziennym): komunikacja, dostosowanie otoczenia do potrzeb osób słabowidzących, przygotowywanie posiłków, prace domowe, zarządzanie finansami (np. jak rozpoznać dotykiem monety i banknoty), bezpieczne poruszanie się, wsparcie psychologiczne;
- Computer Skills (umiejętności komputerowe): powiększanie czcionki, dostosowanie kolorystyki, klawiatury, odczyt ekranowy;
- Internet: przeglądarka, komunikatory, serwisy społecznościowe, e-government, używanie e-maila, chatu, zwrot podatku, bankowość elektroniczna, zakupy w sieci.

Platforma umożliwia też aktywność w ramach forum dyskusyjnego.

Platforma jest dostępna w językach: angielskim, flamandzkim, niemieckim i francuskim.

Platformę e-learningową przetestowano w każdym z krajów partnerskich. W testowaniu wzięło udział 60 słabowidzących osób w wieku 55+.

Zorganizowano międzynarodowe spotkania i warsztaty (również z instytucjami spoza zespołu projektu). Promowano tworzenie sieci informatycznych na poziomie lokalnym, krajowym i europejskim, m.in. poprzez uczestnictwo w Dniach Otwartych BFW Halle (2009), Sight Village exhibition w Birmingham (2009), konferencji ICEVI-Conference w Dublinie (2009), International eLBA Science Conference (2009), newsletter, artykuły, raport końcowy.

Efekty

Najważniejszym produktem projektu jest platforma służąca e-learningowi oraz komunikacji osób słabowidzących MyVision (www.vision55plus.net), której struktura jest oparta na WCAG (Web Content Accessibility Guidelines). Efekty „miękkie” projektu to chociażby rozwój umiejętności korzystania z narzędzi nowych technologii wśród osób w wieku 55+ z problemami ze wzrokiem, czy też wzrost poziomu integracji osób starszych z problemami ze wzrokiem ze społeczeństwem. Użytkowanie platformy pozwoliło na zdobycie wiedzy potrzebnej w codziennym funkcjonowaniu osobom, które ze względu na wiek mają problemy ze wzrokiem. Pozwoliło to przełamać bariery psychologiczne i otworzyło te osoby na nowe doświadczenia.

Projekt pozwolił także na zainicjowanie współpracy z mającymi różny charakter podmiotami zajmującymi się osobami z problemami ze wzrokiem, działającymi w różnych krajach (np. organizacja pozarządowa Federation for the blind Saxony-Anhalt (Niemcy), podmioty publiczne – University of Dublin (Irlandia), City of Halle (Niemcy), międzynarodowe konsorcja (ICEVI, EN-VITER & Sight City).

Mocne strony

Realizacja projektu została poprzedzona badaniem oczekiwań osób w wieku 55+, co umożliwiło dostosowanie zawartości platformy e-learningowej „MyVision” do potrzeb grupy wieku

55+, z jednoczesnym uwzględnieniem ograniczonych możliwości osób słabowidzących. Założeniem projektu było zapewnienie dostępu do platformy „MyVision” jeszcze przez 3 lata od zakończenia projektu, obecnie (2013 r.) jest ona nadal aktywna.

Platforma ta pozwoliła przełamać barierę psychologiczną starszych osób, które postępująco osłabianie się możliwości widzenia spycha zwykle na margines życia społecznego. Wspólne kontakty online, wsparcie w postaci konkretnych, użytecznych w codziennym życiu porad, przyczyniło się do aktywizacji społecznej beneficjentów. Brak, niestety, informacji na temat ewentualnej aktywizacji zawodowej uczestników projektu.

Rekomendacje

Produkty wypracowane w ramach projektu zostały wdrożone przez jego Partnerów w bieżącej działalności, co przyczynia się do trwałości rezultatów projektu, również po jego zakończeniu.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Platforma dla osób słabowidzących i niewidomych z powodzeniem może funkcjonować w Polsce. Obecnie działa ich kilka – przykładem może być platforma Tyfloświat (<http://www.tyfloswiat.pl/>), stworzona w ramach projektu finansowanego przez PFRON i nadal administrowana przez Fundację Instytut Rozwoju Regionalnego. Biorąc pod uwagę fakt, że w przypadku osób starszych (zwłaszcza seniorów) do dysfunkcji wynikających z problemów ze wzrokiem dochodzą typowe dla wieku problemy zdrowotne, a także mniejsze umiejętności w zakresie ICT, warto zaadaptować taką platformę, włączając dodatkowe moduły e-learningowe lub tworząc podstronę dedykowaną słabowidzącym i niewidomym osobom w wieku 50+. Niezwykle istotne jest zapewnienie łatwej nawigacji, a także operowanie słownictwem dostosowanym do możliwości osób starszych.

Opis przypadku NL 3

▶ Nazwa projektu

Działanie wewnętrzne podjęte przez przedsiębiorstwo wobec pracowników

▶ **Instytucja realizująca projekt** Gering Hout en Beton B.V.

▶ **Źródło finansowania projektu** środki własne

▶ **Wartość projektu** b.d.

▶ **Termin realizacji projektu** od 1995 r.

▶ **Obszar realizacji projektu** wewnątrz firmy

Typ projektu

Inicjatywa ta nie miała charakteru ustrukturalizowanego projektu. Została zainicjowana z uwagi na potrzeby tego prywatnego przedsiębiorstwa, zajmującego się dostawą i montażem ogrodzeń, garaży, wiat, altan i domków z bali. Firma ta, reprezentująca MSP (w 2006 r. zatrudniała 28 osób, głównie mężczyzn), działa na rynku budowlanym od 40 lat, a starsi pracownicy są w niej szczególnie cenieni ze względu na posiadane doświadczenie. Wraz z rozwojem firmy wprowadzono nowe rodzaje produktów i usług, wymagające od pracowników dużej siły fizycznej. Pojawiła się konieczność chronienia starszych pracowników.

Działania wpisują się w zarządzanie wiekiem, dotyczą m.in. międzypokoleniowego transferu wiedzy, elastycznych metod pracy, ergonomii.

Charakterystyka projektu

Zasięg działań był niewielki, wzięły w nim udział zaledwie 2 osoby. Firma wprowadziła politykę HR uwzględniającą różnorodność ze względu na wiek. Działania w tym zakresie przewidują m.in. różnicowanie wiekowe zespołów przy planowaniu codziennych zadań. Starsi, bardziej doświadczeni pracownicy wykonują bardziej odpowiedzialne zadania, podczas gdy młodzi są delegowani do zadań wymagających większego wysiłku fizycznego. Zespół montujący ogrodzenia składa się zwykle z 2-3 osób, przy czym starszy, bardziej doświadczony pracownik odpowiada za nadzór nad pracami, kontakty z klientem, lżejsze prace fizyczne.

Jeśli chodzi o rozwiązania z zakresu ergonomii, od 1998 r. używa się w firmie nowego typu betonu, który jest o 25% lżejszy od tradycyjnego, dzięki czemu zmniejszyły się dolegliwości bólowe pracowników.

Efekty

Prowadzone działania przyczyniły się do zatrzymania starszych, bardziej doświadczonych pracowników w firmie, a jednocześnie umożliwiły międzypokoleniowy przepływ wiedzy, co w dłuższej perspektywie zapewnia sukcesorów na kluczowych stanowiskach. Obniżyła się również absencja chorobowa pracowników.

Wartością dodaną jest poprawa relacji między pracownikami i pracodawcą, wzrost satysfakcji z pracy. Właściciel firmy jest postrzegany jako „patron”, biorący pod uwagę indywidualne potrzeby swoich pracowników.

Efektem długookresowym działań jest zmiana polityki zatrudniania firmy wobec osób w wieku 40+.

Mocne strony

Mocną stroną działań jest silne osobiste zaangażowanie dyrektora, a jednocześnie właściciela firmy, który wyznaje zasadę, że dobry pracodawca powinien dbać o swoich pracowników, jeśli tylko wykazują się odpowiednim zaangażowaniem w pracy, interesować się ich sytuacją, w porę wdrażać środki zaradcze. Właściciel samodzielnie, na bieżąco, uwzględnia indywidualne możliwości pracowników, w przypadku absencji chorobowej – odwiedza chorych. Przyczynia się to do zmniejszenia absencji. Działania tego typu są jednak możliwe jedynie w mniejszych organizacjach.

Rozwiązanie nie generuje dodatkowych kosztów, a może podnosić wydajność pracy i poziom lojalności pracowników.

Rekomendacje

Działania odpowiednie dla małych przedsiębiorstw, mało jest obecnie dostępnych wzorców wdrażania zarządzania wiekiem dla takich właśnie firm.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Praktyka pokazuje, że elementy zarządzania wiekiem mogą być wprowadzone również w małych podmiotach, gdzie wymaga się pracy fizycznej. Jest to o tyle ważne, że w polskich realiach tego typu firmy słabo identyfikują zarządzanie wiekiem i raczej nie widzą możliwości jego wdrażania. Potwierdzają to doświadczenia niektórych projektów testujących, z których firmy budowlane zwykle wycofywały się w trakcie ich realizacji.

Prostota proponowanych rozwiązań skutkuje tym, że mogą być bez większych modyfikacji wdrażane w polskich warunkach.

Opis przypadku NL 4

► Nazwa projektu

Etyczne ramy technologii teleopieki nad osobami starszymi w domu

Ethische kaders voor technologieën van telefonische zorg voor ouderen thuis

Ethical Frameworks for Telecare Technologies for Older People at Home (EFORTT)

► Instytucja realizująca projekt

Lider:

Lancaster University, Department of Sociology and Lancaster Medical School

Partnerzy:

Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra, Hiszpania

Diakonhjemmetts Høgskole, Oslo, Norwegia

Academisch Medisch Centrum Bij de Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, Holandia

► Źródło finansowania projektu

7 Program Ramowy

► Wartość projektu

1 015 871 €

► Termin realizacji projektu

01.03.2008 – 28.02.2011

► Obszar realizacji projektu

kraje: Holandia, Wielka Brytania, Hiszpania, Norwegia

Typ projektu

Projekt badawczy, przewidujący realizację badań na temat etycznych, społecznych i genderowych wymiarów stosowania nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych w opiece nad osobami starszymi. Cele szczegółowe zostały postawione w sposób następujący: (1) rozwój jakościowego (etnograficznego) podejścia w celu lepszego zrozumienia i oceny praktyk teleopieki, (2) rozwój dialogu służącego wypracowaniu polityki opieki zdalnej na poziomie europejskim poprzez organizowanie paneli obywatelskich, w celu wygenerowania foresightu nowych technologii teleopieki i współpracy w tym zakresie, przy wykorzystaniu wyników badań etnograficznych, (3) rozwój „etyki empirycznej” w ewolucji i przyszłości technologii teleopieki przy wykorzystaniu danych pochodzących z badań etnograficznych i dialogu obywatelskiego, (4) zastosowanie wypracowanych rozwiązań do zapewnienia odpowiednich ram etycznych dla rozwoju i wdrażania technologii teleopieki.

Charakterystyka projektu

Badania projektu prowadzone były w dwóch osiach: badań etnograficznych i paneli obywatelskich. W ramach pierwszej osi partnerzy zgromadzili oryginalne dane w trakcie szeroko zakrojonych, złożonych badań terenowych dotyczących teleopieki, obejmujących przegląd dokumentacji, obserwację (w tym uczestniczącą), wywiady z osobami starszymi (usługobiorcami) i opiekunami (usługodawcami) oraz osobami z otoczenia usługobiorców, przedstawicielami trzeciego sektora, praktykami, menedżerami, wolontariuszami, a także firmami świadczącymi komercyjne usługi teleopieki. W ramach osi drugiej zorganizowane zostały dwie rundy panelu obywatelskiego (w odstępie ok. 18 miesięcy) – w każdym z krajów partnerskich. W panelach wzięły udział osoby starsze i osoby świadczące usługi na ich rzecz (osoby te nie brały udziału we wcześniejszej fazie projektu). W trakcie pierwszej rundy uczestnicy dyskutowali na temat problemów teleopieki nad starszymi ludźmi w ich domach, zaś spotkanie drugie służyło dyskusji nad wynikami badań etnograficznych. Koncepcja paneli przewidywała je raczej

jako forum polityczne niż forum użytkowników, pozwalając na krytyczne spojrzenie na opiekę nad osobami starszymi, teleopiekę i ich przyszłość.

Etap trzeci projektu obejmował opracowanie zasad etycznych teleopieki. Składały się na niego „Data clinic” (Rondane, Norwegia, luty 2010 r.) oraz „Participative Conference” pt. „Ageing with Technologies: a participative conference on care in Europe” (Barcelona, Hiszpania, wrzesień 2010 r.). Celem „Data clinic” było zebranie wyników czterech badań etnograficznych (z czterech krajów partnerskich), co umożliwiło opracowanie założeń merytorycznych konferencji w Barcelonie. Zgromadzone dane pozwoliły na odpowiedź na następujące problemy badawcze: (1) odkrycie zagrożeń w zakresie opieki nad osobami starszymi w domu, (2) zbadanie opinii na temat odbioru usług z zastosowaniem ICT przez odbiorców i dostawców, (3) określenie wpływu nowoczesnych technologii na świadczenie usług opiekuńczych. Efektem jest opracowanie Ram etycznych teleopieki (dokument dostępny na stronie http://www.lancs.ac.uk/efortt/documents/ethical_framework_for_telecare.pdf).

Efekty

Wymierne rezultaty projektu to: (1) 22 spotkania – panele dyskusyjne (13 w rundzie pierwszej, 9 – w drugiej), w których wzięło udział łącznie 166 osób; (2) międzynarodowa konferencja podsumowująca projekt i prezentująca wyniki badań, w której uczestniczyło 118 osób z całego świata (wystąpienia zostały udostępnione na stronie http://psicologiasocial.uab.es/efortt_conference/Efortt/Outcomes.html, abstrakty – na stronie <http://www.lancs.ac.uk/efortt/documents/W%20%20Conference.pdf>); (3) raport końcowy prezentujący wyniki badań (dostępny na stronie <http://www.lancs.ac.uk/efortt/documents/Deliverable%207%20Final%20Research%20report.pdf>); (4) broszura (dostępna na stronie <http://www.lancs.ac.uk/efortt/documents/EFORTT%208pp%20booklet2go.pdf>). Rezultaty projektu promowano także podczas organizowanych konferencji i spotkań oraz w licznych artykułach naukowych.

Dzięki działaniom projektu miał miejsce wzrost świadomości w zakresie etycznych konsekwencji stosowania nowych technologii w opiece nad osobami starszymi.

Mocne strony

Projekt łączy system norm etycznych z możliwościami zastosowania nowych technologii w zakresie opieki nad osobami starszymi. Stanowił jedną z pierwszych prób oceny możliwości wdrożenia teleopieki wobec osób starszych. Wieloetapowość prowadzonych działań – wyjście od panelu dyskusyjnego nakreślającego kierunek badań naukowych, a następnie ocena ich wyników z udziałem uczestników panelu – zagwarantowała większą użyteczność wypracowanych produktów.

Rekomendacje

Teleopieka polega na wykorzystaniu nowoczesnych technologii, które zapewniają „opiekę na odległość” osobom starszym w miejscu ich zamieszkania poprzez całodobowy kontakt z call center i/lub innymi pracownikami służb medycznych za pośrednictwem telefonu lub komputera. Przykładowo, wykorzystywane są osobiste alarmy noszone na szyi, czujniki ruchu, urządzenia monitorujące parametry zdrowotne (wagę, ciśnienie krwi itp.), urządzenia GPS dla osób o zanikach pamięci, kamery internetowe. Teleopieka poprawia zatem bezpieczeństwo i jakość życia seniorów, zwłaszcza tych żyjących samotnie, których przybywa w starszych grupach wieku. Jest tym samym ważnym kierunkiem rozwoju usług opiekuńczych, niestety jednak kosztownym.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Analogiczne badania etnograficzne mogłyby zostać przeprowadzone również w Polsce, co sprawia, że sama praktyka – projekt badawczy w zakresie teleopieki – może być w dużym stopniu przeniesiona na grunt polski. Jednak – jak się wydaje – same usługi teleopieki nad osobami starszymi stanowią rozwiązanie na tyle pionierskie, że ich szersze wdrożenie w Polsce wydaje się obecnie mało prawdopodobne. Infrastruktura teleinformatyczna wymaga adaptacji, co jednak nie powinno stanowić bariery. W miarę postępującego starzenia się polskiego społeczeństwa, rozwój tego typu usług opiekuńczych z pewnością będzie miał miejsce. Silver economy to jeden z ważniejszych kierunków rozwoju gospodarek, który pozwala traktować starzenie się społeczeństwa nie w kategorii zagrożeń, lecz szansy. Zainteresowanie podmiotów prywatnych świadczeniem tego typu usług będzie z pewnością rosło. Biorąc pod uwagę sytuację dochodową większości seniorów, bez wsparcia publicznego będzie to rozwiązanie dla niewielu. W kosztach takich rozwiązań powinno partycypować państwo.

Opis przypadku UK 1

▶ Nazwa projektu

Doświadczenie jest ważne 50+ (Nowe wyzwanie)

Experience Counts 50+ (New Challenge)

▶ Instytucja realizująca projekt

Lider projektu:

New Challenge

Partner:

College of North West London

▶ Źródło finansowania projektu

Europejski Fundusz Społeczny

London Councils

▶ Wartość projektu 232 700 £ (ok. 275 500 €)

▶ Termin realizacji projektu 01.04.2010 – 31.03.2012

▶ Obszar realizacji projektu Londyn, dzielnice: Brent i Harrow

Typ projektu

Projekt organizacji New Challenge ma swoje początki w roku 1997, kiedy to jej specjaliści dostrzegli problem wysokiego bezrobocia panującego wśród osób reprezentujących mniejszości etniczne zamieszkujące w Harlesden, będącym częścią londyńskiej dzielnicy Brent. Podjęto decyzję o stworzeniu nowoczesnych rozwiązań służących zwiększeniu aktywizacji zawodowej tej grupy społecznej. Przeprowadzono pilotażowy program obejmujący długotrwale bezrobotnych starszych czarnoskórych mężczyzn oraz przedstawicieli mniejszości etnicznych. Rada dzielnicy Brent zachęcona sukcesem programu (wielu jego uczestników powróciło na rynek pracy) podjęła decyzję o kontynuacji udzielenia wsparcia finansowego dla tej inicjatywy w kolejnych latach, aż do roku 2010. Głównym celem prowadzonych przez ponad dekadę działań było umożliwienie powrotu na rynek pracy osobom po 50. roku życia, wywodzącym się z mniejszości etnicznych i dotkniętym niepełnosprawnością.

Charakterystyka projektu

Beneficjentami programu byli zagrożeni wykluczeniem społecznym długotrwale bezrobotni mieszkańcy londyńskich dzielnic Brent i Harrow. Znaleźli się wśród nich przedstawiciele mniejszości etnicznych, osoby czarnoskóre oraz niepełnosprawne. Każdy z uczestników został objęty indywidualnym wsparciem. Wspólną pracę ze specjalistami osoby biorące udział w programie rozpoczęły od wypełnienia testów służących poznaniu ich luk kompetencyjnych. Badano przede wszystkim poziom posiadanych przez nich umiejętności pisania, czytania, liczenia oraz umiejętności korzystania z technologii teleinformatycznych (ICT).

Kolejnym krokiem było przeprowadzenie z każdym uczestnikiem minimum sześciogodzinnej rozmowy służącej poznaniu stopnia jego zatrudnialności (employability) oraz opracowaniu

planu dalszej kariery zawodowej i indywidualnego programu działania (w tym rozwoju).

Osoby wymagające rozwinięcia kompetencji zostały skierowane na kursy dokształcające. Dotyczyły one przede wszystkim zwiększenia umiejętności korzystania z technologii teleinformatycznych (21-godzinne szkolenia), ale także innych kompetencji zawodowych, istotnych z punktu widzenia wzrostu możliwości znalezienia zatrudnienia.

W projekcie zastosowano metodę pracy jeden na jeden (1 trener pracował z 1 uczestnikiem). Pozwoliła ona na pełne dostosowanie rozwiązań wspierających do zindywidualizowanych potrzeb każdej z osób objętych programem.

Części uczestników programu, którym udało się podjąć pracę, zapewniono przez okres kolejnych 6 miesięcy dodatkowe specjalistyczne wsparcie (doradztwo, trening psychologiczny itd.).

Efekty

Najistotniejszym atutem programu realizowanego przez *New Challenge* była zmiana sposobu postrzegania siebie, swoich umiejętności i pozycji na rynku pracy przez uczestników projektu. Dzięki zdobytym kompetencjom oraz precyzyjnym planom rozwoju swojej kariery zawodowej udało im się pokonać większość barier (także mentalnych) utrudniających im odnalezienie się na brytyjskim rynku pracy. Zastosowane podejście pozwoliło na zmniejszenie liczby osób długotrwale bezrobotnych w dwóch londyńskich dzielnicach.

O sukcesie projektu najlepiej świadczą następujące dane statystyczne:

- 100 uczestników wzięło udział w 6-godzinnych warsztatach służących poznaniu swoich mocnych i słabych stron oraz opracowaniu planu działania na kolejne miesiące;
- 30 osób kształciło się nadal po zakończeniu projektu;
- 18 uczestników podjęło pracę w ciągu 6 tygodni po zakończeniu programu;
- 11 uczestników zostało zatrudnionych na okres co najmniej 6 miesięcy.

Trwałym rezultatem programu jest zdobycie i poszerzenie przez jego uczestników umiejętności:

- obsługi komputera (korzystanie z poczty elektronicznej i Internetu, programów Word i Excel itp.);
- pisania życiorysu i listów motywacyjnych;
- zaprezentowania swoich atutów podczas rozmowy rekrutacyjnej.

Tym samym szanse osób objętych programem na znalezienie zatrudnienia zostały wydatnie zwiększone.

Mocne strony

Do największych atutów programu zainicjowanego przez *New Challenge* było zaangażowanie węg wielu organizacji. Pozwoliło to na udzielenie uczestnikom wszechstronnego, profesjonalnego i trwałego wsparcia. Szczególnie cenną inicjatywą było nawiązanie współpracy z pracodawcami. Mieli oni szansę na poznanie potencjału drzemącego w starszych, długotrwale bezrobotnych osobach objętych programem. W jedenastu przypadkach ten zainicjowany kontakt zaowocował zatrudnieniem uczestników projektu na dłuższy okres.

Bez wątplenia o sukcesie programu zdecydowała zastosowana metoda jeden na jeden, pozwalająca na indywidualny dobór treści i zakresów realizowanych warsztatów oraz kursów do potrzeb każdego z uczestników.

Rekomendacje

Sukces programu *Experience Counts 50+* zachęca do jego kontynuacji i poszerzania o kolejne grupy odbiorców. Szczególnie cenne i warte upowszechnienia jest indywidualne podejście do każdej z osób objętych wsparciem, zgodnie z zasadą jeden na jeden. Ma to duże znaczenie zwłaszcza w przypadku klientów znajdujących się w wyjątkowo trudnym położeniu, którzy prócz starszego wieku cechują się także niepełnosprawnością lub niskimi kompetencjami. Ograniczeniami w upowszechnieniu programu mogą być dość wysokie koszty jego realizacji oraz znaczna czasochłonność.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Rozwiązania wdrożone w *New Challenge* mogą, a nawet powinny zostać upowszechnione w Polsce. Ich skuteczność w aktywizacji osób długotrwale bezrobotnych może stać się godnym naśladowania przykładem dla publicznych służb zatrudnienia (PSZ), które winny w tym przypadku ściśle współpracować z JOPS. Bariery znacznie utrudniającą ich szersze zastosowanie w polskiej praktyce jest wysoki koszt podejmowanych działań. Indywidualne podejście do każdego z uczestników projektu wymaga także czasu oraz posiadania odpowiednio wyszkolonego zaplecza kadrowego (trenerzy, doradcy zawodowi). Wydaje się zatem, że upowszechnieniu brytyjskich rozwiązań służyłoby nawiązanie współpracy PSZ z organizacjami pozarządowymi w ramach wspólnie realizowanych projektów (np. przy wsparciu środków z UE). Obecna organizacja pracy PSZ, ich środki finansowe, narzędzia, którymi dysponują doradcy zawodowi, i ograniczenia kadrowe sprawiają, że pełne przeniesienie doświadczeń *New Challenge* na grunt polski może być wyjątkowo trudnym wyzwaniem.

Opis przypadku UK 2

▶ Nazwa projektu

Uwalnianie potencjału osób powyżej 50. roku życia

Unlocking the Potential of People over 50

▶ Instytucja realizująca projekt

Lider projektu:

Grupa PISCES , Wielka Brytania (Pisces West Midlands)

Partnerzy:

The West Midlands Leaders Board

Skills Funding Agency West Midlands

Black Country Learning Academy (BCLA)

Prince's Initiative for Mature Enterprise (PRIME)

UK Online Centres

Electroville

▶ Źródło finansowania projektu

Europejski Fundusz Społeczny

West Midlands Leaders Board

Skills Funding Agency

▶ Wartość projektu 9 000 £ (ok. 10 700 €)

▶ Termin realizacji projektu 30.10.2009 – 30.04.2010

▶ Obszar realizacji projektu regiony: West Midlands; Dudley, Sandwell, Wolverhampton, Walsall

Typ projektu

Pisces West Midlands jest jednym z najszybciej rozwijających się i innowacyjnych przedsiębiorstw społecznych w regionie. W 2011 r. realizowało projekty we współpracy z 27 partnerami z 15 krajów. Inicjatywa „Unlocking the potential of people over 50” zrodziła się z analizy niepokojących trendów zachodzących na lokalnym rynku pracy. W 2009 r. wśród aktywnych zawodowo mieszkańców West Midlands, mających ukończone 50 lat, blisko 80% stanowiły osoby bezrobotne. Ze względu na wysokie koszty życia i ograniczone możliwości dojazdów do miast (słabo rozwinięty transport publiczny) w szczególnie trudnej sytuacji znajdowali się mieszkańcy terenów wiejskich. Prezentowany projekt miał na celu umożliwienie starszym osobom (50+) powrotu na rynek pracy poprzez rozwinięcie ich kompetencji lub przekwalifikowanie.

Charakterystyka projektu

Benefcjentami projektu było 144 bezrobotnych powyżej 50. roku życia z regionu West Midlands. Zostali oni objęci specjalnymi programami szkoleniowymi. We współpracy z organizacjami pozarządowymi przeprowadzono serię warsztatów (dwudniowych) i seminariów, podczas których uczestnicy rozwijali swoje umiejętności z zakresu obsługi komputera, czytania, pisania i przygotowywania życiorysów z uwzględnieniem oczekiwań potencjalnego pracodawcy. Ponadto, osoby biorące udział w programie miały okazję poznać metody rozładowywania stresu (nauka technik relaksacji) i zasady zdrowego żywienia. W trakcie indywidualnych rozmów z ekspertami beneficjenci projektu mieli również możliwość określenia swojego potencjału zawodowego oraz zaplanowania dalszej ścieżki kariery.

Efekty

Do najważniejszych rezultatów projektu należy zwiększenie szans osób bezrobotnych po 50. roku życia na ponowne wejście na rynek pracy. Osiągnięto to poprzez rozwinięcie podstawowych kompetencji (czytanie, pisanie, konstruowanie CV) i umożliwienie nabycia nowych umiejętności w trakcie dwunastu dwudniowych warsztatów przeprowadzonych w sześciu miejscowościach (w okolicach Wolverhampton i Black Country). Ich uczestnicy zostali także objęci profesjonalnym poradnictwem zawodowym pozwalającym na zdefiniowanie mocnych i słabych stron każdego z nich.

Mocne strony

O sukcesie projektu zadecydowało nawiązanie przez Pisces West Midlands szerokiej współpracy z lokalnymi organizacjami pozarządowymi oraz innymi partnerami. Dla skuteczności wdrożonych rozwiązań i dobrego dostosowania ich do potrzeb beneficjentów istotne znaczenie miał także fakt, iż lider projektu dysponował dużą wiedzą o sytuacji na lokalnym rynku pracy. Umożliwiło to szybkie dotarcie z pomocą do osób najbardziej jej potrzebujących.

Kolejnym atutem projektu było prowadzenie stałego monitoringu jego realizacji. Dzięki systematycznym ocenom stopnia osiągnięcia celów projektowych możliwa była szybka reakcja na pojawiające się, ewentualnie, trudności.

Rekomendacje

Powodzenie inicjatyw takich jak Pisces West Midlands w dużym stopniu zależy od pozyskania przychylności mediów. Opisane rozwiązania były szeroko prezentowane zarówno w prasie lokalnej, jak i w mediach o zasięgu ogólnokrajowym (kanał telewizyjny BBC). Nie mniej istotnym czynnikiem warunkującym sukces podobnych projektów jest ich szersze powiązanie z krajowymi programami dotyczącymi rynku pracy oraz profilaktyki zdrowotnej. W tym celu niezbędne wydaje się nawiązanie współpracy realizatorów projektów z administracją publiczną.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Zaprezentowane rozwiązania brytyjskie są warte spopularyzowania w Polsce. Możliwości ich upowszechnienia zależą jednak w dużej mierze od skuteczności działania rodzimych podmiotów ekonomii społecznej. Ta zaś wciąż nie jest w pełni zadowolająca. Niezbędne wydaje się więc dalsze wspieranie (zwłaszcza kompetencyjne) tych organizacji oraz zachęcanie do nawiązywania współpracy lokalnej. Jak wynika z doświadczeń Pisces West Midlands jedynie wspólne działanie wielu różnych instytucji w celu zwiększania aktywności zawodowej osób starszych może przynieść znaczne i trwałe korzyści.

Opis przypadku UK 3

► Nazwa projektu

WorkAge – wydłużanie okresu aktywności zawodowej

WorkAge – Extending Working Lives

► Instytucja realizująca projekt

Lider projektu:

York College

Partnerzy w Wielkiej Brytanii:

Older Workers Employment Network (OWEN)

Prince's Initiative for Mature Enterprise (PRIME)

Age UK

Bavidge Consulting Ltd.

Future Years

The Back To Work Company

Partnerzy zagraniczni:

E-Quality Foundation, Węgry

Investor – Training Services, Polska

► Źródło finansowania projektu

 Europejski Fundusz Społeczny

► Wartość projektu

 497 954 £ (ok. 590 000 €)

► Termin realizacji projektu

 01.06.2009 – 31.05.2012

► Obszar realizacji projektu

 region: Humberside, North i West Yorkshire

Typ projektu

Projekt opierał się na innowacyjnym podejściu ukierunkowanym na zwiększenie i podtrzymanie aktywności zawodowej osób po 50. roku życia (szczególnie osób bezrobotnych lub zagrożonych zwolnieniem) w regionach Humberside oraz North i West Yorkshire. Wypracowane w nim rozwiązania służyły popularyzacji wśród pracodawców idei zarządzania wiekiem oraz zachęcaniu ich do możliwie najdłuższego utrzymania w firmie starszych, doświadczonych pracowników. Wymaga to zaangażowania, zarówno od przedsiębiorców, jak i od starszych członków załogi. Pracodawcy powinni zmienić podejście do zatrudnienia osób starszych, dostrzec ich potencjał i stworzyć im warunki niezbędne do efektywnego wykonywania zadań (rozwiązania z zakresu ergonomii, kursy i dedykowane pracownikom 50+ szkolenia). Od osób starszych natomiast można oczekiwać zaangażowania w proces kształcenia ustawicznego, otwartości na nowe wyzwania i gotowości do przyjęcia postawy proaktywnej.

Charakterystyka projektu

Głównymi beneficjentami projektu było 315 osób po 50. roku życia, zarówno bezrobotnych oraz biernych zawodowo, jak i pracujących, ale zagrożonych redukcją zatrudnienia.

Mogły one skorzystać z przygotowanych z uwzględnieniem ich potrzeb warsztatów, podczas których miały okazję:

- pozyskania praktycznych umiejętności przydatnych podczas poszukiwania pracy (tworzenie życiorysu z uwzględnieniem oczekiwań pracodawcy, opanowanie sztuki autoprezentacji itd.);

- ocenienia swoich kompetencji pod kątem ich przydatności na rynku pracy;
- nabycia umiejętności pracy zespołowej;
- poznania zasad rozpoczynania własnej działalności gospodarczej.

Promocji idei zarządzania wiekiem w grupie pracodawców służyło zaangażowanie w projekt 43 przedsiębiorców z regionu, reprezentujących różne branże. Mieli oni okazję przeprowadzić w swojej firmie audyt służący ocenie potencjału zasobów ludzkich z uwzględnieniem wieku pracowników. Z myślą o pracodawcach powstały przewodniki oraz bank dobrych praktyk z zakresu zarządzania wiekiem, które w założeniu miały stać się narzędziami wykorzystywanymi w codziennej pracy. Miały być one źródłem inspiracji i dostarczać nowych rozwiązań pozwalających na przebudowanie dotychczasowej strategii personalnej z uwzględnieniem sytuacji na lokalnym rynku pracy. Pracodawcy mogli wziąć udział w kursach dotyczących wybranych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiekiem, tj.:

- rekrutacji i selekcji;
- szkoleń, rozwoju i awansowania;
- elastycznych form i czasu pracy;
- dostosowania miejsca pracy do potrzeb starszych pracowników (ergonomia);
- kształtowania i zmiany postaw pracowniczych;
- oceniania;
- strategii zarządzania wiekiem.

Efekty

W ramach projektu m.in. zaadaptowano do potrzeb brytyjskich węgierskie narzędzia pomocne w rekrutacji i ocenianiu kompetencji, które są obecnie stosowane przez wiele firm z regionu Humberside, North i West Yorkshire. Opracowano także narzędzia służące do ocenienia zasobów ludzkich pod kątem ich potencjału w powiązaniu z wiekiem. Pracodawcy mają ponadto do swojej dyspozycji praktyczny przewodnik dotyczący budowania zaufania w firmie i zarządzania wiekiem oraz bazę dobrych praktyk, które mogą być przydatne w ich pracy w kolejnych latach.

Starsze osoby bezrobotne lub zagrożone utratą pracy oprócz otrzymanego szerokiego wsparcia szkoleniowego służącego rozwinięciu ich kompetencji mogły wziąć udział w programie ułatwiającym zakładanie i prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Zastosowane w projekcie podejście wpłynęło na poprawę sytuacji osób w wieku 50+ na lokalnym rynku pracy i zmieniło sposób postrzegania starszych pracowników przez pracodawców.

Mocne strony

Jednym z głównych atutów projektu było zaangażowanie w jego realizację różnorodnych środowisk. Obok reprezentantów świata nauki w działania projektowe włączyły się organizacje pozarządowe oraz, co zasługuje na szczególne podkreślenie, pracodawcy. Pozwoliło to na zwiększenie zainteresowania przedsiębiorców ideą zarządzania wiekiem i wpłynęło na przełamanie stereotypów dotyczących starszych pracowników poprzez dostarczenie przekonujących naukowych argumentów. Ponadto, dzięki projektowi pracodawcy otrzymali zestaw praktycznych narzędzi służących do zarządzania wiekiem w firmie.

Wsparcie starszych osób poszukujących pracy i bezrobotnych przy jednoczesnym zwiększeniu wiedzy pracodawców o korzyściach płynących z zarządzania wiekiem przyczyniło się do konania się realnej zmiany na lokalnym rynku pracy.

Rekomendacje

Przykład projektu „WorkAge” wskazuje, że w skali europejskiej warto zacieśniać współpracę pomiędzy krajami o różnych tradycjach i kulturach. Oprócz najpopularniejszego kierunku transferu wiedzy – z zachodu kontynentu ku jego wschodowi, korzyści może przynieść podejście ponadstandardowe, uwzględniające kierunek odwrotny. Węgierskie narzędzie wspierające rekrutację i ocenę kompetencji okazało się pomocne w codziennej praktyce wielu brytyjskich przedsiębiorstw i wciąż zyskuje na popularności.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Inicjatywy podjęte w ramach projektu w pełni zasługują na upowszechnienie w Polsce. Istnieje jednak szereg barier, które mogą utrudnić ich szybką popularyzację.

Wydaje się, że projektem szczególnie powinny zainteresować się publiczne służby zatrudnienia. Pełne wdrożenie projektu wymaga jednak większego zindywidualizowania oferty szkoleniowej, z uwzględnieniem wieku osób bezrobotnych i zagrożonych utratą pracy. Z racji znacznych kosztów proponowanych rozwiązań na opracowanie i wdrożenie takiego programu szkoleniowego warto pozyskać środki z funduszy europejskich. Dotyczy to także oferty rozwojowej działań upowszechniających wydaje się nawiązanie i zacieśnienie współpracy pomiędzy różnymi środowiskami (placówkami naukowymi i edukacyjnymi, organizacjami pozarządowymi skierowanej do pracodawców.

Kolejnym warunkiem powodzenia, administracją publiczną i pracodawcami), zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej.

Opis przypadku UK 4

▶ Nazwa projektu

Polityka kadrowa dla osób w każdym wieku w Barclays

Human Resource Policy for All Ages at Barclays'

▶ Instytucja realizująca projekt

Barclays PLC

▶ Źródło finansowania projektu

środki własne

▶ Wartość projektu

b.d.

▶ Termin realizacji projektu

b.d.

▶ Obszar realizacji projektu

wewnątrz firmy

Typ projektu

Firma Barclays jest międzynarodową instytucją finansową. W latach 1990. brytyjski oddział korporacji stanął w obliczu problemu utraty kluczowych kompetencji i zasobów wiedzy w związku z przeprowadzoną redukcją zatrudnienia, która w dużej mierze objęła starszych pracowników firmy. Kierownictwo przedsiębiorstwa, pragnąc uniknąć podobnych błędów w przyszłości, podjęło decyzję o stworzeniu autorskiego programu ukierunkowanego na efektywne zarządzanie wiekiem. Jego celem było stworzenie różnorodnego pod względem wieku i posiadanych kompetencji zespołu pracowników. Dążono do osiągnięcia stanu równowagi pomiędzy poszczególnymi grupami wieku zatrudnionych. W tym celu wdrożono system dedykowanych starszym członkom załogi zachęt służących wydłużeniu ich aktywności zawodowej (także poza wiek emerytalny).

Firma starała się także zbudować wizerunek organizacji doceniającej wszystkich pracowników bez względu na ich wiek.

Charakterystyka projektu

Głównymi beneficjentami projektu byli pracownicy po 50. roku życia. W celu lepszego dopasowania opracowywanej strategii zarządzania wiekiem do potrzeb starszych członków załogi firma przeprowadziła badanie pt. „Working to 70” (Pracując do siedemdziesiątki) służące poznaniu oczekiwań tej grupy pracowników oraz czynników wpływających na ich motywację do pozostawania w firmie pomimo zaawansowanego wieku. Podjęto również próbę określenia głównych problemów, z jakimi borykają się starsi pracownicy. Ich identyfikacja była celem badania opinii zatrudnionych przeprowadzonego w formie anonimowej ankiety.

Kolejnym komponentem projektu było dokonanie przeglądu, oceny i pogłębionej analizy polityki personalnej firmy z uwzględnieniem sposobów jej oddziaływania na pracowników reprezentujących różne grupy wieku.

Kierownictwo firmy podjęło także szereg inicjatyw (m.in. pojawiły się informacje na ten temat w Intranecie firmowym), służących podnoszeniu świadomości korzyści płynących z różnorodności wiekowej zespołów pracowniczych wśród osób odpowiedzialnych za rekrutację oraz pozostałych pracowników firmy.

Zreorganizowano pracę niektórych komórek firmy, np. w call-centre Barclays oprócz dotąd niemal wyłącznie młodych pracowników zatrudniono osoby starsze. Ponadto wśród członków firmowych zespołów odpowiedzialnych za rekrutację zasiedli pracownicy po 60. roku życia.

Firma starała się kształtować wizerunek pracodawcy przyjaznego dla wszystkich osób, niezależnie od ich wieku. W tym celu przeprowadziła kampanii reklamową „No age barriers”, której zadaniem było także zachęcenie do pracy w Barclays osób po 50. roku życia.

Przebudowano też system wynagradzania w sposób umożliwiający starszym członkom załogi łączenie wynagrodzenia ze świadczeniem emerytalnym.

Efekty

Dzięki zastosowanym kompleksowym rozwiązaniom firma osiągnęła zamierzony cel, udało jej się stworzyć zespół łączący różne generacje pracowników. W efekcie dokonanych zmian liczba osób po 50. roku życia w firmie przewyższyła liczbę pracowników najmłodszych, mających poniżej 21 lat. W ciągu dwóch lat trwania projektu organizacja zatrudniła 400 osób po 55. roku życia (część z nich miała powyżej 60 lat), a 61% pracowników, którzy osiągnęli wiek emerytalny (60 lat), zdecydowała się kontynuować zatrudnienie.

Dużym atutem podejścia Barclays było przełamanie barier mentalnych starszych pracowników, którzy chcą obecnie pozostać jak najdłużej aktywnymi zawodowo i odczuwają większą motywację oraz satysfakcję z pracy.

Mocne strony

Wśród czynników, które wyróżniają opisywany projekt na tle innych, można wymienić jego skalę oraz kompleksowość. Zastosowano wiele różnych form służących realnemu wdrożeniu rozwiązań z zakresu zarządzania wiekiem w firmie. Informację o podejmowanych działaniach i ich wadze przekazano nie tylko pracownikom korporacji, ale także na zewnątrz firmy, co pozwala na włączenie tej inicjatywy do grupy projektów odpowiedzialnych społecznie.

Wreszcie walorem rozwiązań wdrożonych w Barclays było poprzedzenie ich opracowania drobiazgowymi analizami i badaniami pozwalającymi na ocenienie zasadności wprowadzanych zmian oraz dopasowanie ich do potrzeb firmy i jej załogi.

Rekomendacje

Z doświadczeń Barclays w największym stopniu mogą skorzystać te organizacje, które doceniają wagę zarządzania wiekiem, czy też szerzej, zarządzania różnorodnością. Dotarcie z informacją o korzyściach płynących z ukierunkowania strategii zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) oraz kultury organizacyjnej na wspieranie różnorodności i dzielenie się wiedzą wymaga podjęcia działań edukacyjnych i popularyzatorskich wobec przedsiębiorców.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Zaprezentowany projekt zasługuje na popularyzację w Polsce, jednak ze względu na znaczne koszty jego realizacji w formule, na jaką zdecydowała się firma Barclays, będzie on dostępny raczej dla przedsiębiorstw dużych. Firmy małe i średnie mogą go traktować jako źródło inspiracji i wdrażać wybrane rozwiązania w nieco węższym zakresie.

Upowszechnienie rozwiązań służących tworzeniu zespołów pracowniczych, w których reprezentowane są różne generacje, będzie możliwe wówczas, gdy polscy pracodawcy przekonają się do idei zarządzania wiekiem. Przykłady takie jak przytoczony, wskazujące na negatywne konsekwencje zaniechań w tym obszarze, prowadzących nawet do destabilizacji całej firmy, mogą być ważnym argumentem w dyskursie nad znaczeniem zarządzania wiekiem.

W popularyzację wiedzy o zaletach tworzenia zróżnicowanych pod względem wieku zespołów pracowniczych, sposobach reorganizacji pracy oraz przebudowy strategii ZKL i kultury organizacji, powinny zaangażować się organizacje pracodawców oraz administracja publiczna.

Opis przypadku UK 5

► Nazwa projektu

Elastyczne ścieżki kariery

Flexible Routeways

► Instytucja realizująca projekt

Lider projektu:

Organizacja Working Links z Sheffield, Wielka Brytania (Working Links Sheffield)

Partnerzy projektu w Wielkiej Brytanii:

Critical Skills

BEST

Mansfield & Ashfield YWCA: Mansfield & Sutton Delivery

FRWs Human Resources

Kamyabi

AWP/Steps Training

Nottingham Training Enterprise

Unique Social Enterprises

Nottingham Women's Centre

In Training, Renewal Trust

Getting Into Work

ODEF

Bestwood Directions

Meadows Partnership Trust

Co-operative Community Action

Enable: Learning Champions

Mansfield CVS

► **Źródło finansowania projektu** Europejski Fundusz Społeczny

► **Wartość projektu** 5 600 000 £ (ok. 6 600 000 €)

► **Termin realizacji projektu** 23.06.2008 – 23.06.2011

► **Obszar realizacji projektu** region East Midlands, hrabstwo Nottinghamshire

Typ projektu

Working Links jest jednym z głównych brytyjskich wykonawców rządowego Programu Pracy w Anglii, Szkocji i Walii. Organizacja dąży do poprawy jakości życia społeczności poprzez wspieranie zatrudnienia, realizację szkoleń i rozwijanie umiejętności.

East Midlands to region zamieszkiwany przez społeczność reprezentującą wiele kręgów kulturowych, używającą na co dzień się ponad 30 różnych języków. Jest to zarazem region dotknięty wysokim bezrobociem, nierzadko obejmującym kilka pokoleń w ramach jednej rodziny. Od lat East Midlands zajmuje także wysokie miejsca w niechlubnych rankingach przestępczości. Celem projektu Flexible Routeways była zmiana oblicza regionu poprzez udzielenie wsparcia służącego aktywizacji zawodowej różnych grup bezrobotnych.

Skala projektu i zakres planowanych działań wymagały włączenia się w jego realizację wielu lokalnych instytucji, a szczególnie organizacji pozarządowych z obszaru Nottinghamshire, dobrze znających problemy regionu.

Charakterystyka projektu

Projekt skierowany był do bezrobotnych, biernych zawodowo oraz pracowników zagrożonych zwolnieniem. Szczególną troską otoczono narażonych na wykluczenie społeczne:

- mieszkańców po 50. roku życia;
- przestępców i osoby, które odbyły karę pozbawienia wolności;
- osoby o niskich kwalifikacjach;
- długotrwale bezrobotnych.

Łącznie udzielono wsparcia 19 000 osób, z których 4500 miało w założeniu wejść na rynek pracy jeszcze przed zakończeniem realizacji projektu.

Uczestnikom Flexible Routeways zapewniono zindywidualizowaną pomoc polegającą na udziale w warsztatach prowadzonych w formule jeden na jeden (jeden uczestnik i jeden prowadzący), na które składały się porady dotyczące sposobów przezwyciężania trudności na rynku pracy. Warto podkreślić, że wśród trenerów były osoby po 50. roku życia, lepiej rozumiejące potrzeby swoich rówieśników, oraz specjaliści znający kulturę i języki krajów azjatyckich. W trakcie zajęć biorące w nich udział osoby miały możliwość oceny swojego potencjału kompetencyjnego i opracowania planu działania, w tym wyznaczenia dla siebie realnych celów uwzględniających specyfikę lokalnego rynku pracy. Dużym wyzwaniem było przekonanie osób długotrwale bezrobotnych, zwłaszcza pochodzących z rodzin, w których kilka pokoleń nie pracuje zarobkowo, że znalezienie zatrudnienia jest bardzo ważne, a z bycia aktywnym uczestnikiem rynku pracy płyną korzyści. Tej grupie beneficjentów projektu dedykowano szkolenia ukierunkowane na zwiększenie wiary we własne możliwości i motywacji do poszukiwania pracy.

Uczestnicy Flexible Routeways zdobywali także tak przydatne podczas ubiegania się o pracę umiejętności jak przygotowywanie życiorysu i listów motywacyjnych, czy prezentowanie swoich atutów podczas rozmów kwalifikacyjnych.

W realizację projektu zaangażowani byli lokalni przedsiębiorcy, co zaowocowało lepszym wzajemnym zrozumieniem potrzeb przez pracodawców i osoby poszukujące zatrudnienia.

Osoby, które podjęły zatrudnienie w czasie trwania programu, miały zapewnione dalsze wsparcie w miejscu pracy.

Zespół działający w ramach programu „Employment Solutions Team” miał za zadanie pozyskiwać odpowiednie oferty pracy oraz stworzyć bazę potencjalnych klientów. Doradcy wchodzący w skład zespołu pozostawali w stałym kontakcie (telefonicznym lub bezpośrednim, w zależności od potrzeb klientów) zarówno z pracodawcą, jak i uczestnikami projektu, nawet wówczas, gdy uczestnik znajdował zatrudnienie.

Efekty

Do najważniejszych rezultatów projektu należy aktywizacja zawodowa mieszkańców regionu znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy, zagrożonych wykluczeniem społecznym. Dzięki udzielonemu wsparciu część uczestników programu znalazła zatrudnienie, a większość miała możliwość oceny i rozwinięcia swoich kompetencji oraz opracowania realnego planu poszukiwania pracy, uwzględniającego potrzeby pracodawców i sytuację danej osoby.

Projekt przyczynił się również do zmiany sposobu postrzegania przez pracodawców mieszkańców regionu zagrożonych marginalizacją.

Ponadto nawiązane w ramach programu sieci kontaktów pomiędzy różnymi organizacjami pozwoliły na pozyskanie rzetelnej wiedzy o najpilniejszych problemach regionu oraz możli-

wościach ich skutecznego rozwiązania. Ułatwiło to także beneficjentom dostęp do oferowanych usług – instytucje biorące udział w projekcie dysponowały bowiem szeregiem mniejszych jednostek organizacyjnych w regionie.

Można oczekiwać, że raz nawiązana współpraca będzie procentowała w przyszłości inicjatywami równie skutecznymi jak „Flexible Routeways”.

Mocne strony

Czynnikiem wyróżniającym projekt na tle innych inicjatyw skierowanych do osób bezrobotnych było skoncentrowanie się na osobach będących w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy, tj. osobach starszych, emigrantach, osobach mających za sobą konflikt z prawem, długotrwałe bezrobotnych, także pochodzących z rodzin, w których brak pracy dotyka kilka pokoleń. Zindywidualizowanie oferty szkoleniowej oraz włączenie do grupy trenerów osób po 50. roku życia, dysponujących szeroką wiedzą o różnych kręgach kulturowych i charakterystycznych dla nich tradycjach, to kolejne mocne punkty prezentowanego projektu.

Nie mniej istotne znaczenie miało włączenie do programu pracodawców, dla których była to okazja do zrewidowania swoich poglądów o osobach reprezentujących grupy defaworyzowane.

Rekomendacje

W ramach projektu podjęto szereg inicjatyw, spośród których za szczególnie cenną i godną popularyzacji można uznać roztoczenie opieki nad osobą powracającą na rynek pracy w pierwszym miesiącu po uzyskaniu przez nią zatrudnienia. Początkowy okres w pracy to dla osoby, która doświadczyła długotrwałego bezrobocia, czas szczególnie trudny. Zapewnienie jej specjalistycznego wsparcia ułatwia aklimatyzację do nowych warunków i czyni bardziej prawdopodobnym utrzymanie przez nią zatrudnienia przez dłuższy czas.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Podobnie jak w przypadku wielu innych inicjatyw brytyjskich, także w prezentowanym projekcie duży nacisk położono na zindywidualizowanie oferty skierowanej do beneficjentów. Jakkolwiek takie podejście, jako najbardziej skuteczne, warto spopularyzować w Polsce, to jednak należy pamiętać o wysokich kosztach wdrożenia podobnych rozwiązań. Trudności w pozyskaniu środków na ten cel mogą być znaczną barierą w realizacji projektów wzorowanych na „Flexible Routeways”.

Powodzenie tak potrzebnych, również w naszym kraju, inicjatyw w dużej mierze zależy od współpracy pomiędzy różnymi instytucjami i grupami społecznymi. Tymczasem w Polsce taka kooperacja nie jest zjawiskiem powszechnym. W celu przezwyciężenia tego czynnika, ograniczającego możliwość wdrożenia prezentowanych rozwiązań, warto zachęcać administrację publiczną, organizacje pozarządowe, przedsiębiorców i środowiska naukowe do wspólnego realizowania zadań ukierunkowanych na poprawę sytuacji osób marginalizowanych na rynku pracy.

„Śródziemnomorska droga”

Opis przypadku IT 1

▶ Nazwa projektu

Rekrutacja i elastyczne formy zatrudnienia. Zarządzanie wiekiem

Reclutamento e modalità di lavoro flessibili. Gestione dell'età in azienda

Recruitment and Flexible Work Practices. Age Management

▶ Instytucja realizująca projekt

 Coop Adriatica Scrl

▶ Źródło finansowania projektu

 środki własne

▶ Wartość projektu

 b.d.

▶ Termin realizacji projektu

 b.d.

▶ Obszar realizacji projektu

 wewnątrz firmy

Typ projektu

Projekt realizowany przez Coop Adriatica – jedną z największych włoskich spółdzielni zrzeszających przedsiębiorstwa z branży handlu detalicznego – jest przykładem skutecznych rozwiązań służących aktywizacji zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (kobiet po 45. roku życia). Większość pracowników spółdzielni, działającej w czterech włoskich regionach (Emilia Romagna, Veneto, Marche i Abruzja), stanowią kobiety. Kierownictwo Coop Adriatica zauważyło jednak, że wśród zatrudnionych w ramach umów stałych przeważają osoby młode. Firma, pragnąc się rozwijać, a jednocześnie nie dysponując znacznym budżetem szkoleniowym, poszukiwała osób, które posiadają już doświadczenie zawodowe. Mając to na uwadze, organizacja w 1995 r. podjęła się realizacji programu szkoleniowego o nazwie *Retravailleur*, współfinansowanego ze środków EFS, skierowanego do 15 kobiet, które opuściły rynek pracy przed osiągnięciem wieku emerytalnego. Z grupy 15 uczestniczek programu 8 znalazło zatrudnienie w Coop Adriatica, część z nich miała ponad 45 lat.

Powodzenie projektu zdecydowało o jego kontynuacji i poszerzeniu o nowe inicjatywy w kolejnych latach.

Charakterystyka projektu

Pierwszy ze zrealizowanych programów zmienił sposób postrzegania starszych pracowników przez kierownictwo spółdzielni. Dostrzeżono drzemiący w nich potencjał i wysokie kompetencje. To zdecydowało o ukierunkowaniu kolejnych podejmowanych przez firmę inicjatyw na grupę kobiet po 45. roku życia.

Coop Adriatica postanowiła przebudować swoją strategię zarządzania zasobami ludzkimi, która dotąd faworyzowała młodszych pracowników. Zmiany dotyczyły zarówno procesów rekrutacji, jak i awansowania oraz nagradzania. W 1999 w firmie Coop Adriatica wdrożono nowe zasady promocji pracowników, niebazujące na wieku. Rok 2001 upłynął na realizacji pilotażowego projektu zwiększającego elastyczność czasu pracy. Uwzględniono w nim nie tylko oczekiwania firmy, ale także pracowników. Dzięki projektowi pracownicy (kasjerzy) spółdzielni mieli możli-

wość tworzenia własnego harmonogramu pracy na okres pięciu tygodni, lepiej odpowiadającego ich potrzebom. Inicjatywa ta spotkała się z dużym uznaniem pracowników, zwłaszcza starszych. Sprzyjała bowiem lepszemu godzeniu ich życia zawodowego i rodzinnego.

Efekty

Do najistotniejszych rezultatów pierwszego projektu spółdzielni należy całkowita zmiana stosunku kierownictwa do rekrutacji osób po 45. roku życia. W kolejnych latach po zakończeniu projektu firma konsekwentnie zatrudniała starsze kobiety – pomiędzy rokiem 1996 a 2004 w Coop Adriatica znalazły zatrudnienie (w ramach umów stałych lub krótkoterminowych) 124 osoby w wieku ponad 45 lat.

Dalsze inicjatywy związane z uelastycznieniem czasu pracy pozwoliły organizacji na ograniczenie pracy w godzinach nadliczbowych i zwiększenie liczby pracowników związanych z firmą na dłużej, zatrudnionych na czas nieokreślony. Ponadto wdrożone rozwiązania dzięki wpływowi, jaki wywarły na godzenie życia zawodowego i rodzinnego starszych pracowników, przyczyniły się do znacznego zwiększenia ich zaangażowania oraz satysfakcji z pracy.

Powodzenie działań na rzecz starszych pracowników zachęciło spółdzielnię do ich kontynuacji w kolejnych latach. Firma zamierza skoncentrować się przede wszystkim na wdrożeniu nowych instrumentów motywowania pracowników.

Mocne strony

Atutem wdrożonych rozwiązań jest fakt, iż dokonanie zmian nie wynikało z narzuconych odgórnie wymogów (np. związanych z modyfikacją obowiązującego prawa). Kierownictwo Coop Adriatica samo dostrzegło potencjał drzemący w starszych pracownikach i uznało, że przebudowa systemu zarządzania zasobami ludzkimi jest konieczna. Istotną zaletą prezentowanego projektu było także zwiększenie motywacji pracowników po 45. roku życia dzięki uwzględnieniu w modyfikowanym systemie ZZL potrzeb zatrudnionych. Wreszcie podjęte lokalnie działania przyczyniły się do zwiększenia aktywności zawodowej kobiet, które pomimo że nie osiągnęły jeszcze wieku emerytalnego, miały problemy z odnalezieniem się na rynku pracy.

Rekomendacje

Doświadczenia Coop Adriatica mogą stać się przykładem dla innych spółdzielni, także tych działających w Polsce. Powodzenie tego typu inicjatyw zależy jednak w dużej mierze od zmiany podejścia kierownictwa organizacji do starszych pracowników. Niezbędne jest zatem konsekwentne prowadzenie działań informacyjno-edukacyjnych przełamujących stereotypy dotyczące pracowników po 45. roku życia.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Prezentowany projekt może zostać z powodzeniem upowszechniony w Polsce. Inicjatywa ta jest tym cenniejsza, że również w polskich spółdzielniach nie mały odsetek pracowników stanowią osoby starsze, zwłaszcza kobiety. Można ją jednak zaimplementować także w innych organizacjach mających podobną strukturę wiekową załogi. Najistotniejszą barierę w procesie upowszechniania praktyki mogą stanowić trudności wynikające z niechęci pracodawców do wprowadzania zmian. Może ona wynikać zarówno z niedostrzegania potencjału starszych pracowników, jak i z konieczności przeprowadzenia pogłębionych analiz sytuacji w firmie, jej po-

trzeb kompetencyjnych i posiadanych zasobów. Choć w konsekwencji powinno to prowadzić do opracowania długookresowej strategii firmy, część przedsiębiorstw, zwłaszcza małych, rezygnuje z podejmowania takich prób ze względu na ograniczenia czasowe i finansowe.

Opis przypadku IT 2

▶ Nazwa projektu

Polityka emerytalna, reorganizacja zatrudnienia. Zarządzanie wiekiem

Politica pensionistica, riorganizzazione del lavoro. Gestione dell'età in azienda
Retirement Policy, Redeployment. Age Management

▶ Instytucja realizująca projekt

 Michelin Italy SpA

▶ Źródło finansowania projektu

 środki własne

▶ Wartość projektu

 b.d.

▶ Termin realizacji projektu

 2004 – 2005

▶ Obszar realizacji projektu

 wewnątrz firmy

Typ projektu

W 1991 roku firma Michelin Italy, stojąc w obliczu konieczności redukcji zatrudnienia, stworzyła program ochronny skierowany do wszystkich pracowników objętych zwolnieniami, bez względu na ich wiek czy płeć. W jego ramach przewidziano szereg rozwiązań służących utrzymaniu pracowników (zwłaszcza starszych) firmy na rynku pracy – w tym możliwość zatrudnienia w przedsiębiorstwach wchodzących w skład grupy Michelin i objęcie specjalnymi programami rozwojowymi oraz doradztwem.

Celem podjętej inicjatywy było ograniczenie zatrudnienia bez zakłócania środowiska pracy i utrzymanie pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy odpowiedzialnego społecznie.

Charakterystyka projektu

Opracowane przed laty rozwiązania są, w miarę pojawiających się potrzeb firmy, wzbogacane o nowe działania. I tak, w roku 2004 firma została zmuszona do zaprzestania produkcji w fabryce w Trento. W wyniku tej decyzji 85 pracowników spółki miało utracić pracę. Kierownictwo Michelin Italy rozpoczęło wówczas prace nad stworzeniem nowego planu socjalnego, skierowanego do grupy pracowników zagrożonych bezrobociem. Pod koniec 2004 r. firma w obecności przedstawicieli związków zawodowych oraz instytucji branżowych podpisała umowę z radą zakładową, na mocy której spółka na swój koszt miała ułatwić przejście zwalnianych pracowników do innych firm funkcjonujących w ramach grupy Michelin oraz poza nią. Przyjęty plan socjalny miał:

- łagodzić skutki społeczne spowodowane zakończeniem współpracy z firmą;
- ułatwić przejścia pracowników do nowych funkcji lub do innych działów grupy Michelin poprzez organizację i poniesienie pełnych kosztów transferu (koszty relokacji oraz pomoc w znalezieniu nowego miejsca zamieszkania);
- ułatwić pracownikom znalezienie kolejnego miejsca zatrudnienia dzięki zdobyciu nowych kompetencji w ramach oferowanych przez Michelin szkoleń;
- zachęcić pracowników do zostania freelancerami i ułatwić im odnalezienie się w nowej roli zawodowej.

W przyjętym planie socjalnym szczególną troską otoczono starszych pracowników, jako osoby, które mogą mieć większe trudności z utrzymaniem się na rynku pracy. Zostali oni objęci do-

datkowym poradnictwem i programem szkoleń. Dla firm decydujących się na zatrudnienie (na czas nieokreślony lub do czasu osiągnięcia przez pracownika wieku emerytalnego) zwalnianych przez Michelin starszych osób organizacja przewidziała system zachęt ekonomicznych. Ponadto starsi pracownicy w wieku przedemerytalnym otrzymywali wsparcie finansowe. Mieli także możliwość zaciągnięcia pożyczki na preferencyjnych warunkach (na 3 lata, nieoprocenowanej, bez wymogu gwarancji finansowej).

Efekty

Dzięki planowi socjalnemu z roku 2004 dokonano pomyślnych transferów 71 z 85 pracowników Michelin Italy. Większość pozostała w branży, znajdując zatrudnienie w lokalnych firmach produkcyjnych. Część przekwalifikowała się i podjęła pracę w branży usługowej. Firmie nie udało się jednak uchronić przez bezrobociem 14 kobiet objętych zwolnieniami.

Łącznie w badanym okresie 385 pracowników grupy Michelin objętych planem redukcji znalazło inne zatrudnienie. 120 osób mających ukończone 55 lat pozostało aktywnymi zawodowo aż do osiągnięcia wieku emerytalnego.

Mocne strony

Zastosowane przez Michelin rozwiązania pozwoliły na utrzymanie wizerunku dobrego, odpowiedzialnego społecznie pracodawcy, pomimo koniecznej redukcji zatrudnienia. Wsparcie, jakiego firma udzieliła swoim pracownikom, nie tylko pozwoliło na znaczne ograniczenie odczuwanego przez nich stresu w związku z reorganizacją, ale także pozwoliło na uniknięcie znacznego zwiększenia bezrobocia w regionie.

Rekomendacje

Pomimo wielu zalet podejścia prezentowanego przez Michelin, praktyki przyjęte w firmie nie są stosowane powszechnie przez inne organizacje. Wydaje się, że na zmianę tej sytuacji istotnie mogłoby wpłynąć docenienie przez szerszą grupę przedsiębiorców korzyści płynących z podejmowania działań odpowiedzialnych społecznie. Upowszechnienie informacji o dobrych praktykach z tego zakresu, zwłaszcza wprowadzanych w cieszących się uznaniem, rozpoznawalnych przedsiębiorstwach, mogłoby przyczynić się do zwiększenia zainteresowania przedsiębiorców ideą CSR (*Corporate Social Responsibility*).

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Zastosowany w Michelin model redukcji zatrudnienia zasługuje na popularyzację wśród polskich firm borykających się z podobnymi problemami. Pozwala on na utrzymanie związku z organizacją osób o wysokich kompetencjach. Ponadto pomimo koniecznych zwolnień nie przyczynia się do osłabienia pozycji przedsiębiorstwa jako dobrego pracodawcy. Prezentowane rozwiązania, ze względu na wysokie koszty oraz wymóg posiadania przez firmę sieci szerokich kontaktów z innymi przedsiębiorstwami (w omawianym przypadku w ramach Grupy Michelin oraz poza nią) mogą być wdrażane raczej w organizacjach dużych. Firmy mniejsze, zwłaszcza mikro oraz małe, decydują się na redukcję zatrudnienia zwykle w sytuacji skrajnej, gdy zagrożony jest byt całego przedsiębiorstwa. Troska o dalsze losy zwalnianych pracowników nie jest w takiej sytuacji częstą postawą wśród właścicieli i zarządów firm.

Opis przypadku IT 3

▶ Nazwa projektu

Szkolenie i rozwój – studium przypadku. Zarządzanie wiekiem

Formazione e sviluppo – studio di un caso. Gestione dell'età in azienda
Case Study on Training and Development. Age Management

▶ Instytucja realizująca projekt

 API Raffinera di Ancona SpA

▶ Źródło finansowania projektu

 środki własne

▶ Wartość projektu

 b.d.

▶ Termin realizacji projektu

 2004 – 2009

▶ Obszar realizacji projektu

 wewnątrz firmy

Typ projektu

Model kariery zawodowej w rafinerii API był niezmienny od lat. Firma zatrudniała młodych pracowników, którzy związali się z nią na lata, nierzadko pracując w niej aż do osiągnięcia wieku emerytalnego. Znaczną część załogi stanowiły osoby po 45. roku życia. Starsi pracownicy byli więc szanowani za zdobyte doświadczenie, postrzegane przez zarząd jako kluczowe ze względu na charakter działalności API. Firma jest silnie zhierarchizowana, zwykle starsi pracownicy, z wieloletnim stażem, piastują stanowiska wymagające większej odpowiedzialności. Takie podejście sprzyja ciągłemu samodoskonaleniu i rozwojowi starszych pracowników. Pierwsze projekty szkoleniowe firma wprowadziła już w latach 1990.

Z chwilą podwyższenia we Włoszech wieku emerytalnego (w latach 2004-2007) kierownictwo rafinerii podjęło decyzję o objęciu starszych członków swej załogi specjalnymi programami szkoleniowymi. Tym samym API położyła nacisk na kształcenie ustawiczne, aby zapobiec ewentualnej dyskryminacji osób po 45. roku życia, których wiedza mogłaby się zdezaktualizować.

Charakterystyka projektu

W firmie wszyscy pracownicy bez względu na wiek i płeć mają zapewniony równy dostęp do szkoleń. Programy kształcenia ustawicznego uwzględniają zagadnienia związane z:

- problemami technicznymi i specyficznymi dla wykonywanego zawodu – kursy z zakresu bezpieczeństwa i ochrony środowiska oraz szkolenia uczące korzystania z nowych narzędzi i urządzeń;
- nabywaniem kompetencji „miękkich”, w tym zarządzaniem i kierowaniem zespołem, kształtowaniem relacji międzyludzkich, komunikacją, budowaniem zespołu itp.

Pracownicy mogą wziąć udział w jednym bądź kilku modułach szkoleniowych. Każdy z zatrudnionych musi odbyć raz na trzy miesiące szkolenie techniczne, zawodowe oraz z zakresu bezpieczeństwa i ochrony środowiska.

Grupa odbiorców programów szkoleniowych została poszerzona o kierowników, którzy początkowo nie byli nimi objęci.

Efekty

Korzystne rezultaty programu zachęciły API do corocznego zwiększania budżetu szkoleniowego. Zainicjowane w latach 1990. programy szkoleniowe stały się obecnie częścią życia zawodowego każdego pracownika API. Starsi członkowie załogi cenią takie podejście firmy i traktują oferowane kursy jako szansę na poszerzenie swoich zasobów kompetencyjnych i świadome budowanie swojej dalszej kariery zawodowej.

Realizowane przez firmę szkolenia pozwoliły na zwiększenie umiejętności pracowników oraz przygotowały ich do radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych z punktu widzenia bezpieczeństwa i ochrony środowiska. Dla firmy kompetencje te są szczególnie cenne z racji specyfiki branżowej. Natomiast kursy dotyczące kompetencji miękkich w istotny sposób wpłynęły na uczynienie klimatu organizacyjnego bardziej przyjaznym poprzez poprawę relacji między współpracownikami oraz przełożonymi i podwładnymi.

Mocne strony

O sukcesie programów szkoleniowych w API w znacznej mierze decyduje duża przychylność kierownictwa firmy dla tej inicjatywy. Obecnie objęcie wszystkich pracowników programami rozwojowymi jest w rafinerii standardem. Co więcej, firma zabiega o stałe poszerzanie oferty szkoleniowej o nowe zagadnienia.

Istotne znaczenie dla powodzenia programu miało włączenie w proces jego planowania przedstawicieli związków zawodowych. Dzięki takiemu rozwiązaniu opracowywane szkolenia nie tylko spotykają się z większą akceptacją ze strony pracowników, ale także są lepiej dopasowane do ich potrzeb.

Rekomendacje

W 2004 r. kierownictwo firmy dostrzegło, że pracownicy byli znacznie bardziej zainteresowani udziałem w kursach dotyczących bezpieczeństwa i ochrony środowiska oraz umiejętności technicznych i zawodowych niż w tych rozwijających kompetencje miękkie. Być może wdrożenie podobnych programów warto poprzedzić spotkaniami informacyjnymi, wyjaśniającymi pracownikom wagę poruszanych zagadnień, zalety udziału w danym szkoleniu oraz jego cele.

Rozwiązania skierowane podwyższeniem wieku emerytalnego dla najstarszej części załogi praca na nocnych zmianach staje się już zbyt dużym obciążeniem. Pracodawca pragnący utrzymać jak najdłużej w firmie pracowników o unikatowych kompetencjach ma do swojej dyspozycji szereg rozwiązań takich do starszych pracowników API w celu zwiększenia ich kompleksowości warto poszerzyć o działania w zakresie uelastycznienia czasu pracy. Firma dostrzegła już ten problem. W związku z jak rezygnacja z zatrudniania osób w wieku przedemerytalnym na nocnej zmianie lub przekierowanie ich do innych, mniej obciążających zadań.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Rozwiązania przyjęte w API mogą zostać z powodzeniem przeniesione na grunt polski. Wymaga to jednak zwiększenia świadomości pracodawców w zakresie korzyści płynących dla ich firm z kształcenia ustawicznego załogi oraz zarządzania wiekiem. Ze względu na dość wysokie koszty wprowadzenia zmian organizacyjnych i zapewnienia wszystkim pracownikom dostępu do szerokiego pakietu szkoleń wydaje się, że z przykładu API będą mogły czerpać przede wszystkim organizacje duże. Prezentowane praktyki, z uwagi na ich specyfikę, mogą spotkać

się z większym zainteresowaniem ze strony przedsiębiorstw kładących nacisk na stabilność zatrudnienia i możliwie najdłuższe związanie pracownika z firmą (gdzie znaczny odsetek załogi ma długi staż pracy w organizacji).

W związku z postępującym procesem starzenia się społeczeństwa promocja kształcenia ustawicznego w Polsce jest istotnym, wartym wsparcia wyzwaniem. Poszerzanie się grupy osób po 50. roku życia, które mają szansę pozostać jeszcze przez wiele lat aktywnymi zawodowo, wymaga ciągłego dostosowywania ich kompetencji do zmiennych warunków rynkowych. W tym nurcie działań mieszczą się prezentowane rozwiązania włoskie.

Opis przypadku IT 4

▶ **Nazwa projektu**

Zdrowie i dobre samopoczucie, aktywna polityka emerytalna

Salute e benessere, politica pensionistica attiva.

Health and Well-Being, and Active Retirement Policy

▶ **Instytucja realizująca projekt** Ferrero SpA

▶ **Źródło finansowania projektu** środki własne

▶ **Wartość projektu** b.d.

▶ **Termin realizacji projektu** b.d.

▶ **Obszar realizacji projektu** wewnątrz firmy

Typ projektu

Zaprezentowany w studium przypadku projekt był własną inicjatywą włoskiej firmy Ferrero. Firma od lat zabiega o dobre relacje z pracownikami i stworzenie przyjaznej, niemal rodzinnej atmosfery w miejscu pracy. Kierownictwo Ferrero wysoko ceni starszych pracowników, mających długi staż pracy w organizacji. Spółka w jednej ze swoich fabryk (Alba), zatrudniającej 3900 pracowników (w tym 49% stanowiły kobiety, a 25% załogi ukończyło 45. roku życia), wdrożyła rozwiązania służące poprawie stanu zdrowia pracowników i zwiększeniu dbałości o ich dobre samopoczucie. Oferta usług przewidzianych przez pracodawcę była dostępna dla wszystkich zatrudnionych, bez względu na ich wiek i płeć. Firma kładła przy tym duży nacisk na dbanie o dobrostan pracowników na każdym etapie ich życia zawodowego aż do czasu osiągnięcia przez nich wieku emerytalnego. Z myślą o starszych pracownikach firma utworzyła Fundację Ferrero, która dysponuje bogatą ofertą wydarzeń kulturalnych, dostępnych dla obecnych zatrudnionych, jak i emerytowanych członków załogi.

Charakterystyka projektu

Pierwsze inicjatywy ukierunkowane na poprawę samopoczucia pracowników firma podjęła wiele lat temu. Dotyczyły one przede wszystkim dbałości o stan zdrowia załogi. Ferrero umożliwiła starszym pracownikom dostęp do usług medycznych w miejscu pracy. Załoga fabryki ma przez całą dobę możliwość skorzystania z pomocy pracujących w firmie lekarza i pielęgniarki, którzy wykonują proste, bezpłatne usługi laboratoryjne oraz szczepienia. Koszty bardziej skomplikowanych zabiegów początkowo także ponosił pracodawca. Z czasem ofertę medyczną rozszerzono na wszystkich zatrudnionych, tym samym łączne wydatki firmy na to świadczenie były na tyle duże, że podjęto decyzję o ograniczeniu refundacji kosztów leczenia do przypadków wyjątkowo ciężkich. Wszyscy pracownicy, a zwłaszcza starsi członkowie załogi, chętnie korzystają z oferty medycznej firmy. Dodatkowo spółka wdrożyła rozwiązania służące podtrzymaniu kontaktu z emerytowanymi pracownikami związanymi zawodowo z firmą przez co najmniej 25 lat. To właśnie do nich, w dużej mierze, skierowane są inicjatywy podejmowane przez utworzoną w 1983 r. Fundację Ferrero. Mieszczą się one w nurcie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i budowania wizerunku dobrego pracodawcy. Kierownictwo Fundacji tworzą w większości emerytowani pracownicy firmy.

Najstarsi pracownicy fabryki są także objęci specjalnymi programami szkoleniowymi, mającymi na celu przygotowanie ich do łagodnego zakończenia kariery zawodowej w związku z przejściem na emeryturę. Podczas szkoleń osoby kończące swoją karierę zawodową zapoznawane są z nowymi obszarami aktywności dostępnymi dla osób starszych. Zajęcia obejmują programy kulturalne i realizowane przez Fundację Ferrero projekty związane ze sztuką oraz działalnością społeczną. Emerytowani pracownicy firmy są więc zachęceni do pozostawania aktywnymi poprzez włączenie się w działalność Fundacji.

Efekty

Działania podjęte przez Ferrero uczyniły zeń rozpoznawalnego pracodawcę, troszczącego się o swoich zatrudnionych nie tylko wówczas, gdy są aktywni zawodowo, ale także po osiągnięciu przez nich wieku emerytalnego. Dzięki takiemu wizerunkowi firma przyciąga nowych, podziwiających jej wartości pracowników i może liczyć na zaangażowanie oraz lojalność swoich kadr. Rotacja pracowników w fabryce jest od lat niska.

Imponująca jest także liczba osób korzystających z oferty kulturalnej Fundacji. Około 1500 emerytowanych pracowników Ferrero regularnie uczestniczy w podejmowanych przez nią działaniach artystycznych i aktywnie się w nie włącza. Tym samym firma w istotny sposób zwiększa dobrostan emerytowanych pracowników, wspierając ich aktywność na innych polach niż zawodowe. Z kolei obawy tej części załogi, która zbliża się do wieku emerytalnego, zostają złagodzone. Lęk przed niewiadomą został znacznie ograniczony wśród pracowników, zdających sobie sprawę z istnienia interesującej alternatywy dla pracy zawodowej.

Sukces działań skierowanych do emerytowanych pracowników firmy zachęcił Ferrero do podjęcia próby rozszerzenia oferty Fundacji na grupę osób, które wciąż pozostają aktywne zawodowo, a są związane z przedsiębiorstwem od minimum 25 lat. Firma planuje w najbliższym czasie wprowadzić ten pomysł w życie.

Mocne strony

Walorem wprowadzonego w Ferrero rozwiązania jest zwiększenie zaangażowania pracowników poprzez udostępnienie im pakietu świadczeń dodatkowych. Silna motywacja do pracy w firmie może przełożyć się na poprawę efektów pracy jednostek, a w konsekwencji całego przedsiębiorstwa. Istotnym atutem opisywanej praktyki jest nie tylko podjęcie działań ukierunkowanych na poprawę zdrowia fizycznego pracowników, ale również zadbanie o ich dobre samopoczucie. Takie podejście pozwala na utrzymanie pracowników w firmie pomimo osiągnięcia przez nich zaawansowanego wieku. Jednocześnie działalność kulturalna i społeczna fundacji działającej przy firmie wzmacnia pozycję Ferrero w regionie i motywuje kolejne osoby do podjęcia zatrudnienia w przedsiębiorstwie.

Rekomendacje

Doświadczenia Ferrero zwracają uwagę na znaczenie inwestowania w zdrowie i dobrostan pracowników. Programy zarządzania wiekiem powinny więc uwzględniać oprócz oferowanych świadczeń medycznych także instrumenty wspierające rozwój kulturalny oraz aktywność społeczną i obywatelską zatrudnionych.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Prezentowany projekt przyniósł firmie wiele korzyści, należy jednak podkreślić, że jego wdrożenie wiązało się z koniecznością poniesienia przez organizację znacznych kosztów. Z tego powodu, choć nie istnieją instytucjonalne czy kulturowe bariery utrudniające potencjalną implementację opisywanej praktyki w Polsce, możliwości ich upowszechnienia w rodzimych przedsiębiorstwach budzą pewne wątpliwości. Na pełne wprowadzenie rozwiązań funkcjonujących z powodzeniem w Ferrero będą mogły sobie pozwolić jedynie największe i najzamożniejsze przedsiębiorstwa. Dla organizacji z sektora MŚP, a zwłaszcza firm małych, może to być zadanie zbyt kosztowne. Wydaje się jednak, że w wersji okrojonej, np. do oferowania dofinansowania świadczeń zdrowotnych czy działalności kulturalnej, prezentowane rozwiązania mają szanse zaistnieć w większej grupie polskich przedsiębiorstw.

Opis przypadku IT 5

▶ Nazwa projektu

Rekrutacja i elastyczne zasady pracy. Zarządzanie wiekiem

Reclutamento e modalità di lavoro flessibili. Gestione dell'età in azienda
Job Recruitment and Flexible Work Practices. Age Management

▶ Instytucja realizująca projekt

 L'Incontro Cooperative

▶ Źródło finansowania projektu

 środki własne

▶ Wartość projektu

 b.d.

▶ Termin realizacji projektu

 od 1992 r.

▶ Obszar realizacji projektu

 Castelfranco Veneto

Typ projektu

Założona w 1991 roku spółdzielnia socjalna L'Incontro zarządza 11 placówkami utworzonymi w celu rehabilitacji osób z zaburzeniami psychicznymi i osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. W ich ofercie znajdują się usługi opiekuńcze (opieka domowa nad osobami starszymi i cierpiącymi na choroby psychiczne) oraz warsztaty terapii zajęciowej. Spółdzielnia prowadzi ponadto działalność gospodarczą z zakresu montażu urządzeń elektrycznych i elektronicznych oraz produkcji, przetwarzania i sprzedaży lokalnych produktów rolnych.

Oprócz członków spółdzielni w placówkach konsorcjum zatrudnieni są nauczyciele-terapeuci prowadzący zajęcia artystyczne. W 1992 zarząd L'Incontro poszukiwał pracowników, którzy dysponowaliby kompetencjami niezbędnymi do prowadzenia terapii zajęciowej i świadczenia usług zdrowotnych. Ze względu na ograniczenia finansowe przyciągnięcie młodych pracowników, mających większy wybór ofert pracy, było niemal niemożliwe. Z tego powodu członkowie spółdzielni podjęli decyzję o rozpoczęciu rekrutacji wysoko wykwalifikowanych osób w wieku emerytalnym. Pozwoliło to na podniesienie jakości świadczących przez spółdzielnię usług i zapobiegło dezaktywizacji zawodowej starszych mieszkańców regionu.

Charakterystyka projektu

Początkowo rekrutacja objęła głównie kandydatów po 45. roku życia z wykształceniem medycznym. W 1992 zatrudniono 20 zawodowych pielęgniarek, które skorzystały z możliwości przejścia na wcześniejszą emeryturę. W kolejnym roku program został rozszerzony na osoby starsze, mające doświadczenie zawodowe w pracy w przedsiębiorstwach produkcyjnych i umiejętności pozwalające na wykonywanie pracy w charakterze nauczyciela sztuki (osoba ta zajmuje się rehabilitacją osób z problemami psychospołecznymi poprzez prowadzenie zajęć artystycznych).

Nowo zatrudnionym osobom zaoferowano elastyczny czas pracy pozwalający na dostosowanie rozkładu zajęć do indywidualnych potrzeb i możliwości pracownika. Spółdzielnia stosuje model pracy w niepełnym wymiarze godzin, w formie kontraktów i zróżnicowanych zmian roboczych, opracowywane są także dzienne i tygodniowe harmonogramy prac.

Efekty

W ciągu dekady L'Incontro zwiększył liczbę nauczycieli sztuki z 20 do 130 osób. Średnia wieku nauczycieli sztuki wynosi 63-64 lata, a pracowników-członków spółdzielni – 43 lata.

Program rekrutacji wysoko wykwalifikowanych osób w wieku emerytalnym przyniósł spółdzielni szereg korzyści. Przyczynił się do zdecydowanej poprawy jakości świadczonych usług oraz pozwolił na rozszerzenie oferty spółdzielni, dzięki wiedzy i unikalnym umiejętnościom nowych pracowników. Udało się także rozszerzyć działalność gospodarczą i zacieśnić współpracę z innymi przedsiębiorcami.

Ponadto L'Incontro pozyskało do pracy osoby silnie zaangażowane, pragnące utrzymać aktywność zawodową pomimo osiągnięcia wieku emerytalnego.

Sukces projektu zachęcił spółdzielnię do jego kontynuacji. Zasady rekrutacji osób w wieku emerytalnym wciąż się w L'Incontro przestrzega. Dzięki niej, z jednej strony, udało się zaktywizować osoby, które, jak się zdawało, zakończyły już karierę zawodową, z drugiej zaś wysoko wykwalifikowani starsi pracownicy, korzystając ze swojej wiedzy i umiejętności, mogli udzielić profesjonalnego wsparcia osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym.

Mocne strony

Strategia L'Incontro pozwoliła na pozyskanie dla organizacji osób o unikatowych kompetencjach przy bardzo ograniczonym budżecie, którym dysponowała firma na ten cel. Realizacja projektu przyczyniła się do podniesienia jakości usług świadczonych przez spółdzielnię i rozszerzenia ich zakresu. Wpłynęła także na zwiększenie aktywności osób starszych, a dzięki odczuwanej przez nie z tego powodu satysfakcji poprawiła ich kondycję psychofizyczną.

Rekomendacje

Zmieniające się otoczenie spółdzielni wymaga od niej sprostania nowym wyzwaniom. Oznacza to, że dotychczasowa strategia rekrutacyjna, pozwalająca na zatrudnianie osób o szerokich kompetencjach, przestała się już sprawdzać. Spółdzielnia będzie musiała skoncentrować się na kandydatach wyspecjalizowanych w konkretnych, węższych dziedzinach.

Jednocześnie fakt, iż część współpracujących ze spółdzielnią od lat pracowników przekroczyła już 70. rok życia (zwłaszcza w grupie nauczycieli sztuki), zmusza jej kierownictwo do poszukiwania jeszcze bardziej elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy. Kolejnym wyzwaniem jest zarządzanie wiedzą w L'Incontro. W celu uniknięcia jej utraty konieczne staje się tworzenie zespołów pracowniczych złożonych ze starszych i młodszych pracowników spółdzielni. Tylko wówczas możliwe będzie dzielenie się wiedzą, a odchodzący pracownicy zostaną w naturalny sposób zastąpieni przez ich uczniów.

Pomocne może okazać się także opracowanie dla każdego regionu listy zawodów niszowych, niepopularnych wśród osób młodych. Mogłoby to wpłynąć na zminimalizowanie czy wręcz uniknięcie problemów, z jakimi boryka się L'Incontro.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Rozwiązanie zastosowane przez spółdzielnię może zostać z powodzeniem wprowadzone także w Polsce. Z uwagi na specyfikę działalności placówek takich jak L'Incontro, nie należy jednak oczekiwać, że podejście upowszechni się wśród ogółu przedsiębiorstw. Można natomiast traktować je jako przykład godny naśladowania przez niektóre podmioty ekonomii społecznej

działające w obszarze mało popularnych usług społecznych. Inicjatywę włoskiej organizacji warto upowszechnić szczególnie wśród funkcjonujących w Polsce spółdzielni socjalnych, centrów i klubów integracji społecznej oraz w organizacjach pozarządowych zajmujących się obszarem rynku pracy. W tych instytucjach potencjał drzemiący w rozwiązaniach L'Incontro może zostać w pełni wykorzystany.

Opis przypadku ES 1

- ▶ **Nazwa projektu** Plan 45 Plus
- ▶ **Instytucja realizująca projekt** Servicio Andaluz de Empleo
- ▶ **Źródło finansowania projektu** Europejski Fundusz Społeczny
- ▶ **Wartość projektu** 104 000 € rocznie
- ▶ **Termin realizacji projektu** 2010 – 2013, dekret podpisany w kwietniu 2011
- ▶ **Obszar realizacji projektu** region Andaluzja

Typ projektu

Działania miały charakter programu zatwierdzonego dekretem królewskim. Jest to kompleksowy program zatrudnienia dla osób powyżej 45. roku życia w Andaluzji, stanowiący odpowiedź na wysoką stopę bezrobocia osób w wieku 45+ w tym regionie. Celem programu było przewyższenie trudności, na które natrafiają osoby w tym wieku chcące wejść na rynek pracy. Zwiększenie szans tej grupy na rynku pracy osiągnano, oferując możliwość korzystania z różnego rodzaju form kształcenia w celu przekwalifikowania i dostosowania umiejętności do potrzeb rynku pracy.

Charakterystyka projektu

Wsparciem objęto osoby powyżej 45. roku życia, przy czym preferencyjne warunki dotyczyły osób poszukujących pracy i długotrwale bezrobotnych.

Grupa pierwsza prowadzonych działań przewidywała przekazanie osobom w wieku 45+ wiedzy o rynku pracy i zdefiniowanie ich sytuacji na nim. Oceniano dostępność miejsc pracy. Stworzono system przeciwdziałania bezrobociu w Andaluzji. Grupa ta uwzględniała także opracowanie indywidualnego planu działania dla beneficjentów. Opracowano także narzędzia komunikacji na rzecz poprawy zatrudnienia.

Grupa druga – szkolenia na rzecz zatrudnienia – miała na celu przygotowanie do pracy zawodowej poprzez promowanie zdobywania wiedzy i umiejętności oraz kształtowanie postaw pomocnych w realizacji indywidualnego planu działania. Oferowano elastyczne szkolenia, dostosowane do rzeczywistych potrzeb – tych osób, ale i rynku pracy. Uczestnicy szkoleń zawodowych uzyskiwali wsparcie w formie warsztatów przedsiębiorczości, a ok. 20% miejsc na szkoleniach pozostawiono dla osób bezrobotnych. Działania szkoleniowe były kierowane wyłącznie do osób w wieku 45+. Każdy uczestnik szkolenia otrzymywał stypendium szkoleniowe w wysokości nieprzekraczającej 75% IPREM (płacy minimalnej). Uczestnikom zapewniano także zwrot kosztów dojazdu, zakwaterowanie i wyżywienie. Celem warsztatów było wzmocnienie przedsiębiorczości. Rolą warsztatów było wpieranie nabywania wiedzy i strategii samozatrudnienia, obejmowały one także zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu.

W trzeciej grupie – promowanie mobilności – mieściło się dostarczenie wiedzy i umiejętności oraz wykształcenie postaw, które ułatwiają mobilność regionalną, międzyregionalną i ponadnarodową osób w wieku 45+.

Czwarta grupa – promocja zatrudnienia – miała na celu pobudzenie i stymulowanie rynku pracy i umożliwienie zmiany kierunku kariery zawodowej poprzez nabycie nowych doświadczeń zawodowych. Osiągnięto ten cel, zapewniając środki finansowe na zatrudnianie na umowy na czas nieokreślony, na projekty i usługi użyteczności publicznej i społecznej, a także na zatrudnianie osób w wieku 45+ w sektorze B+R.

Jeśli chodzi o grupę piątą – promocja przedsiębiorczości – program oferował wsparcie uruchomienia własnej działalności gospodarczej przez osoby w wieku 45+ poprzez szkolenia i doradztwo, indywidualny tutoring, oraz w formie dotacji w wysokości do 4500 euro na osobę – pod warunkiem, że nowo utworzona firma będzie działać w sektorach wschodzących lub w ramach tzw. zrównoważonej gospodarki oraz zatrudni przynajmniej jednego pracownika (maksymalna kwota dofinansowania – 5500 euro, przeznaczona jest dla projektów osób w wieku 45+, które tworzą miejsce pracy dla kobiet, zapewniające godzenie ról zawodowych z rodzinnymi). Powoływano tzw. promotora projektu, którego zadaniem była analiza sytuacji osób w wieku 45+ na lokalnym rynku pracy.

Efekty

Planowano, że program obejmie 65 000 bezrobotnych w wieku 45+. Ponieważ sprawozdawczość publicznych służb zatrudnienia nie jest prowadzona odrębnie dla programów celowych (w tym programu Plan 45 Plus), trudno o ilościową ocenę realizacji tego programu.

Rezultaty „miękkie” to m.in. wzmocnienie postaw przedsiębiorczych osób w wieku 45+ i dostosowanie ich kwalifikacji do potrzeb andaluzyjskiego rynku pracy.

Mocne strony

Mocną stroną programu jest jego kompleksowość. Połączenie wsparcia szkoleniowego, doradczego, dotacji na rozpoczęcie działalności gospodarczej z działaniami o charakterze promocyjnym, upowszechniającym, diagnostycznym i informacyjnym zwiększa szanse zatrudnienia osób ze wskazanej grupy wieku.

Rekomendacje

Program Plan 45 Plus stanowi propozycję kompleksowych działań kierowanych do osób w wieku 45+. Realizowany jest równoległe z programem kierowanym do młodych ludzi będących w trudnej sytuacji na rynku pracy (Plan Motiva). Zawiera nie tylko wytyczne o charakterze strategicznym, ale także konkretne operacyjne rozwiązania.

Ocena możliwości upowszechnienia w Polsce

Program ten może stanowić inspirację dla polskich samorządów. Biorąc pod uwagę planowane na lata 2014-2020 znaczne przesunięcie kompetencji w zakresie polityki rynku pracy na samorządy regionalne i lokalne, sięganie do tego typu sprawdzonych w innych regionach UE rozwiązań zyskuje na znaczeniu. Należy przy tym pamiętać o zapewnieniu transparentności wydatkowania środków w ramach programu, gdyż jej brak w przypadku omawianej praktyki wskazywany jest jako poważny mankament.

Opis przypadku ES 2

► Nazwa projektu

EMPLEO SENIOR – Zatrudnienie osób powyżej 45. roku życia.

EMPLEO SENIOR – Empleo para mayores de 45 años

EMPLEO SENIOR – Employment of 45-year old

► Instytucja realizująca projekt

 La Asociación Empleos Senior, Trabajo y Productividad

► Źródło finansowania projektu

 środki własne

► Wartość projektu

działanie nie jest prowadzone w ramach określonego harmonogramu i budżetu

► Termin realizacji projektu

 od 2008 r.

► Obszar realizacji projektu

 cały kraj

Typ projektu

Od 2008 r. stowarzyszenie Empleo Senior prowadzi działania, których celem jest walka z dyskryminacją na rynku pracy z powodu wieku.

Charakterystyka projektu

Podjęta inicjatywa była nowatorskim przedsięwzięciem (w 2008 r. w Hiszpanii nie prowadzono działań ukierunkowanych na walkę z dyskryminacją ze względu na wiek). W ramach projektu uruchomiona została platforma internetowa „Yacimientos de Empleo” (Złoża pracy), stanowiąca forum pośrednictwa pracy, z którego korzystają głównie bezrobotni, ale też osoby zatrudnione planujące zmianę miejsca pracy lub zagrożone zwolnieniem. Kolejnym elementem było zastosowanie i wdrożenie Planu Strategicznego, w którym zawarty był Plan Komunikacji. Realizatorzy inicjatywy podkreślają także znaczenie strategii co-brandingu.

Efekty

Platforma internetowa pozwala na stworzenie potencjalnie ponad 120 000 miejsc pracy rocznie. Z punktu widzenia jednostki, bezpośrednim efektem prowadzonych działań jest możliwość ponownego odnalezienia się na rynku pracy i polepszenia jakości życia. Natomiast na poziomie mikroekonomicznym długotrwałym rezultatem projektu jest umożliwienie zwiększenia wpływów do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych oraz wpływów z podatków, jak również wypełnianie postanowień obowiązującej Konstytucji Hiszpanii. Osoby powyżej 45. roku życia wnoszą do firm znaczące doświadczenie, wydajność i kształcą młodych w ich pierwszej pracy, co przynosi bezpośrednio korzyści również pracodawcom.

Mocne strony

Mocną stroną projektu jest zaangażowanie wolontariuszy, co przy bardzo ograniczonym odzewie ze strony władz publicznych, a co za tym idzie – braku wsparcia finansowego, umożliwiło niepobieranie opłat za obsługę od korzystających z serwisu bezrobotnych (ani założyciele, ani obecni wolontariusze nie otrzymują żadnego wynagrodzenia za wspieranie i podejmowanie działań).

Prestiżowa organizacja www.n-economia.com (<http://www.n-economia.com/>) w 2011 r. przyznała stowarzyszeniu certyfikat potwierdzający dobrą praktykę.

Inicjatywa uzyskała 4 punkty w rankingu PageRank Google (metoda oceny jakości indeksowanych stron internetowych).

Rekomendacje

Doświadczenia Empleosenior wskazują na potrzebę włączenia do działań w obrębie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) kryterium ewaluacyjnego odnośnie do zatrudnienia osób powyżej 45. roku życia, a firma, która zwalnia i/lub nie zatrudnia starszych uczestników rynku pracy powinna być postrzegana jako „deficytowa” w swoich planach CSR. Bez wyeliminowania dyskryminacji ze względu na wiek trudno mówić o zwiększeniu aktywności zawodowej starszych uczestników rynku pracy. Dlatego tak ważne jest promowanie zatrudnienia osób powyżej 45. roku życia wśród pracodawców, wskazywanie na ich zalety, w tym zwłaszcza doświadczenie i wysoką wydajność, które stanowią podstawę rozwoju współczesnych organizacji. Przelamanie stereotypów jest niezbędne do tego, aby firmy nie zwalniały osób w wieku 45+, a wręcz przeciwnie, nie zamykały się na nowych pracowników z tej grupy wieku.

Ocena możliwości upowszechnienia w Polsce

Opisywana praktyka może być przeniesiona na grunt polski. W Polsce istnieje wiele portali służących pośrednictwu pracy, przy czym rzadko dedykowane są konkretnej grupie docelowej. Oferty pracy dla osób z grupy wieku 45 i więcej lat są specyfikowane np. na portalu <http://aktywni45plus.eu>, czy <http://www.senior.pl>. Biorąc od uwagę zakaz dyskryminacji – m.in. ze względu na wiek – wydaje się, że odrębne portale pośrednictwa pracy dla starszych osób nie powinny być tworzone. Mówi się dużo o pomijaniu informacji na temat wieku w ogłoszeniach rekrutacyjnych, ale też w kwestionariuszach rekrutacyjnych czy CV aplikujących. A drugiej strony, społeczności reprezentujące różne grupy chętnie korzystają z dedykowanych im portali, jako że są one odpowiednio profilowane, lepiej dostosowane do potrzeb konkretnej grupy. Podobnie jest z serwisami pośrednictwa pracy dla starszych uczestników rynku pracy.

Opis przypadku ES 3

▶ Nazwa projektu

Ludzie 3.0

Gente 3.0

People 3.0

▶ Instytucja realizująca projekt

Lider projektu:

Fundación „la Caixa”

Partnerzy:

Xunta de Galicia

Consejería de Asuntos Sociales

▶ Źródło finansowania projektu

 środki własne

▶ Wartość projektu

 ok. 24 000 000 €

▶ Termin realizacji projektu

 od 2010 r.

▶ Obszar realizacji projektu

 cały kraj

Typ projektu

Celem projektu jest promocja wolontariatu wśród seniorów. Cele szczegółowe projektu przewidują wzmocnienie poczucia własnej wartości u seniorów, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, promowanie włączenia społecznego, prestiżu i sensu tego etapu życia.

Charakterystyka projektu

Wprowadzono pionierski program kierowany do seniorów, realizowany obecnie (w 2013 r.) w 607 własnych ośrodkach we współpracy z różnymi instytucjami publicznymi. Centra stanowią miejsca spotkań seniorów, pozwalając poznać inne starsze osoby, socjalizować się, nauczyć się, jak dbać o własne ciało i umysł; stwarzają także możliwość transferu wiedzy.

W ramach prowadzonych działań realizowany jest program „Computing and Communication for All”, który w 2012 r. poprzez 598 ośrodków CiberCaixa otworzył starszym osobom drzwi do świata komputerów i Internetu. W ramach projektu Gente 3.0 organizowane są kursy komputerowe obejmujące korzystanie z klawiatury i myszy, edytora tekstu, Internetu, oprogramowania do edycji zdjęć i wideo. Kurs realizowany jest w małych grupach, w dwugodzinnych sesjach dwa razy w tygodniu przez ok. 12 tygodni.

Fundacja prowadzi również działania informacyjno-promocyjne, organizując konferencje, szeroki zakres kursów (w tym zajęcia na siłowni, joga, zdrowe nawyki, fotografia cyfrowa, kursy językowe), warsztaty czytania („Grandes Lectores” – Wielcy Czytelnicy), forum filmowe. We współpracy z RNE i „Razem krok po kroku” Fundacja organizuje konkurs dla seniorów na teksty odzwierciedlające ich spojrzenie na świat (w 2012 r. miała miejsce 5. edycja), które są upowszechniane w formie publikacji oraz słuchowisk radiowych („Historias de Vida” – Historie z życia wzięte). „Respiro Familiar” (Opieka Zastępcza) z kolei służy stworzeniu sieci wolontariuszy, którzy zapewniają wsparcie dla opiekunów rodzin osób dotkniętych chorobami neurologicznymi. Daje to wytchnienie osobom sprawującym opiekę nad chorymi członkami rodziny, a w tym czasie wolontariusze oferują podopiecznym różne zajęcia (np. treningi pamięci, warsz-

taty czytania). „Acción Local” (Lokalne Działanie) ma na celu promowanie wolontariatu poprzez stworzenie sieci współpracy z lokalnymi organizacjami pozarządowymi. „Proyectos intergeneracionales” (Projekty Międzypokoleniowe) promują międzypokoleniowe relacje poprzez uczestnictwo i aktywne zaangażowanie seniorów w pracę z dziećmi i młodzieżą w ramach wolontariatu. W ramach „CiberCaixa en Centros Penitenciarios” (CiberCaixa w Więzieniach) seniorzy-wolontariusze uczą młodych więźniów obsługi komputera.

Działania Fundacji koncentrują się także na jak najdłuższym utrzymaniu samodzielności seniorów poprzez warsztaty, ćwiczenia stymulacyjne itp. Prowadzone są zajęcia służące długiej aktywności mentalnej – ćwiczenia koncentrujące się na sześciu obszarach poznawczych, tj. uwaga i koncentracja, pamięć, przetwarzanie wizualne, przetwarzanie słuchowe, język, funkcje poznawcze („ActivaLaMente” – Aktywny Umysł). Fundacja świadczy także usługi transportowe dla seniorów o ograniczonej sprawności ruchowej, co umożliwia tej grupie uczestnictwo w warsztatach.

Fundacja realizuje też program „Vivienda Asequible”, którego celem jest promowanie budowy tanich mieszkań czynszowych dla osób w wieku 65+ o najniższych dochodach, przy czym działanie to nie stanowi elementu omawianego projektu.

Efekty

Utworzono 607 ośrodków „CiberCaixa”, które są przekształcane w przestrzenie partycypacji społecznej seniorów. W 2012 r. z działań fundacji skorzystało ponad 630 000 seniorów. Projekt przyczynia się do poprawy komunikacji, budowania więzi społecznych, zapobiegania izolacji i samotności. Uczy także seniorów, jak korzystać ze swojej pamięci.

Istotnym efektem prowadzonych działań jest rozwój wolontariatu seniorów. W 2010 r. ze wsparcia starszych wolontariuszy skorzystało 346 więźniów z sześciu więzień.

Mocne strony

Seniorzy, którzy swoje pierwsze doświadczenia z komputerami zdobywali na kursach „CiberCaixa”, włączają się jako wolontariusze w prowadzone przez Fundację kursy z zakresu ICT kierowane do niepełnosprawnych, imigrantów, więźniów, innych seniorów. Pełnią oni również rolę animatorów. Organizacja wykorzystuje swoje bogate doświadczenia – działania kierowane do seniorów prowadzi już od 1997 r. przy współpracy z Ministerstwem Zdrowia i Opieki Społecznej. Seniorzy stanowią jedną z grup docelowych działań prowadzonych przez organizację. Włączając seniorów w wolontariat, aktywizuje ich społecznie, wpierając jednocześnie działania prowadzone dla innych grup będących w trudnej sytuacji (dzieci z upośledzeniem umysłowym, emigranci, więźniowie). Poprzez współpracę z innymi instytucjami, w tym jednostkami samorządowymi i rządowymi, promowana jest obecność seniorów w społeczeństwie. Ośrodki mają – w założeniu – pełnić rolę integracyjną i służyć tworzeniu „społeczności otwartych przestrzeni”.

Rekomendacje

Szersze włączenie społeczne osób starszych – zarówno jako beneficjentów działań edukacyjnych, jak i jako nauczycieli (mentorów) innych seniorów – przynosi znaczne korzyści dla wszystkich sektorów, społeczeństwa, organizacji i osób starszych. Ważne jest przełamanie bariery związanej z wykluczeniem cyfrowym seniorów, stanowi to bowiem pierwszy krok do dalszych działań aktywizacyjnych.

Ocena możliwości upowszechnienia w Polsce

Praktyka ma wysoki stopień przenaszalności – jedynym problemem jest kwestia pokrycia działaniami tak dużej połaci kraju, co wiąże się też w wysokimi kosztami (ok. 24 mln euro). Tworzenie od podstaw ośrodków świadczących pełny zakres usług dla seniorów, przy słabości III sektora w Polsce, byłoby kosztowne i wydaje się, że na tym etapie rozwoju – bardzo trudne. Jak wynika z badań *Diagnozy obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce*, przeprowadzonej w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”, organizacje pozarządowe rzadko koncentrują swoje działania na tej grupie wieku (zwykle dywersyfikują jego zakres), oferując seniorom raczej wsparcie opiekuńcze lub integracyjne, nie zaś aktywizujące ich społecznie. Słabe jest również zaangażowanie wolontariackie Polaków w wieku 45+ (wśród osób w wieku 49-69 lat zaledwie 1,7% w ciągu ostatnich 24 miesięcy angażowało się w wolontariat, wśród osób w wieku emerytalnym odsetek ten sięga ok. 1,5% dla obu płci, choć należy zauważyć rosnące zainteresowanie wolontariatem mężczyzn i słabnące kobiet po przekroczeniu granicy wieku 60/65 lat). Słabe jest również zaangażowanie osób w działalność społeczną (dotyczy tylko 3,4% osób w wieku 45-69 lat, w tym ok. 4% mężczyzn i ok. 2% kobiet w wieku 60/65+). Potencjał do wykorzystania jest więc duży, a biorąc pod uwagę rosnące zainteresowanie seniorów uniwersytetami trzeciego wieku, warto na ich bazie podjąć próbę rozwoju wolontariatu „be-to-be” (wyposażeni w odpowiednie umiejętności seniorzy w ramach wolontariatu uczą innych seniorów obsługi komputera, prowadzą warsztaty czytelnictwa, treningi pamięci). Działania takie nie będą mieć tak dużego zasięgu, jak te prowadzone w omawianej dobrej praktyce, jednak ich użyteczność może być równie wysoka. Działanie tego typu mogą być również inicjowane i upowszechniane w ramach franszyzy społecznej. Alternatywą byłoby stworzenie instytucji o charakterze „parasola”, wspomagającej istniejące już dziś na poziomie lokalnym organizacje senioralne.

Opis przypadku ES 4

▶ Nazwa projektu

Zatrudnienie – Innova

Empleo – Innova

Employment – Innova

▶ Instytucja realizująca projekt

Concejalía de Educación, Consumo y Empleo, Ayuntamiento de Granada

▶ Źródło finansowania projektu

Europejski Fundusz Społeczny

▶ Wartość projektu

162 000 €

▶ Termin realizacji projektu

10.01.2010 – 31.03.2012

▶ Obszar realizacji projektu

Granada

Typ projektu

Celem projektu była analiza, opracowanie i przeniesienie metod interwencji, a także przygotowanie strategii i narzędzi, które mają ułatwić przekwalifikowanie osób bezrobotnych w wieku powyżej 45. roku życia. Jak podkreśla dwuznaczny tytuł projektu (Zatrudnienie – od nowa/Zatrudnienie – innova(cje)), chodzi o wykorzystanie nowych metod poruszania się po rynku pracy.

Charakterystyka projektu

Dokonano oceny praktyk interwencyjnych w szkoleniach, w celu lepszego zachęcania i motywowania osób do dostosowania się do zmian zachodzących na rynku pracy. Zweryfikowano instrumenty i narzędzia, które pozwalałyby rozpoznać, analizować i określać niezbędne umiejętności techniczne beneficjentów. Opracowane zostały nowe metody i narzędzia służące przekwalifikowaniu i aktywizacji kobiet w wieku powyżej 45 lat. Zaprojektowano i wdrażano narzędzia służące zwiększeniu szans na zatrudnienie osób powyżej 45. roku życia. Wiedza zdobyta w trakcie realizacji projektu została wykorzystana na etapie formułowania założeń polityki rynku pracy realizowanej na obszarze Andaluzji.

W ramach projektu zaprojektowano, wdrożono i dokonano ewaluacji *Tool Box*, portalu internetowego obejmującego:

- działania prowadzące do rozwoju umiejętności osobistych w zakresie kształcenia zawodowego;
- narzędzia diagnozujące poziom umiejętności e-portfolio Empleo-Innova, które dzięki wykorzystaniu nowych technologii informacyjnych pozwalają na zbadanie faktycznych kompetencji zawodowych pracownika;
- dyskusje ekspertów prowadzone w celu analizy procesu wdrażania oraz możliwości przeniesienia opracowanych metodologii i narzędzi do aktywnej polityki rynku pracy;
- rozpowszechnienie inicjatywy i transfer nabytych metod interwencyjnych, które ułatwiają zaangażowanie w tworzenie sieci współpracy.

Efekty

Główne rezultaty projektu to:

- model wykrywania i rejestracji umiejętności zawodowych osób w wieku 45+;
- portal internetowy *Tool Box*.

Wypracowane rozwiązania wykorzystane zostały w polityce rynku pracy realizowanej na obszarze Andaluzji.

Mocne strony

Wśród mocnych stron projektu należy wymienić następujące:

- projekt wprowadza nowe elementy w zakresie metodologii i projektowania narzędzi zwiększających szanse na zatrudnienie osób w wieku 45+;
- symaniczna sieć partnerów składająca się z podmiotów krajowych i międzynarodowych;
- powstanie portalu internetowego *Tool Box*, który pozwala na dzielenie się zasobami, swobodną komunikację oraz wymianę doświadczeń w zakresie zarządzania projektami i tworzenie sieci współpracy;
- stworzenie planu zarządzania jakością za pomocą wirtualnej platformy;
- tworzenie społeczności internetowej pozwalającej na budowę współpracy i naukę poprzez rozpowszechnianie informacji oraz stałą ocenę wszystkich działań.

Rekomendacje

Włączenie wypracowanych rozwiązań w nurt polityki regionalnej było możliwe dzięki dialogowi z instytucjami zaangażowanymi w kreowanie regionalnej polityki rynku pracy.

Stworzenie platformy internetowej umożliwiającej praktyczne, łatwo dostępne wykorzystanie modelu wypracowanego w ramach projektu zwiększa szansę na szersze upowszechnienie rezultatów projektu. Mankamentem jest jednak słaby hosting strony projektu: www.emploein-nova.pl, poza tym już w rok po zakończeniu projektu (według stanu na dzień 25.05.2013 r.) nie jest ona dostępna.

Ocena możliwości upowszechnienia w Polsce

Wypracowane rozwiązania mogą zostać upowszechnione w Polsce. Koszt przedsięwzięcia nie jest duży, a jego skuteczność – wysoka.

Opis przypadku ES 5

▶ Nazwa projektu

Twoje doświadczenie procentuje

Tu experiencia suma

Your Experience Adds

▶ Instytucja realizująca projekt

 Fundación Adecco

▶ Źródło finansowania projektu

 środki własne

▶ Wartość projektu

 b.d.

▶ Termin realizacji projektu

 01.12.2011 – 30.11.2012

▶ Obszar realizacji projektu

 cały kraj

Typ projektu

Fundacja Adecco jest liderem w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Jej głównym celem jest pomoc w znalezieniu zatrudnienia osobom niepełnosprawnym, długotrwale bezrobotnym w wieku 45+, ofiarom przemocy domowej i innym osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym. Projekt był odpowiedzią na stopniowe starzenie się społeczeństwa, dostrzeżono potrzebę wprowadzenia zmian istotnych z punktu widzenia polityki zarządzania zasobami ludzkimi i stworzono programy wspierania zatrudnienia dla osób powyżej 45. roku życia. Jako cel główny przyjęto zapewnienie bezpłatnego doradztwa zawodowego, dostępu do warsztatów oraz szkoleń podnoszących poziom umiejętności i kwalifikacji osób w wieku 45+.

Charakterystyka projektu

Wspólnie z JP Morgan Asset Management Fundacja Adecco prowadziła skierowane do 20 kobiet i mężczyzn w wieku 45+ działania obejmujące szkolenia i warsztaty, których celem było zwiększenie kwalifikacji i umiejętności uczestników. Szkolenia aktywizacyjne dotyczyły m.in. pisania CV i udziału w rozmowach kwalifikacyjnych, zapewniono też wsparcie doradcy zawodowego. Dostęp do szkoleń i warsztatów był bezpłatny.

Efekty

Przeszkolono 20 osób w wieku 45+, osoby te wzięły też udział w doradztwie zawodowym i świadczone im usługi pośrednictwa pracy.

Wartością dodaną projektu jest przełamywanie stereotypów związanych z wiekiem – doświadczenie powinno być wartością dodaną, jako że idą za nim dojrzałość, odpowiedzialność, równowaga emocjonalna.

Mocne strony

Jeśli chodzi o mocne strony projektu, na pierwszy plan wysuwają się atuty jego realizatora. Fundacja Adecco posiada bowiem bardzo duże doświadczenie we wspieraniu osób w wieku 45+ na rynku pracy. Jest to jedna z kluczowych grup zagrożonych marginalizacją, do której Fundacja w ramach działalności statutowej kieruje swe działania. Adecco włącza się w różne działania promujące aktywność zawodową doświadczonych uczestników rynku pracy, m.in.

Goldenworkers (w ramach 7 PR), w przedsięwzięcia Europejskiego Roku Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej. W 2011 r. podpisano również z Service Navarro de Empleo (odpowiednik PUP) umowę na realizację wsparcia kierowanego m.in. do bezrobotnych w wieku 45+. Projekt ten skierowany był do 60 osób poszukujących pracy, a obejmował wsparcie aktywizacyjne (identyfikacja słabych i mocnych stron, pomoc w pisaniu CV, przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej) i szkolenia. Fundacja prowadzi również własne badania dotyczące sytuacji osób w wieku 45+ na rynku pracy (badanie „Mayores de 45 años en el mundo laboral”, przeprowadzone na próbie 3500 osób w wieku 45+ poszukujących pracy), proponując rekomendacje dla poszukujących pracy z tej grupy wieku, jak i dla polityki rynku pracy (Informe mayores de 45 años en el mundo laboral; http://www.fundacionadecco.es/_data/SalaPrensa/SalaPrensa/Pdf/529.pdf).

Rekomendacje

Włączenie się JP Morgan Asset Management w działania Adecco pokazuje wizerunkowe znaczenie tego typu działań dla organizacji [„Dla naszej organizacji udział w projekcie jest doskonałą okazją, aby pokazać nasze poparcie i zaangażowanie na rzecz integracji społecznej osób dotkniętych większym ryzykiem wykluczenia ze względu na wiek. Współpraca z Adecco Foundation, posiadającą bogate doświadczenie w tym zakresie, jest gwarancją jego sukcesu” – Javier Dorado, dyrektor zarządzający JP Morgan Asset Management w Hiszpanii i Portugalii]. CSR (społeczna odpowiedzialność biznesu) ma coraz większe znaczenie w działaniach PR hiszpańskich przedsiębiorstw. Dlatego włączanie się podmiotów komercyjnych w tego typu działania przynosi wymierne korzyści dla beneficjentów programów, ale też dla współfinansujących je instytucji.

Ocena możliwości upowszechnienia w Polsce

Rodzaj wsparcia realizowanego przez Fundację jest typowy i jest już obecnie wdrażany w praktyce polskich organizacji pozarządowych. Możliwości upowszechnienia są więc bardzo duże. Analiza tej praktyki pokazuje na duże znaczenie wizerunkowe tego typu projektów, co również w polskich warunkach powinno być wykorzystywane przez organizacje pozarządowe na etapie pozyskiwania partnerów biznesowych. Działania na rzecz wzrostu zatrudnienia osób w wieku 45+ powinno być też uwzględniane w konkursach z zakresu CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu).

Opis przypadku CY 1

▶ Nazwa projektu

Szkolenie osób starszych – pionierski model TOP+ adresowany do trenerów osób starszych
Training Older Persons – Pioneer Model Usable for Older Adult Trainers TOP +

▶ Instytucja realizująca projekt

Lider projektu:

Escola Profissional de Economia Social Academia Jose Moreira da Silva)

Partnerzy:

Cyprus Adult Education Association, Cypr

Magellan Partners, Belgia

Tallinn University, Estonia

Arbeit und Leben Düsseldorf, Niemcy

CTV „SBJE” Centre Of Vocational Training, Grecja

GS Italia, Włochy

International Research Institute of Stavanger AS (IRIS), Norwegia

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Polska

Byweb Formacao e Informatica Unipessoal, Lda, Portugalia

Philean Consult, Rumunia

Swedish TelePedagogic Knowledge Center (STPKC), Szwecja

▶ Źródło finansowania projektu Lifelong Learning Programme – Leonardo da Vinci

▶ Wartość projektu 463 915 €

▶ Termin realizacji projektu 01.11.2007 – 31.12.2009

▶ Obszar realizacji projektu kraje partnerskie: Cypr, Belgia, Estonia, Niemcy, Norwegia, Polska, Portugalia, Rumunia, Szwecja, Włochy

Typ projektu

Projekt stanowi odpowiedź na zidentyfikowany niezadowolający zakres kształcenia osób starszych oraz trenerów i doradców zawodowych pracujących z tą grupą, jak również próbę wypracowania metodyki nauczania dostosowanej do możliwości i potrzeb osób starszych (elastyczny czas nauki, uznawanie umiejętności nabytych wcześniej w sposób nieformalny, większa atrakcyjność szkoleń). Uzasadnienie realizacji projektu opiera się na uznaniu, że mały udział osób starszych w europejskim kształceniu ustawicznym oznacza stratę potencjalnych możliwości dla jednostki, a dla gospodarki obniżenie poziomu produktywności i potencjału ekonomicznego.

Główne cele projektu to: zwiększenie udziału osób starszych w kształceniu ustawicznym, udoskonalenie umiejętności zawodowych osób starszych oraz ich trenerów i nauczycieli, zachęcenie osób starszych do pozostania aktywnymi na rynku pracy oraz identyfikacja nowych umiejętności i kompetencji trenera zawodowego osób starszych.

Charakterystyka projektu

W ramach projektu TOP+ prowadzone były prace obejmujące:

- stworzenie innowacyjnego multimedialnego kompendium dostępnego we wszystkich oficjalnych językach UE (22) i norweskim, uwzględniającego treści multimedialne i bazy danych zebrane ze wszystkich krajów UE;
- identyfikację najlepszych i najgorszych praktyk w kształceniu ustawicznym adresowanym do osób starszych;
- przeprowadzenie studiów porównawczych tworzących fundamenty wiedzy na temat kształcenia osób starszych;
- analizę potrzeb szkoleniowych trenerów osób starszych i porównanie tych analiz między krajami uczestniczącymi w projekcie;
- zdefiniowanie precyzującego niezbędne kompetencje i umiejętności profilu eksperta w szkoleniu zawodowym osób starszych;
- zaprojektowanie treści szkolenia zawodowego (programu szkolenia i innowacyjnych narzędzi szkoleniowych) adresowanego do trenerów i doradców osób starszych.

Aby zdiagnozować potrzeby i możliwości grup docelowych, przeprowadzono badania kwestionariuszowe wśród osób starszych, trenerów i instytucji szkoleniowych oraz indywidualne wywiady pogłębione z trenerami i nauczycielami osób starszych.

Efekty

Realizacja projektu przyczyniła się do wsparcia zmian zachodzących w systemach i programach nauczania adresowanych do osób starszych na poziomie europejskim. W tym kontekście za ważne należy uznać zdefiniowanie wskaźników określających efektywność udziału osób starszych w kształceniu ustawicznym.

W ramach projektu opracowano następujące produkty:

- multimedialne kompendium w 23 językach;
- studium porównawcze odnoszące się do kształcenia ustawicznego osób starszych;
- zbiór najlepszych i najgorszych praktyk ustawicznego kształcenia zawodowego osób starszych;
- katalog kompetencji i umiejętności trenera osób starszych;
- program szkolenia dla trenerów osób starszych;
- stronę internetową projektu: <http://www.trainingolderpeople.eu>.

Ponadto, za „miękką” rezultat projektu można uznać podniesienie kwalifikacji zawodowych trenerów osób starszych przeszkolonych w czasie pilotażu.

Mocne strony

Wypracowane w projekcie produkty stanowią efekt współpracy instytucji z 10 krajów europejskich, co nadaje im uniwersalny, ponadnarodowy charakter. Za mocną stroną należy uznać duże możliwości jego upowszechniania w całej Europie, czemu sprzyja dostępność głównego produktu we wszystkich oficjalnych językach UE.

Rekomendacje

Opracowane produkty i opisane rozwiązania wymagają oceny. Jej przeprowadzenie może prawdopodobnie zwiększyć użyteczność i trafność proponowanych rozwiązań, co w konsekwencji pozwoli lepiej je dostosować do potrzeb i możliwości grup docelowych.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Przeniesienie na grunt polski wypracowanych w projekcie rezultatów będzie możliwe po uprzedniej ich waloryzacji i odniesieniu do krajowych warunków.

Opis przypadku CY 2

► Nazwa projektu

SIGOLD – Zmienić srebrne wyzwania w złote możliwości

SIGOLD – Turning the Silver Challenge into the Golden Opportunity

► Instytucja realizująca projekt

Lider projektu:

Technická Univerzita v Košiciach

Partnerzy:

University of Nicosia, Cypr,

University of Piraeus, Grecja

ASTRA, Słowacja

Institut für Gesellschaftswissenschaftliche Forschung, Bildung & Information, Austria

Inova Consultancy Ltd., Wielka Brytania

► Źródło finansowania projektu

Lifelong Learning Programme – Grundtvig

► Wartość projektu

405 930 €

► Termin realizacji projektu

10.2010 – 03.2013

► Obszar realizacji projektu

kraje: Cypr, Grecja, Austria, Słowacja, Wielka Brytania

Typ projektu

Projekt zakładał wsparcie dla tworzenia wiekowo zintegrowanego społeczeństwa i pomoc pracownikom w wieku 50+ w aktywnym starzeniu się.

Głównym celem projektu było rozwijanie i udoskonalanie wiedzy, kompetencji oraz umiejętności trzech głównych grup docelowych: (i) pracowników w wieku 50+, (2) kierowników działów kadr, (3) trenerów i doradców.

Ważną rolę przypisano także rozwijaniu w społeczeństwie europejskim świadomości zagadnień szeroko rozumianej aktywizacji osób w wieku 50+.

Charakterystyka projektu

W ramach projektu TOP+ prowadzone były prace obejmujące:

- przeprowadzenie badania wśród osób w wieku 50+, kierowników działów kadr i trenerów osób ze wskazanej grupy wieku w krajach partnerskich;
- dokonanie analizy strategii zarządzania wiekiem stosowanych w firmach w krajach partnerskich;
- opracowanie treści (programu i materiałów) dla 3 kursów prowadzonych metodą zintegrowaną (*blended learning*), stanowiącą połączenie tradycyjnej metody nauczania i metody online;
- zorganizowanie szkolenia pilotażowego sprawdzającego poprawność i efektywność opracowanych kursów;
- zorganizowanie konferencji kończącej projekt;
- prowadzenie kampanii promocyjnej na temat aktywizacji osób w wieku 50+.

W celu przeprowadzenia badania przygotowano kwestionariusze ankietowe dla każdej z grup nim objętych, a po jego realizacji i analizie uzyskanych wyników opracowano raport analizujący sytuację osób w wieku 50+ w krajach partnerskich.

Przygotowane na potrzeby projektu kursy testowano w ramach pilotażu. Partner z Cypru przeprowadził szkolenie pilotażowe w ramach dwóch kursów obejmujących 8 3-godzinnych spotkań („Aktywne starzenie, dobre starzenie”, „Jak kształcić i szkolić osoby 50+”), w których uczestniczyło po 10 osób.

Efekty

W ramach projektu opracowano (i przetestowano w drodze pilotażu na próbie ogółem 135 uczestników) treści trzech kursów prowadzonych metodą zintegrowaną (mieszaną) adresowanych do osób w wieku 50+, kierowników działów kadr pracujących z osobami w tym wieku oraz trenerów tych osób w językach: słowackim, greckim, angielskim i niemieckim. W rezultacie projekt ma prowadzić do podniesienia kwalifikacji osób w wieku 50+ i osób z nimi pracujących (kierowników działów kadr i trenerów).

Względną trwałość projektu ma zapewnić utrzymywanie strony internetowej projektu: <http://www.sigold.net/>.

Mocne strony

Projekt wprowadza w proces nauczania osób starszych nowoczesne metody edukacyjne wykorzystujące narzędzia IT i przełamuje w ten sposób obawy tych osób związane ze stosowaniem nowoczesnych rozwiązań. Projekt pokazuje i testuje obszary możliwych zastosowań dla nowoczesnych metod edukacyjnych. Jego wysoka ocena dokonana przez uczestników szkoleń wskazuje na duży potencjał tkwiący w wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań w edukacji osób starszych.

Ponadto, za mocną stroną projektu należy uznać włączenie w proces edukacyjny pracodawców, którzy mają możliwość sformułowania swoich oczekiwań wobec osób starszych w tym zakresie.

Rekomendacje

Projekt wskazuje na realne możliwości szerokiego włączenia nowoczesnych metod i narzędzi edukacyjnych dla kształcenia osób starszych. Przy kreowaniu polityki wsparcia edukacji osób starszych warto rozważyć, czy w programach korzystających ze wsparcia publicznego nie uczynić z nich obowiązkowego elementu procesów edukacyjnych, co mogłoby zapewnić dostosowanie na bieżąco oferty edukacyjnej kierowanej do osób starszych przez różnorodne podmioty do zmian zachodzących w metodyce uczenia.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Wypracowane w projekcie rezultaty nadają się do przeniesienia na grunt polski po ich uprzedniej waloryzacji dla polskich uwarunkowań.

Opis przypadku CY 3

► Nazwa projektu

Droga do niezależności: stworzenie edukacyjnego programu promocji zdrowia dla dorosłych (50+) i osób starszych poprzez aktywność fizyczną

Guiding for Independence: Establishing a Health-Promoting Educational Program for Adults (50+) and Elderly People through Physical Activity

► **Instytucja realizująca projekt** Το Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου

► **Źródło finansowania projektu** Lifelong Learning Programme – Leonardo da Vinci

► **Wartość projektu** b.d.

► **Termin realizacji projektu** 08.2011 – 07.2013

► **Obszar realizacji projektu** kraje partnerskie

Typ projektu

Głównym celem projektu jest promocja integracji przez aktywność fizyczną grup społecznych (osób starszych) zaniedbanych pod względem tego typu aktywności, a także działania na rzecz poprawy stanu zdrowia i aktywności fizycznej u osób starszych.

W ramach projektu prowadzone są działania obejmujące: (i) wymianę pomysłów, sugestii i praktyk w celu ostatecznego sprecyzowania działań projektu, (ii) organizację konferencji prezentującej funkcjonujące w różnych krajach modele wsparcia wraz z konkretnymi stosowanymi instrumentami, (iii) modyfikowanie i dostosowywanie podejmowanych przez partnerów projektu działań do uwarunkowań danego kraju.

Charakterystyka projektu

W ramach projektu ma nastąpić (i) transfer, testowanie i dostrajanie programu edukacyjnego aktywności fizycznej z udziałem osób dorosłych (55+) i starszych, (ii) zapoznanie się z praktykami stosowanymi w Europie, gdzie aktywność fizyczna stanowi narzędzie poprawy zdrowia u dorosłych i osób starszych, oraz (iii) zbudowanie europejskiej sieci na rzecz rozwoju aktywności fizycznej w programach zorientowanych na populację osób zaniedbanych pod względem tego typu aktywności. Taka sieć może obejmować dzielenie się wiedzą, wymianę uczestników w celu uzyskania doświadczenia, odpowiednie szkolenia i edukację przygotowującą do samodzielnego treningu.

Efekty

Podstawowym rezultatem projektu ma być utworzenie w każdym z biorących w nim udział krajów dobrze zaplanowanego, zintegrowanego programu promocji zdrowia w kształcie dostosowanym do specyfiki danego kraju.

Ważnym elementem zapewnienia trwałości rezultatów jest stworzenie sieci powiązań pomiędzy uczestniczącymi w projekcie państwami, co ma przyczynić się do:

- na poziomie instytucji partnerskich – zapewnienia stałej wymiany dobrych praktyk w dziedzinie objętej projektem i promowania integracji grup społecznych zaniedbanych pod względem aktywności fizycznej (szczególnie osób starszych);

- na poziomie uczestników projektu – stworzenia międzynarodowego forum wymiany wiedzy i doświadczeń indywidualnych na temat aktywności fizycznej.

Mocne strony

Siłą projektu jest jego międzynarodowy charakter, dający możliwość czerpania z odmienności kulturowych krajów w nim uczestniczących. Projekt dotyczy pozaekonomicznych aspektów starzenia się, które jednakże przekładają się w dużym stopniu na jakość życia osób starszych.

Rekomendacje

Rozwiązania w zakresie programu promocji zdrowia opracowane w środowisku międzynarodowym wymagają przetestowania i dostosowania do polskich uwarunkowań, co pozwoli zwiększyć ich użyteczność i trafność.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Możliwość przeniesienia na grunt polski wypracowanych w projekcie rezultatów będzie możliwa po uprzedniej ich waloryzacji i odniesieniu do krajowych warunków.

Opis przypadku CY 4

▶ Nazwa projektu

TraVeL AGEnts Project – Generowanie zatrudnienia dla osób 55+ poprzez podróżowanie, wolontariat i uczenie się

TraVeL AGEnts Project – Traveling, Volunteering and Learning Activities Generating Employment for the over 55s

▶ Instytucja realizująca projekt

Lider projektu:

H ANCE – Δίκτυο Εμπειρογνομόνων Αθήνας

Partnerzy:

Omilos Gynaikon Eleftheris Kythreas, Cypr

GSI, Włochy

ORBIS Institute, Słowacja

Adult Education Center of Kuusankoski, Finlandia

Fundacja na Rzecz Kobiet „JA KOBIEȚA”, Polska

Raama Noorte Uhing Noorus Parnu Rahvaulikool, Estonia

VIDA Intergenerational Valorization and Active Development association, Portugalia

50+Hellas, Grecja

BAGSO, Niemcy

Zivot 90, Czechy

▶ **Źródło finansowania projektu** Lifelong Learning Programme – Leonardo da Vinci

▶ **Wartość projektu** b.d.

▶ **Termin realizacji projektu** 12. 2006 – 05.2008

▶ **Obszar realizacji projektu** kraje: Grecja, Cypr, Włochy, Słowacja, Finlandia, Polska, Estonia, Portugalia, Niemcy, Czechy

Typ projektu

Głównym celem projektu było promowanie aktywnego starzenia się i ułatwianie mobilności osób starszych w całej Unii Europejskiej, przy jednoczesnym zwiększaniu możliwości zatrudnienia osób starszych w dziedzinie turystyki.

Charakterystyka projektu

Silny akcent położony był na międzykulturowe doświadczenia osób starszych, co przełożyło się na opracowanie konkretnych instrumentów.

Podstawowe instrumenty służące realizacji celu:

- stworzenie krajowych sieci pn. „55+ bez granic”, upowszechniających idee, misję i działalność sieci;
- przeprowadzenie rekrutacji trenerów, opracowanie programu szkoleń i przygotowanie trenerów do kształcenia osób dorosłych;
- opracowanie przewodnika „przyjaznego osobom starszym”;

- stworzenie strony internetowej projektu upowszechniającej jego wyniki i wzbogacającej wiedzę oraz doświadczenia osób z grupy docelowej (w 10 językach);
- publikacja newsletterów;
- zorganizowanie konferencji międzynarodowej i 30 konferencji krajowych.

Efekty

W wyniku realizacji projektu uzyskano następujące rezultaty:

- w ramach działań sieciowych utworzono, zgodnie z przyjętymi założeniami, 10 krajowych sieci "55+ bez granic";
- w ramach działań szkoleniowych – opracowano 5 programów nauczania zrównoważonego planowania podróży, utworzono bazę 100 europejskich ekspertów/trenerów starszych wiekiem, zrekrutowano 72 trenerów i przygotowano ich do kształcenia dorosłych w ramach 10 warsztatów, przeszkolono 200 starszych osób w zakresie zrównoważonego planowania podróży w ramach 10 programów szkoleniowych;
- zorganizowano 10 programów wymiany (wyjazdów studyjnych do krajów partnerskich), w których wzięło udział 66 osób;
- w ramach działań upowszechniających – opublikowano w 10 różnych krajach 5 biuletynów, które ukazały się w nakładzie 30 000 egzemplarzy (poza tym online skorzystało z nich 40 000 osób), opracowano 10 programów wymiany kulturalnej, 40 starszych osób uczestniczyło w testowaniu podrózniczey wymiany kulturalnej, zorganizowano 24 krajowe konferencje i jedną konferencję międzynarodową (wzięło w nich udział 1312 osób), opracowano przyjazny dla osób starszych przewodnik turystyczny w 9 językach, rozprowadzony w nakładzie 2000 egzemplarzy, przygotowano stronę internetową projektu: www.travel-agentsproject.org.

Mocne strony

W projekcie sytuacja osób starszych jest rozpatrywana zarówno z ekonomicznej, jak i pozaekonomicznej perspektywy. Za jego mocną stroną można uznać wielokulturowość wymienianych doświadczeń. Projekt realizował szeroki wachlarz różnorodnych działań zorientowanych na szersze włączenie osób starszych, podejmowanych na kilku płaszczyznach. Wielu uczestników projektu po jego zakończeniu podjęło kolejne aktywności edukacyjne (kursy językowe, komputerowe), aby w przyszłości ułatwić sobie komunikację z partnerami z innych krajów i aktywniej włączyć się w turystykę. Znacznie zwiększyła się ich mobilność. Niektórzy po udziale w projekcie podjęli pracę zawodową. Ważne było także promowanie wśród osób starszych wolontariatu związanego z turystyką, otwarcie starszych osób na działania wolontariackie.

Rekomendacje

Jak pokazały doświadczenia projektu, turystyka jest ciekawym tematem i obszarem działań dla starszych wolontariuszy.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Projekt był wdrażany również w Polsce, a zdobyte doświadczenia mogą być kontynuowane przez realizatora – Fundację na Rzecz Kobiet, organizację pozarządową, której działania koncentrują się wokół przeciwdziałania stereotypom i przemocy wobec osób starszych, walki z dyskryminacją ze względu na wiek i płeć, aktywizacji osób w wieku 50+, współpracy międzypokoleniowej. Powstała w ramach projektu strona WWW została dostosowana do szerszego spektrum działań Fundacji i działa do dziś (www.kobieta50plus.pl). Co istotne, po zakończeniu projektu zaangażowane weń osoby starsze pozostały aktywne, nadal inicjując wspólne działania i inicjatywy wolontariackie.

„Środkowoeuropejska młoda demokracja”

Opis przypadku CZ 1

► Nazwa projektu

Zatrudnienie bez różnic

Zaměstnávání bez rozdílů

Employment without Difference

► Instytucja realizująca projekt

Lider projektu:

Škola manažerského rozvoje s.r.o

Partnerzy:

Respond & CO s.r.o, Czechy

Agentura pro regionální rozvoj, a.s. , Czechy

► Źródło finansowania projektu Europejski Fundusz Społeczny

► Wartość projektu 4 720 920 Kč (ok. 28 000 €)

► Termin realizacji projektu 01.04.2006 – 30.06.2007

► Obszar realizacji projektu regiony: Ołomuniecki, Morawsko-Śląski

Typ projektu

Celem projektu było wyrównanie szans na rynku pracy kobiet długotrwale bezrobotnych (powyżej 6 miesięcy) z regionów ołomunieckiego i morawsko-śląskiego poprzez opracowanie i wdrożenie programu motywacyjnego, szkoleniowego i doradczego, dopasowanego do specyfiki regionalnego rynku pracy.

Charakterystyka projektu

W ramach projektu zrealizowano następujące działania:

1. Zbadano sytuację kobiet w wieku 45+ na regionalnym rynku pracy (w tym celu przebadano 481 kobiet i – dla porównania – 63 mężczyzn).
2. Określono oczekiwania pracodawców wobec nowo zatrudnianych pracowników w starszym wieku (przebadano 179 pracodawców).
3. Opracowano dostosowany do potrzeb lokalnego rynku pracy program motywacyjny, szkoleniowy i doradczy przetestowany następnie na czterech grupach pilotażowych (w Jenšniku, Ołomuńcu, Frydku Mistku, Přerowie).
4. Z pomocą psychologów i pedagogów opracowano metodykę nauczania osób starszych.
5. Zrealizowano następujące moduły szkoleniowo-doradcze i praktyczne:
 - zagadnienia podstawowe (11 dni) – komunikacja, analiza rynku pracy, prawo pracy, podstawy ekonomii, podstawy BHP, cele Unii Europejskiej;
 - poradnictwo psychologiczne (6 dni) – indywidualne spotkania z psychologiem ukierunkowane na wzmocnienie motywacji, identyfikację własnych słabych i mocnych stron, wzmocnienie samooceny i wiary w siebie;

- praktykę w wymiarze 20 dni w jednej z ok. 30 firm przyjmujących kobiety na staże w ramach projektu;
- indywidualne konsultacje i porady dla potencjalnych pracowników i pracodawców zainteresowanych zatrudnieniem kobiet uczestniczących w praktykach na ich terenie (7 dni);
- spotkanie pracodawców i uczestniczek z pracownikami Urzędów Pracy, podczas którego dokonano podsumowania projektu.

Efekty

Do wymiernych efektów projektu należy zaliczyć podjęcie pracy przez niemal połowę uczestniczek praktyk w firmach, w których odbywały praktykę.

Ponadto, 96% uczestniczek projektu oceniło pozytywnie jego wpływ na własną sytuację na rynku pracy.

Mocne strony

O sukcesie projektu zadecydowało uwzględnienie oczekiwań pracodawców i dopasowanie do ich potrzeb profilu kwalifikacyjnego beneficjentów. Za ważny czynnik powodzenia projektu należy też uznać opracowanie metodyki nauczania osób starszych i uwzględnienie jej w realizowanym programie szkoleniowo-doradczym.

Rekomendacje

Uwzględnianie szerokich potrzeb potencjalnych pracodawców narzuca niski stopień indywidualizacji podejmowanych działań stymulujących aktywizację zawodową osób starszych. Warto w takiej sytuacji rozważyć koncentrację działań na potrzebach wybranych branż gospodarki, istotnych z punktu widzenia rozwoju społeczno-gospodarczego obszaru, na którym podejmowana jest interwencja, i „osadzanie” interwencji publicznej na poziomie regionalnym czy wręcz lokalnym w oparciu o zdiagnozowaną obecnie i docelową sytuację na rynku pracy.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Opisywana praktyka może być przeniesiona bezpośrednio na grunt polski.

Opis przypadku CZ 2

▶ **Nazwa projektu:**

Pracować da się i po pięćdziesiątce

Pracovat se dá i po 50

You May Work after 50 as Well

▶ **Institucja realizująca projekt** CC Systems a.s.

▶ **Źródło finansowania projektu** Europejski Fundusz Społeczny

▶ **Wartość projektu** 1 394 066 Kč (ok. 54 000 €)

▶ **Termin realizacji projektu** 01.08. 2009 – 31.07.2010

▶ **Obszar realizacji projektu** okręgi: Liberec, Česká Lípa i Jablonec nad Nysą

Typ projektu

Celem projektu było przygotowanie bezrobotnych kobiet w wieku 50 lat i więcej do powrotu na rynek pracy poprzez realizację kompleksowych działań motywacyjnych i edukacyjnych. Projekt realizowano w skali lokalnej.

Charakterystyka projektu

Działania podjęte w ramach projektu obejmowały:

- diagnozę i ocenę wiedzy oraz umiejętności uczestników w zakresie poruszania się po rynku pracy;
- zwiększenie motywacji osób uczestniczących w projekcie do poszukiwania pracy;
- poprawę umiejętności komunikacji z potencjalnymi pracodawcami i instytucjami rynku pracy;
- zorganizowanie kursów zawodowych w trzech specjalnościach: 1) pracownik usług społecznych – opiekun osób niesamodzielnych, 2) pracownik administracyjny, 3) podstawy obsługi komputera.

Dodatkowo przewidziano utworzenie klubów pracy, mających na celu wzajemne wspieranie się uczestników projektu i pomoc w upowszechnianiu informacji o możliwościach znalezienia pracy.

Efekty

W działaniach realizowanych w ramach projektu uczestniczyło 40 osób. Brak informacji na temat wymiernych rezultatów projektu.

Mocne strony

Rekrutacja uczestników projektu, która często stanowi pierwszą barierę w skutecznej realizacji projektów kierowanych do grup defaworyzowanych na rynku pracy, nastąpiła przy czynnym zaangażowaniu lokalnych instytucji rynku pracy.

Działania podejmowane w ramach projektu były skoncentrowane na rozwoju umiejętności poruszania się po rynku pracy i podniesieniu motywacji do znalezienia pracy, która w przypadku osób w wieku 50+ jest często niska.

Rekomendacje

Doświadczenia projektu wskazują, że – aby skutecznie aktywizować zawodowo grupy defaworyzowane na rynku pracy - należy w pierwszej kolejności eliminować bariery związane z brakiem umiejętności poruszania się tych osób po rynku pracy i wspierać proces ich komunikacji z potencjalnymi pracodawcami. Z tego punktu widzenia większą szansę na skuteczną realizację dają projekty z wyraźnie wyeksponowaną rolą mediatorów, którzy ten kontakt z pracodawcami ułatwią.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Opisywana praktyka nadaje się do bezpośredniego przeniesienia na grunt polski.

Opis przypadku CZ 3

► Nazwa projektu

Szanse

ŠANCE

Chances

► **Instytucja realizująca projekt** Akademie J.A. Komenského

► **Źródło finansowania projektu** Europejski Fundusz Społeczny

► **Wartość projektu** 5 250 113,60 Kč (ok. 204 000 €)

► **Termin realizacji projektu** 01.03.2011 – 28.02.2013

► **Obszar realizacji projektu** region Středočeský kraj

Typ projektu

Celem projektu było zwiększenie konkurencyjności osób długotrwale pozostających bez pracy w wieku 50+ na lokalnym rynku pracy poprzez wyposażenie ich w nowe kompetencje zawodowe.

Charakterystyka projektu

Działania podjęte w ramach projektu obejmowały:

- rekrutację uczestników projektu we współpracy z urzędem pracy w Kladnie;
- przeprowadzenie we współpracy z psychologiem bilansu pracowniczego w zakresie posiadanych umiejętności i luk kompetencyjnych;
- diagnozę i ocenę wiedzy oraz umiejętności uczestników w zakresie poruszania się po rynku pracy oraz motywacji do aktywnego poszukiwania pracy;
- przeprowadzenie kursów zawodowych zgrupowanych w blokach zawodowych – wybór spośród 2-3 proponowanych kursów (do wyboru: pracownik administracyjny, pracownik ochrony, pracownik służb socjalnych, asystent osób niepełnosprawnych, podstawy przedsiębiorczości, podstawy przedsiębiorczości z nauką języka angielskiego, podstawy księgowości z zastosowaniem komputera);
- poszukiwanie pracy dla uczestników projektu poprzez kontakt z urzędami pracy.

Projekt był realizowany w 5 cyklach, w każdym zakładano zrekrutowanie 45 osób z grupy docelowej.

Efekty

W projekcie uczestniczyło ogółem 230 osób z grupy docelowej, które zrealizowały pełen cykl szkoleniowy. Wysoko należy ocenić „twarde” efekty projektu wyrażone stopniem zatrudnialności beneficjentów, bowiem 50% z nich znalazło pracę po zakończeniu realizacji projektu.

Mocne strony

Na powodzenie projektu wpłynęło czynne zaangażowanie lokalnego urzędu pracy na kluczowych etapach realizacji projektu: rekrutacji, identyfikacji deficytu zawodów na lokalnym rynku pracy oraz poszukiwania pracy dla beneficjentów projektu.

Istotną rolę pełniło także duże doświadczenie realizatora w organizowaniu szkoleń i edukacji na rzecz dorosłych oraz jego renoma na lokalnym rynku pracy.

Wysoka ocena rezultatów projektu zaowocowała jego kontynuacją w zbliżonym kształcie w ramach projektu Šance II.

Rekomendacje

Włączanie instytucji rynku pracy w realizację działań prozatrudnieniowych kierowanych do osób starszych może być – jak pokazuje opisany przykład – „katalizatorem” osiągnięcia wysokiej skuteczności prowadzonych działań i poprawiać wyniki osiągane w zakresie wsparcia. Jednocześnie takie „sterowanie” procesem zatrudniania przez urząd pracy (i defaworyzowanie pozostałych zarejestrowanych tam bezrobotnych) może prowadzić do zafałszowywania rzeczywistej skuteczności interwencji i uniemożliwić jej rzetelną ocenę.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Opisywana praktyka może być bezpośrednio przeniesiona na polski grunt.

Opis przypadku CZ 4

► Nazwa projektu

Do pracy bez przeszkód

Do práce bez překážek

To work without obstacle

► Instytucja realizująca projekt SOLEDPRO s.r.o

► Źródło finansowania projektu Europejski Fundusz Społeczny

► Wartość projektu 3 614 104,00 Kč (ok. 140 000 €)

► Termin realizacji projektu 01.03.2012 – 28.02.2014

► Obszar realizacji projektu region Ústecký kraj

Typ projektu

Celem projektu jest zwiększenie szans zatrudnienia osób poszukujących pracy poprzez stworzenie sprawnego systemu, który wykorzystuje wysokiej jakości analizy, proces psychomotywacyjny i szkolenia ogólne. Kierowany jest do ogółem 75 osób należących do jednej z dwóch kategorii: osób długotrwale bezrobotnych w wieku powyżej 50 lat lub długotrwale bezrobotnych osób niepełnosprawnych.

Charakterystyka projektu

Działania projektu przebiegają w ramach następujących modułów:

- modułu motywacyjnego mającego zachęcić uczestników do pozostania w projekcie;
- modułu związanego z dokonaniem bilansu wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników;
- modułu wiedzy podstawowej z zakresu prawa pracy, podstaw psychologii pracy, autoprezentacji, poruszania się po rynku pracy;
- szkoleń zawodowych;
- podjęcia pracy przez wybranych uczestników w subsydiowanych miejscach pracy.

Uczestnicy w czasie trwania projektu mają dostęp do indywidualnych porad psychologa, asystenta projektu i wychowawców zawodowych. Po zakończeniu projektu będą mogli korzystać z usług poradni zawodowej powołanej w jego ramach.

Efekty

Projekt jest obecnie realizowany, więc w tej chwili można mówić jedynie o efektach planowanych. Projekt zakłada utworzenie 30 nowych miejsc pracy oraz objęcie przeszkoleniem i/lub przekwalifikowaniem 75 osób. Ogółem beneficjentami wsparcia ma zostać 60 osób.

Mocne strony

Za mocną stroną projektu można uznać podjęcie działań mających zapewnić trwałość rezultatów. Utworzenie w ramach projektu poradni zawodowej dla osób reprezentujących kategorie wykluczone z rynku pracy (osoby w wieku 50+, niepełnosprawni) powinno w długim okresie przyczynić się do poprawy sytuacji zatrudnieniowej tych osób na lokalnym rynku pracy.

Rekomendacje

Interwencja na rynku pracy przynosząca efekty w dłuższym okresie wymaga podejmowania działań zapewniających trwałość uzyskanych rezultatów. Kryteria dystrybucji środków publicznych powinny zatem w szczególności sposób uwzględniać aspekt trwałości rezultatów projektów ubiegających się o wsparcie finansowe.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Opisywana praktyka może być bezpośrednio przeniesiona na grunt polski.

Opis przypadku CZ 5

► Nazwa projektu

Znaleźć pracę dostosowaną do własnych potrzeb

Najděte si práci na míru

Find a Job Tailored to Your Needs

► Instytucja realizująca projekt

 MARLIN s.r.o.

► Źródło finansowania projektu

 Europejski Fundusz Społeczny

► Wartość projektu

 4 388 632,40 Kč (ok. 170 000 €)

► Termin realizacji projektu

 01.05.2010 – 30.04.2012

► Obszar realizacji projektu

 regiony: Zlínský, Jihomoravský i Pardubický kraj

Typ projektu

Osoby starsze należą do grup najbardziej zagrożonych bezrobociem i wykluczeniem z rynku pracy. Zwykle takim osobom po utracie zatrudnienia trudno jest dostosować się do wymagań pracodawców. Celem projektu jest podnoszenie kwalifikacji osób w wieku 50+, co ma się przyczynić do zmniejszenia ich zagrożenia utratą pracy.

Charakterystyka projektu

Projekt przewiduje realizację działań ukierunkowanych na zapobieganie utracie pracy przez osoby w wieku 50+, a także na usuwanie problemów i następstw utraty pracy przez osoby w tym wieku. Przyczynia się do tego m.in. powołane centrum informacyjne wraz z infolinią. Aby jak najlepiej dostosować wsparcie do potrzeb osób w wieku 50+, na początku przeanalizowano przyczyny wzrostu bezrobocia tych osób. W następnej kolejności opracowano zindywidualizowane programy doradcze. Wsparcie obejmowało: (1) program doradztwa, (2) diagnozę predyspozycji, mocnych i słabych stron uczestników, (3) moduł edukacji finansowej, podstaw prawa, umiejętności komunikacyjnych, (4) szkolenia gwarantujące zmianę kwalifikacji. Po zakończeniu udziału w wymienionych działaniach uczestnik mógł dalej liczyć na wsparcie ze strony realizatora projektu.

Powołano regionalne punkty konsultacyjne, w których beneficjenci mogli pozyskać informacje o projekcie, a także skorzystać z indywidualnej porady specjalistów. Zorganizowano szkolenia m.in. z zakresu obsługi komputera, zarządzania projektami, pracy socjalnej. Uczestnicy otrzymywali zwrot kosztów dojazdu i zakwaterowania.

Efekty

W ramach projektu uzyskało wsparcie 150 osób w wieku 50+ z trzech regionów: Zlínský, Jihomoravský i Pardubický kraj. W każdym z regionów utworzono regionalne punkty konsultacyjne. Uczestnictwo w oferowanych działaniach przyczyniło się do podniesienia samooceny i poczucia własnej wartości beneficjentów. Dzięki udziałowi w szkoleniach oferowanych w ramach projektu osoby zagrożone wykluczeniem społecznym zdobyły nowe kwalifikacje zawodowe.

Mocne strony

Mocną stroną projektu jest indywidualizacja wsparcia, jego dostosowanie do potrzeb beneficjentów. Bardzo ważne jest również to, że po zakończeniu udziału w projekcie uczestnik nie był zostawiany samemu sobie, mógł liczyć na dalszą pomoc ze strony realizatora projektu. Aby znaleźć odpowiednie zatrudnienie, uczestnicy mogli skorzystać z pomocy agencji pośrednictwa pracy w sporządzeniu CV i w przygotowaniu się do rozmowy kwalifikacyjnej.

Rekomendacje

W świetle doświadczeń projektu istotne znaczenie ma elastyczność wsparcia, zwłaszcza szkoleniowego. Projekt nie miał konkretnie zdefiniowanych terminów rekrutacji, co ułatwiało pozyskanie beneficjentów, a – z drugiej strony – dawało większe szanse osobom w wieku 50+ na udział w szkoleniach. Ważne jest również, aby oferowane wsparcie było kompleksowe – od diagnozy i stworzenia indywidualnego planu rozwoju, przez doradztwo, szkolenia, po pomoc w znalezieniu pracy.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Opisywana praktyka może być bezpośrednio przeniesiona na grunt polski.

Opis przypadku BL 1

▶ Nazwa projektu

Zarządzanie wiekiem w firmie Plan 45 Plus

Управление на възраст във фирмата

Age Management in the Company

▶ Instytucja realizująca projekt

 Carlsberg Bulgaria AD

▶ Źródło finansowania projektu

 środki własne

▶ Wartość projektu

 b.d.

▶ Termin realizacji projektu

 2006 (2-4 miesiące)

▶ Obszar realizacji projektu

 wewnątrz firmy

Typ projektu

Projekt stanowił element „Planu socjalnego 2006” realizowanego przez bułgarską filię potentata branży piwowarskiej – koncern Carlsberg. Projekt stanowił inicjatywę własną przedsiębiorstwa podjętą w ramach restrukturyzacji organizacyjnej. Jego szczegóły zostały wypracowane przez dział HR w porozumieniu z kierownikami niższego szczebla.

Charakterystyka projektu

W ramach Planu socjalnego 2006 opracowano i wdrożono szkolenia podnoszące kwalifikacje i przekwalifikowujące, skierowane do osób starszych zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Szkolenia realizowane były w ramach dwóch inicjatyw:

- **szkoleń podnoszących kwalifikacje w zakresie modułu księgowego systemu SAP**, którymi objęto wszystkich pracowników działu księgowości zakładu w Szumenie, a wśród nich także 5 osób w wieku powyżej 55 lat. Szkolenie trwało dwa miesiące i prowadzone było przez przeszkolonych pracowników firmy;
- **kursów przekwalifikujących** dla 9 pracowników technicznych, których średnia wieku wynosiła 50 lat. Kursy trwające 4 miesiące miały na celu przygotować osoby w nich uczestniczące do podjęcia pracy kierowcy w ramach wewnętrznego systemu transportowego. Kurs prowadziła zewnętrzna firma szkoleniowa.

Efekty

Osiągnięte efekty były zróżnicowane.

W przypadku **szkoleń księgowych** osoby starsze w sposób zadowalający podniosły swoje kwalifikacje i zostały przeniesione do działu logistyki, co było podyktowane, po pierwsze, przeniesieniem działu księgowości do centrali firmy w Sofii, co wymagałoby zmiany miejsca zamieszkania, i po drugie, brakiem umiejętności posługiwania się systemem SAP, wykazywanym przez pracowników działu logistyki w macierzystym zakładzie. W rezultacie transferu osób znających system SAP dział logistyki zwiększył wydajność pracy.

W przypadku **szkoleń przekwalifikujących do podjęcia pracy kierowcy** uzyskane rezultaty nie były satysfakcjonujące. Zdecydowała o tym niższa, niż zakładano, zdolność uczenia się osób starszych w zakresie objętym szkoleniem.

Mocne strony

Za mocną stroną projektu można uznać znalezienie alternatywnego zatrudnienia dla pracowników starszych wiekiem w innym dziale firmy, z jednoczesnymi korzyściami uzyskanymi przez komórkę organizacyjną firmy, do której trafili transferowani pracownicy, polegającymi na zwiększonej wydajności w wyniku absorpcji osób o nowych, przydatnych kwalifikacjach.

Rekomendacje

Należy zwrócić uwagę na ograniczenia związane z pozyskiwaniem nowych kwalifikacji przez osoby starsze. Próba przekwalifikowania pracowników starszych wiekiem przez wyposażenie ich w umiejętności silnie powiązane ze zdolnościami ruchowymi rodzi ryzyko nieosiągnięcia zakładanych rezultatów. Wskazuje to na konieczność dopasowania programu szkoleniowego do wieku szkolonych osób.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Praktyka nadaje się do zastosowania w połączeniu z procesami reorganizacyjnymi przedsiębiorstwa.

Opis przypadku BL 2

► Nazwa projektu

SISC – Międzypokoleniowy Kapitał Społeczny Seniorów

Социален капитал на възрастните за следващите поколения

SISC – Senior Intergenerational Social Capital

► Instytucja realizująca projekt

Lider projektu:

E.Ri.Fo, Włochy

Partnerzy:

iCENTRES, Bułgaria

RKW Hessen GmbH, Niemcy

Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Polska

► Źródło finansowania projektu

 Lifelong Learning Programme – Grundtvig

► Wartość projektu

 291 016 €

► Termin realizacji projektu

 01.10.2008 – 31.01.2011

► Obszar realizacji projektu

 kraje: Bułgaria, Niemcy, Polska, Włochy

Typ projektu

Projekt realizował priorytet programu LLP, dotyczący wyposażenia starszych obywateli w umiejętności, które są im niezbędne do radzenia sobie ze zmianami i pozostania aktywnymi w społeczeństwie, oraz zwiększania wkładu starszych osób w proces rozwoju i uczenia innych.

Głównym celem projektu było wykorzystanie potencjału starszych pracowników (50+), szczególnie tych w wieku przedemerytalnym, poprzez wspieranie przekazywania ich kompetencji, *know how* i indywidualnej wiedzy młodszym pracownikom.

Jako cele szczegółowe przyjęto: (1) odkrycie i pokazanie starszym osobom ich ukrytych kompetencji oraz stworzenie narzędzi dla efektywnego przekazywania wiedzy i *know how* pomiędzy starszymi i młodszymi pracownikami, (2) wzmocnienie chęci starszych pracowników do udziału w międzypokoleniowym procesie uczenia oraz (3) przekonanie przedsiębiorców o ważności wykorzystywania wiedzy i umiejętności pracowników w okresie przedemerytalnym.

Charakterystyka projektu

Projekt był oparty na rezultatach realizowanego wcześniej przez partnera włoskiego projektu „OVER 55: Dalla Prevenzione del prepensionamento alla gestione innovativa degli over 55”.

W ramach projektu SISC prowadzone były prace nad modelem mentoringu, umożliwiającym skuteczną wymianę wiedzy pomiędzy starszymi i młodszymi pracownikami. W celu wypracowania modelu w krajach reprezentowanych przez podmioty uczestniczące w projekcie przeprowadzono wśród przedsiębiorców badanie ankietowe (po 15 wywiadów w każdym kraju), które służyło pozyskaniu informacji na temat: (1) możliwości przyspieszenia procesu międzypokoleniowego uczenia się wewnątrz przedsiębiorstw, (2) możliwości zastosowania e-learningu w edukacji starszych pracowników, (3) sposobów wprowadzania programu mentoringu w obrębie firm oraz motywowania starszych pracowników, (4) wiedzy i kompetencji potrzebnych starszym pracownikom, aby zostać mentorem.

Uzyskane w rezultacie badań wyniki zostały wykorzystane przy projektowaniu narzędzia e-learningowego dla międzypokoleniowego transferu wiedzy. Narzędzie to umożliwiło pracownikom w wieku 50+ przeprowadzenie bilansu kompetencji i zidentyfikowanie swoich silnych i słabych stron, co miało służyć doborowi odpowiednich szkoleń e-learningowych niezbędnych do pełnienia funkcji mentora.

Rezultaty projektu zostały poddane ewaluacji, a następnie były upowszechniane poprzez newslettersy, konferencje promujące projekt i jego rezultaty oraz stronę internetową projektu.

Efekty

W ramach projektu opracowano:

- pięcioletnie narzędzie analityczne umożliwiające samodzielną analizę kompetencji i – poprzez identyfikację luk kompetencyjnych – wytyczenie zindywidualizowanej ścieżki szkoleniowej przygotowującej do funkcji mentora;
- platformę e-learningową do samodzielnego podnoszenia kwalifikacji przez przyszłych mentorów (skorzystało z niej 180 osób z różnych krajów Europy);
- przewodnik użytkownika dla łatwiejszej nawigacji po narzędziu i wykorzystywania jego funkcji;
- najlepsze praktyki europejskie w zakresie wzmocnienia międzypokoleniowego kapitału społecznego w celu promocji programów mentoringu w przedsiębiorstwach.

Ponadto, za „miękkie” rezultaty projektu można uznać wzmocnienie poczucia własnej wartości wśród starszych pracowników.

Mocne strony

Wypracowane w projekcie produkty są efektem współpracy instytucji z różnych krajów, co sugeruje ich uniwersalny, ponadnarodowy charakter. Z tego punktu widzenia nadają się one szczególnie dobrze do zastosowania przy wdrażaniu międzypokoleniowego transferu wiedzy w firmach międzynarodowych, funkcjonujących w zróżnicowanych środowiskach kulturowych.

Rekomendacje

Uniwersalny charakter wypracowanych rozwiązań nie zawsze musi się sprawdzać w warunkach firm mniejszych, działających na rynkach lokalnych. W związku z tym zasadne byłoby przetestowanie adekwatności opracowanych produktów dla firm o mniejszej skali działania.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Praktyka była upowszechniana w Polsce przez partnera projektu – Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym. Wypracowane w projekcie rezultaty są gotowe do natychmiastowego przeniesienia. Doświadczenia projektu są obecnie wykorzystywane przez Fundację na etapie realizacji kolejnych projektów kierowanych do osób w wieku 50+. Podejście mentoringowe promowane jest także poprzez włączenie stosownych elementów do Standardu Zarządzania Zasobami Ludzkimi ZFP-2007, IPED (standard „Zarządzanie Fair Play”), o który mogą się ubiegać przedsiębiorstwa.

Opis przypadku BL 3

► Nazwa projektu

Zarządzanie wiekiem w firmie

Управление на възраст във фирмата

Age Management in the Company

► Instytucja realizująca projekt

 Българската телекомуникационна компания АД

► Źródło finansowania projektu

 środki własne

► Wartość projektu

 176 389 €

► Termin realizacji projektu

 2004 r.

► Obszar realizacji projektu

 wewnątrz firmy

Typ projektu

Po dokonanej w 2004 roku prywatyzacji przedsiębiorstwa podjęto działania restrukturyzacyjne zmierzające do redukcji zatrudnienia. W porozumieniu ze wszystkimi pięcioma działającymi w przedsiębiorstwie związkami zawodowymi podpisano układ zbiorowy pracy, w którego ramach m.in. uruchomiono program rozwoju przedsiębiorczości kierowany do osób akceptujących rozwiązanie umowy o pracę za porozumieniem stron, które przepracowały w firmie minimum 10 lat. Z programu skorzystało ogółem 429 pracowników. Alternatywą dla skorzystania z programu rozwoju przedsiębiorczości było uzyskanie rekompensaty w wysokości maksymalnie 16 pensji brutto (przeciętnie 2683 euro).

Charakterystyka projektu

Program rozwoju przedsiębiorczości zakładał realizację trzech typów działań:

- krótkotrwałych szkoleń z zakresu przedsiębiorczości organizowanych przez regionalne izby przemysłowo-handlowe;
- pomocy w przygotowaniu biznesplanów;
- subsydiowanego wsparcia dla wybranych projektów (udzielonego przez wyspecjalizowany w udzielaniu mikropożyczek Bank ProCredit) – warunkiem uzyskania finansowania była użyteczność planowanej działalności dla regionu oraz stworzenie nowych miejsc pracy dla pracownika i członków jego rodziny.

Do finansowania wytypowano 14 projektów, które dofinansowano kwotą 345 000 BGN (176 389 euro), co daje średnią na projekt w wysokości 12 599 euro). Z tej grupy osób aż 11 stanowili pracownicy w wieku 50+. Wsparcie finansowe uzyskały projekty reprezentujące szeroki wachlarz działalności usługowej, handlowej i produkcyjnej, a w szczególności w zakresie: produkcji i sprzedaży warzyw, diagnostycznych usług medycznych, usług rachunkowych, prowadzenia kawiarni, prowadzenia małego sklepu sprzedającego napoje i przekąski, usług teleinformatycznych, hodowli pszczoł, produkcji opakowań papierowych, turystyki kulturalnej, usług rolniczych, naprawy samochodów, produkcji małych mebli.

Efekty

W wyniku realizacji projektu 11 osób w wieku 50+ uzyskało wsparcie merytoryczne i finansowe w założeniu własnej działalności gospodarczej. Brakuje informacji na temat trwałości uzyskanych efektów, nie wiadomo, czy firmy założone przez pracowników w wieku 50+ utrzymały się na rynku. Nie ulega jednakże wątpliwości, że skala i zakres wsparcia uzyskanego w ramach oferowanego programu rozwoju przedsiębiorczości istotnie zwiększyły szanse utrzymania aktywności zawodowej osób starszych po ustaniu ich zatrudnienia w firmie BTC.

Mocne strony

Wysoki udział pracowników w wieku 50+ w grupie beneficjentów wsparcia finansowego sugeruje, że ta grupa osób uzyskała szczególne preferencje w tym zakresie. Pomoc dla zwalnianych pracowników nie ograniczyła się jedynie do zasilenia finansowego, lecz objęła profesjonalne wsparcie merytoryczne przed rozpoczęciem działalności gospodarczej (szkolenia i doradztwo) oraz po jej założeniu (wsparcie i monitoring ze strony instytucji finansowej).

Rekomendacje

W realizacji procesu monitorowanych zwolnień bezrefleksyjne stosowanie polityki równych szans postawiłoby zapewne starszych pracowników w trudniejszej – w porównaniu z młodszymi pracownikami – pod względem możliwości kontynuowania aktywności zawodowej sytuacji na rynku pracy. Podany przykład pokazuje, że osoby starsze są skłonne korzystać z możliwości przedłużenia ich aktywności zawodowej, o ile takie są dla nich tworzone, choćby w drodze samozatrudnienia. Dlatego też podobne przykłady należy szeroko upowszechniać zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników stojących w obliczu restrukturyzacji.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Opisana praktyka może być z powodzeniem stosowana w realiach restrukturyzacji działalności przedsiębiorstw działających w Polsce.

Opis przypadku BL 4

► Nazwa projektu

Podnoszenie kwalifikacji i wzrost zatrudnienia osób w wieku powyżej 50. roku życia w gminie Kyrdzali

Повишаване на квалификацията и осигуряване на заетост на лица над 50-годишна възраст от Община Кърджали

The Skills Development and Employment Growth of People at the Age Over 50 in Municipality Kardzhali

► Instytucja realizująca projekt

 Business Consult Sp

► Źródło finansowania projektu

 Europejski Fundusz Społeczny

► Wartość projektu

 43 920 €

► Termin realizacji projektu

 19.08.2009 – 01.01.2011

► Obszar realizacji projektu

 gmina Kyrdzali

Typ projektu

Projekt dedykowany osobom bezrobotnym w wieku 50+ z terenu gminy Kyrdzali. Był to jedyny w Bułgarii projekt realizowany według schematu bezzwrotnej pomocy finansowej pn. „Zapewnienie warunków aktywności zawodowej dla ludzi w wieku powyżej 50 lat i osób trwale bezrobotnych”. Jego głównym celem było stworzenie warunków do trwałego zatrudnienia tych osób poprzez nabycie nowych lub zwiększenie posiadanych umiejętności. Projekt realizowała firma doradcza o wieloletnim doświadczeniu w zakresie realizacji projektów międzynarodowych i doradztwa zorientowanego na rozwój przedsiębiorczości, małych i średnich przedsiębiorstw, dialogu społecznego.

Charakterystyka projektu

Projekt zakładał realizację następujących działań:

- analiza potrzeb szkoleniowych grupy docelowej zgodnie z wymogami pracodawcy;
- przeprowadzenie szkolenia przygotowującego do pracy w dziedzinie ubezpieczeń dla 60 osób bezrobotnych w wieku 50+;
- uzyskanie przez beneficjentów praktycznego doświadczenia w zakresie sprzedaży polis ubezpieczeniowych poprzez staż;
- upowszechnianie rezultatów projektu.

Efekty

W wyniku realizacji projektu w grupie bezrobotnych powyżej 50. roku życia 67 osób ukończyło szkolenie, 100 osób odbyło 3-miesięczny staż, a 12 osób zostało objętych gwarancją zatrudnienia na okres min. 9 miesięcy. Po ponad dwóch latach od zakończenia projektu większość osób, które podjęły zatrudnienie w wyniku jego realizacji, nadal pracuje i generuje dochody.

Mocne strony

Opisany projekt istotnie poprawił szanse na zatrudnienie znaczącej – w stosunku do poniesionych nakładów – grupy osób poprzez zapewnienie im możliwości odbycia 3-miesięcznego stażu w firmach ubezpieczeniowych i udzielone gwarancje zatrudnienia dla części z nich przez okres 9 miesięcy. W odróżnieniu od wielu innych projektów, zakładających aktywizację zawodową osób starszych, które są często standaryzowane w kierunku szkoleń z zakresu umiejętności obsługi komputera i podstaw języka obcego, beneficjentom tego projektu zaoferowano szkolenie przygotowujące do podjęcia konkretnego zawodu w branży ubezpieczeniowej. Był to rezultat analizy potrzeb lokalnego rynku pracy i dopasowania do rzeczywistych potrzeb pracodawców, u których realizowane były staże.

Rekomendacje

Uzyskane przez projekt „twarde” rezultaty zatrudnieniowe wskazują na ich wysoką trwałość, co dowodzi celowości i skuteczności analizy potrzeb lokalnego rynku pracy. Jednocześnie wyraźnie dostrzegalne są ułomności projektu w przyjętym kształcie, polegające na nieadekwatności zaplanowanych działań do potrzeb rynku pracy, co przejawiało się w odbyciu stażu przez dużą grupę beneficjentów nie mających realnych szans podjęcia pracy w dziedzinie ubezpieczeń na relatywnie małym obszarze objętym projektem (Gmina Kyrdzali liczy 73 000 mieszkańców). Większą efektywność wsparcia można by zapewne osiągnąć w wyniku ukierunkowania działań pro-zatrudnieniowych na inną, zidentyfikowaną niszę lokalnego rynku pracy.

Ocena możliwości upowszechnienia dobrej praktyki w Polsce

Przenaszalność podobnych praktyk jest dość wysoka, przy założeniu właściwej identyfikacji potrzeb lokalnego rynku pracy. Znaczącym ograniczeniem dla powodzenia programu wsparcia w przedstawionym kształcie (przy nadmiarze osób przygotowanych do podjęcia pracy w danej dziedzinie w stosunku do potrzeb lokalnego rynku pracy) jest gotowość do zmiany miejsca zamieszkania beneficjentów wsparcia w ślad za podażą miejsc pracy odpowiadających zdobytych przez nich kwalifikacjom, która – biorąc pod uwagę niski stopień mobilności przestrzennej Polaków – najprawdopodobniej u nas nie wystąpi.

Opis przypadku RU 1

▶ Nazwa projektu

Innowacyjne narzędzia szkoleniowe wsparciem dla zwiększenia zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw

Instrumente inovatoare în formarea profesională pentru creșterea adaptabilității lucrătorilor și a întreprinderilor

Innovative Instruments in Vocational Training Helping to Increase Workers' and Enterprises Adaptability

▶ Instytucja realizująca projekt COLFASA

▶ Źródło finansowania projektu Europejski Fundusz Społeczny

▶ Wartość projektu 1 468 678 lei (ok. 340 000 €)

▶ Termin realizacji projektu 1.07.2010 – 30.30.2013

▶ Obszar realizacji projektu Bukareszt

Typ projektu

Projekt służył stymulowaniu zatrudnienia w Bukareszcie poprzez szkolenia, kształcenie ustawiczne i dostęp do nowych technologii. Cel główny projektu zdefiniowano jako wspieranie przedsiębiorstw w celu zwiększenia poziomu kwalifikacji pracowników. Jako cele szczegółowe przyjęto: (1) rozwijanie zdolności przedsiębiorstw do wspierania podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników, (2) promowanie aktywnego starzenia się pracowników, zwłaszcza tych o niskich kwalifikacjach lub osób zagrożonych przedwczesnym odejściem z rynku pracy i wykluczeniem społecznym, (3) zwiększenie konkurencyjności i zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw w regionie poprzez specjalistyczne szkolenia dla pracowników, (4) kształtowanie świadomości kluczowych partnerów lokalnych dotyczącej konieczności inwestowania w zasoby ludzkie.

Charakterystyka projektu

W ramach projektu podjęte zostały działania promujące kształcenie ustawiczne i aktywne starzenie poprzez serię warsztatów, materiały informacyjne (broшуra, plakaty, ulotki), newsletter, artykuły prasowe, konferencję zamykającą projekt. Poprzez platformę e-learningową E-instruire.ro przeprowadzono cykl szkoleń w trzech obszarach: język angielski, obsługa komputera, przedsiębiorczość (w tym zarządzanie, komunikacja i marketing, bezpieczeństwo pracy), skierowanych do starszych pracowników legitymizujących się wykształceniem poniżej średniego. Partner projektu – Instytut Badawczy Jakości Życia (*Institutul de Cercetare a Calității Vieții*), specjalizujący się w badaniach na temat jakości życia i polityki społecznej, zaangażowany był w przeprowadzenie badania potrzeb – ex-ante i mid-term. Ex-ante stwierdzono, że w Rumunii rozwój i podnoszenie kwalifikacji pracowników nie nadążają za rozwojem technologicznym. Zjawisko to występuje głównie w sektorze MŚP. W trakcie realizacji projektu przeprowadzono pogłębione badania, których celem było: (1) ocena wykorzystania technologii e-learningu w regionie Buka-

reszt-Ilfov pod kątem oczekiwań i perspektyw rozwoju, (2) ewaluacja szkoleń e-learningowych przez pracowników.

Zorganizowana została również konferencja pt. „Interaktywne systemy nauczania przez platformy e-learningowe” z udziałem praktyków z innych krajów UE. Stanowiła ona forum wymiany dobrych praktyk w zakresie nauczania online. Zorganizowano także debatę na temat: „Skuteczne metody kształcenia ustawicznego, realia i wyzwania”.

Efekty

Głównym produktem projektu jest platforma e-learningowa, poprzez którą prowadzone były kursy. W kursach języka angielskiego uczestniczyło 66 osób, przy czym naukę ukończyło 51. Kursy komputerowe objęły 59 osób (52 zakończyły je pomyślnie), kursy z zakresu przedsiębiorczości rozpoczęło i zakończyło 95 osób. Udział w kursach e-learningowych przyczynił się do zwiększenia umiejętności osób najsłabiej wykształconych i poprawienia ich sytuacji na rynku pracy. Poprzez działania upowszechniające zwiększono świadomość konieczności podejmowania szkoleń i kształcenia się wśród pracowników, a także zaznajomiono pracowników i pracodawców z koncepcją aktywnego starzenia się (łącznie 500 odbiorców).

Mocne strony

Do mocnych stron tej inicjatywy należy zaliczyć skierowanie działań projektowych do obu stron stosunku pracy – zarówno pracowników, jak i pracodawców. Dostęp do szkoleń poprzez platformę e-learningową zwiększa możliwości skorzystania z kursów przez zainteresowanych pracowników zagrożonych zwolnieniem lub rozważających odejście z pracy w związku z wiekiem. Wynika to bardzo często z niedostosowania kompetencji językowych i informatycznych starszego pokolenia, czemu wychodzi naprzeciw omawiany projekt. Równolegle, uświadamianie konieczności z jednej strony dostosowywania kwalifikacji do zmieniających się potrzeb rynku pracy, a z drugiej przeciwdziałania dyskryminacji ze strony pracodawców poprzez propagowanie przedsięwzięć z zakresu inwestowania w zasoby ludzkie, powinno się przyczynić do zatrzymania starszych pracowników w zatrudnieniu.

Rekomendacje

Wydawać by się mogło, że słabe umiejętności komputerowe będą stanowić barierę dla zaangażowania starszych pracobiorców w kursy online, jednak ich funkcjonalność, stanowiąca zaletę platformy E-instruire.ro, oraz odpowiedni program i zawartość kursu skutkowały dużym zainteresowaniem beneficjentów.

Kursy internetowe powinny łączyć podstawową teorię z praktycznymi ćwiczeniami, jako że osoby w wieku 50+ najchętniej uczą się poprzez odwoływanie się do swoich dotychczasowych doświadczeń. Ponadto, udostępniony online moduł obsługi dźwięku pomógł poprawić i skorygować wymowę. Ważne jest też umożliwienie interakcji nauczyciel-uczeń, co zagwarantowano poprzez dostępne przez cały czas konsultacje online.

Ocena możliwości upowszechnienia w Polsce

Podobnie jak w Rumunii, również w Polsce e-learning jest obecnie drugorzędym rozwiązaniem dla firm szkoleniowych i pracodawców, pomimo niskiego kosztu i dużej elastyczności procesu kształcenia. Przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu, przy wsparciu promocyjnym e-learningu, powinno sprzyjać przełamywaniu tej bariery popytowej. Z pewnością potrzebne jest umożliwienie uczestnikom kursów (zwłaszcza w wieku 45/50+) częstych konsultacji – online (poprzez czat, mailing itp.), ale też w formie stacjonarnej.

Zaproponowane działania mogą być wdrażane w naszym kraju, zaleca się jednak zniesienie ograniczenia grupy docelowej do osób o niskich kwalifikacjach, ponieważ znacznie ogranicza to zainteresowanie beneficjentów (i utrudnia ich rekrutację).

Opis przypadku RU 2

► Nazwa projektu

Przyjmij mnie! I mogę pracować

Accepta-ma! Si eu pot sa muncesc
Accept Me! I Can Work

► Instytucja realizująca projekt

Fundația Paem Alba
Ministerului Muncii, Familiei și Egalității de Șanse

► Źródło finansowania projektu

Phare 2006

► Wartość projektu

83 185 €

► Termin realizacji projektu

05.2008 – 04.2009

► Obszar realizacji projektu

powiat Alba

Typ projektu

Fundacja Paem Alba jest organizacją pozarządową, non-profit, prowadzącą od 19 lat działania o zasięgu regionalnym i lokalnym. Celem projektu Accepta-ma! Si eu pot sa muncesc jest poprawa jakości życia osób z upośledzeniem ruchu, słuchu i mowy – z reguły w wieku 45+ – w powiecie Alba poprzez:

- nabycie przez 45 osób kompetencji i umiejętności zawodowych dostosowanych do potrzeb rynku pracy;
- dostęp do rynku pracy osób niepełnosprawnych;
- rozwój odpowiedzialności społecznej dzięki kampanii informacyjnej.

Charakterystyka projektu

Działania projektu kierowane były do zamieszkujących powiat Alba osób z upośledzeniem ruchu, słuchu i mowy, zarówno młodych, jak i doświadczonych pracowników w wieku okołoemerytalnym. Projekt oferował osobom niepełnosprawnym pomoc w zdobyciu umiejętności zawodowych i kwalifikacji wymaganych przez rynek pracy. Poprzez aktywne poradnictwo zawodowe i pośrednictwo pracy ułatwiano dostęp do zatrudnienia osobom niepełnosprawnym. Prowadzono także kampanię na rzecz odpowiedzialności społecznej poprzez organizowanie akcji informacyjnej i zwiększanie świadomości społecznej dotyczącej potencjału, umiejętności i wkładu osób niepełnosprawnych w rynek pracy.

Efekty

W ramach projektu opracowano i aktualizowano bazę danych zawierającą oferty pracy dla osób biorących udział w projekcie. Do rezultatów twardych należy także zaliczyć:

- objęcie wsparciem 410 bezpośrednich i pośrednich beneficjentów;
- ukończenie przez 30 osób kursów w zakresie układania podłóg (wykładziny dywanowe, stolarka podłogowa);
- uzyskanie przez 15 osób certyfikatu ECDL poświadczającego umiejętności komputerowe;
- skorzystanie przez 55 osób z usług poradnictwa zawodowego i pośrednictwa;

- przygotowanie 30 zindywidualizowanych planów działań dla osób niepełnosprawnych;
- poinformowanie 50 pracodawców o prawach przysługujących osobom niepełnosprawnym.

W ramach kampanii informacyjnej wydrukowano 100 plakatów, 550 ulotek, zamieszczono 6 ogłoszeń prasowych i zorganizowano debatę publiczną na temat niepełnosprawności. Przeprowadzono kampanię medialną promującą prawa osób niepełnosprawnych oraz z zaburzeniami słuchu i mowy wśród pracowników i ogółu społeczeństwa.

Do głównych rezultatów miękkich należy zaliczyć nabycie umiejętności zwiększających szanse znalezienia zatrudnienia oraz zwiększenie świadomości pracodawców w zakresie zatrudniania osób niepełnosprawnych.

Mocne strony

Mocną stroną projektu było wyspecyfikowanie działań na konkretną, wąską grupę docelową, co pozwoliło na zapewnienie wsparcia dostosowanego do potrzeb specyficznej grupy beneficjentów.

Rekomendacje

Projekt realizowany był w latach 2008-2009, a więc w okresie poprzedzającym kryzys gospodarczy. Jak wskazują realizatorzy projektu, w związku z kryzysem coraz trudniejsze jest znalezienie zatrudnienia przez wszystkie grupy bezrobotnych, w tym zwłaszcza przez osoby niepełnosprawne. Dlatego też, gdyby projekt był realizowany obecnie, musiałby brać pod uwagę trudności współczesnego rynku pracy, a jednocześnie uczułać pracodawców na aktualne, europejskie i krajowe przepisy dotyczące osób niepełnosprawnych – z naciskiem na obecne zalety (np. korzyści finansowe i inne przewidziane przez prawo) zatrudniania osób niepełnosprawnych. Ponadto, nowe umiejętności kształcenia, które pozwolą osobom niepełnosprawnym znaleźć pracę lub rozpocząć działalność gospodarczą, powinny być przewidziane w ramach projektu. Sytuacja osób niepełnosprawnych w Rumunii nie należy do łatwych, a utrudnia ją stereotypowe podejście do ograniczonych możliwości tej grupy na rynku pracy. Wymaga to intensyfikacji działań informacyjnych, ale także zachęt finansowych dla zatrudniających ich pracodawców. Warto również uwzględnić fakt zatrudniania niepełnosprawnych, zwłaszcza w starszym wieku, w certyfikowaniu działalności odpowiedzialnej społecznie (CSR).

W rozszerzaniu i zdobywaniu nowych kwalifikacji przez osoby niepełnosprawne z upośledzeniem ruchu, słuchu i mowy, wśród których wiele jest w wieku 45/50+, należy wykorzystać nowe narzędzia, w tym e-learning, które dzięki niższym kosztom pozwalają na objęcie wsparciem większej liczby potrzebujących.

Pojawiającym się na etapie realizacji projektu problemem ograniczającym skuteczność prowadzonych działań była postawa pracodawców, raczej niezainteresowanych zatrudnianiem osób niepełnosprawnych (realizator nie podaje żadnych informacji pozwalających na ocenę efektywności zatrudnieniowej prowadzonych działań).

Ocena możliwości upowszechnienia w Polsce

Z punktu widzenia polskiego rynku pracy istotne wydaje się przeniesienie koncepcji dedykowania działań do konkretnej grupy beneficjentów, a także objęcie wsparciem zagrożonych wykluczeniem społecznym osób niepełnosprawnych w wieku 45/50+. Prowadzone działania wymagają wyspecyfikowanej oferty szkoleniowej, obejmującej nieskomplikowane, niewymagające kwali-

fikacji zawodowych szkolenia zawodowe oraz uzupełnienie ich szkoleniami komputerowymi (te z kolei warto prowadzić przy wsparciu nowoczesnych narzędzi, np. platform e-learningowych, które, zwłaszcza w sytuacji utrudnionego poruszania się osób niewidomych i niedowidzących stanowiąc będą dodatkowy bodziec do podjęcia aktywności edukacyjnej). Ważne jest też prowadzenie intensywnych kampanii informacyjnych na rzecz poprawy sytuacji osób niepełnosprawnych, w tym włączenie zatrudnienia niepełnosprawnych w wieku 45/50+ jako elementu certyfikacji CSR.

Opis przypadku RU 3

► Nazwa projektu

Reintegracja bezrobotnych do życia zawodowego w Giurgiu poprzez rozwój umiejętności zawodowych

Dezvoltarea abilităților profesionale pentru reintegrarea șomerilor în viața activă în județul Giurgiu
Developing Professional Skills to Reintegrate the Unemployed into Working Life in Giurgiu

► Instytucja realizująca projekt

Lider projektu:

Camera de Comert si Industrie a Judetului Giurgiu

Partnerzy:

S.C. Info Grup S.R.L.

A.J.O.F.M. Giurgiu

Grupul Tinta

► Źródło finansowania projektu

 Europejski Fundusz Społeczny

► Wartość projektu

 137 758,97 lei (ok. 32 000 €)

► Termin realizacji projektu

 29.06.2011 – 01.06.2013

► Obszar realizacji projektu

 Giurgiu

Typ projektu

Projekt przewiduje aktywizację w ciągu 2 lat 252 osób z Giurgiu, w tym bezrobotnych, bezrobotnej młodzieży oraz osób w wieku 45+, poprzez podniesienie kwalifikacji i nabycie nowych lub przekwalifikowanie w kierunku ściśle związanym z rozwojem lokalnego rynku pracy, tak aby ułatwić znalezienie pracy osobom jej poszukującym.

Charakterystyka projektu

W ramach projektu uruchomiono 4 kluby pracy, w których osoby bezrobotne mogą uzyskać pomoc przy pisaniu CV, przygotowaniu się do rozmowy kwalifikacyjnej i w poszukiwaniu pracy. Każdy z bezrobotnych przed skierowaniem na szkolenie brał udział w sesji poradnictwa i doradztwa, co pozwoliło na wybór szkoleń adekwatnych do potrzeb i predyspozycji uczestników projektu. Programy szkoleń opracowane zostały w ramach projektu i dostosowane do potrzeb beneficjentów. Ostatecznie przeprowadzono szkolenia zawodowe w zawodach: murarz, tynkarz, kelner, kucharz, windykator, fryzjer, kosmetyczka. Zorganizowano także szkolenia w zakresie technologii informacyjnych. Powstały grupy wsparcia dla osób długotrwale bezrobotnych.

Zorganizowano także badania fokusowe dotyczące potrzeb rynku pracy (raz w roku).

Do rozpowszechniania informacji na temat projektu, a także komunikacji między partnerami projektu opracowano i uruchomiono stronę internetową. Strona WWW umożliwiła też nawiązywanie współpracy online pomiędzy szukającymi pracy i ją oferującymi.

Efekty

Wśród wypracowanych produktów należy wymienić:

- 18 sesji poradnictwa i doradztwa dla bezrobotnych, w ramach których wsparcie uzyskało 426 osób;

- 3 badania dotyczące ofert pracy;
 - 4 grupy fokusowe;
 - 2 roczne badania dotyczące potrzeb rynku pracy (zgodnie z wytycznymi opracowanymi w trakcie badań fokusowych);
 - 20 programów szkoleniowych obejmujących 720 lub 360 godzin;
 - 13 szkoleń w różnych specjalnościach (handlowiec – 3 kursy, 44 osoby; przetwarzanie danych – 3 kursy, 99 osób; fryzjerstwo, manicure, pedicure – 4 kursy, 58 osób; murarz, tynkarz – 2 kursy, 34 osoby; kelner/sprzedawca w punktach gastronomicznych – 1 kurs, 17 osób; kucharz – 2 kursy, 36 osób);
 - przeszkolenie 309 osób;
 - 3 szkolenia podnoszące kompetencje informatyczne (w których wzięło udział 48 osób).
- Zrealizowane produkty pozwoliły na realizację założonych celów projektu.

Mocne strony

Projekt opierał się na diagnozie, która ułatwiła dostosowanie szkoleń do potrzeb lokalnego rynku pracy wynikających z oczekiwań pracodawców. Dzięki projektowi osoby w wieku 45+ uzyskały wsparcie w ramach klubów pracy, podniosły swoją samoocenę i wzrosła ich pewność siebie. A zatem oprócz zwiększenia kompetencji i umiejętności zawodowych osoby w wieku 45+ uzyskały tak ważne dla nich wsparcie psychologiczne.

Rekomendacje

Zróżnicowanie oferty szkoleniowej, dostosowanie jej do potrzeb osób w wieku 45+, a jednocześnie do potrzeb rynku pracy, zwiększa szansę na powodzenie projektu. Problematyczne okazało się tak znaczne zróżnicowanie uczestników, co powinni wziąć pod uwagę adaptujący tę praktykę w warunkach polskich.

Ocena możliwości upowszechnienia w Polsce

Podobne projekty realizowane są już obecnie w Polsce. Działania szkoleniowe poprzedzone są indywidualnym planem działania (IPD). Wyróżnikiem jest jednak bieżące – w ramach projektu – monitorowanie sytuacji na rynku pracy, co umożliwia lepsze dostosowanie tematyki szkoleń do potrzeb pracodawców (to oni wytyczają kierunki działań w trakcie spotkań grup fokusowych). Zapewnia to większą elastyczność działań projektu. Obecne warunki finansowania projektów PO KL niestety nie premiuje tego typu projektów, co powoduje, że działania planowane są często w oparciu o diagnozy prowadzone nawet kilka lat wcześniej. Powoduje to często rozdzźwięk między ofertą projektu a rzeczywistymi potrzebami lokalnego rynku pracy. Premiowanie elastyczności w działaniach projektu poprzez bieżące dostosowywanie oferty szkoleniowej do potrzeb rynku pracy jest warte zastosowania w konkursach w kolejnej perspektywie finansowej.

Opis przypadku RU 4

► Nazwa projektu

Realizacja szkoleń dla nauczycieli matematyki i ekonomii (w społeczeństwie opartym na wiedzy)

Formarea continuă a profesorilor de matematică și științe economice în societatea cunoașterii
Training for Teachers of Mathematics and Economics in a Knowledge-Based Society

► Instytucja realizująca projekt

Lider projektu:

Universitatea „Andrei Șaguna” Din Constanța

Partnerzy:

Siveco

Centrul pentru Inovare în Educație (TEHNE Romania)

► Źródło finansowania projektu

 Europejski Fundusz Społeczny

► Wartość projektu

 18 419 186 lei (ok. 4 300 000 €)

► Termin realizacji projektu

 01.02.2011 – 31.12.2013

► Obszar realizacji projektu

regiony: Nord-Est, Sud-Est, Centru, Sud Muntenia, Sud-Vest Oltenia, Bucuresti-Ilfov
powiaty: Suceava, Neamt, Bacau, Botosani, Iasi, Vaslui, Braila, Buzau, Galati, Vrancea, Tulcea, Constanta, Alba, Brasov, Covasna, Harghita, Mures, Sibiu, Arges, Calarasi, Dambovita, Giurgiu, Ialomita, Prahova, Teleorman, Dolj, Gorj, Mehedinti, Olt, Valcea, Bucuresti

Typ projektu

Projekt jest skierowany do doświadczonych nauczycieli – przewiduje udział 5000 beneficjentów w wieku 35-64 lata (nauczyciele w szkołach podstawowych – 500 osób, nauczyciele w szkolnictwie zawodowym i technicznym – 250 osób, nauczyciele szkół średnich – 4250 osób) i tylko 100 osób poniżej 35. roku życia. Jego celem jest rozwój umiejętności dydaktycznych nauczycieli matematyki i ekonomii, opracowanie oraz wdrożenie w szkole interdyscyplinarnego programu nauczania matematyki i ekonomii, a także przygotowanie nauczycieli do wykładania tych przedmiotów. Zachodzi bowiem konieczność poprawy poziomu umiejętności dydaktycznych kadry nauczycielskiej i wyrównania dysproporcji wynikających z wieku uczestników oraz zróżnicowania pod względem dostępności do szkoleń nauczycieli z różnych regionów Rumunii.

Charakterystyka projektu

W ramach projektu opracowany został modelowy program interdyscyplinarnych studiów i innowacyjnych działań edukacyjnych w oparciu o istniejące standardy nauczania. Opracowano w związku z tym dwa moduły szkoleniowe i przekonwertowano je na format cyfrowy: Moduł A – możliwość kształcenia ustawicznego dla nauczycieli, Moduł B – kontynuacja rozwoju zawodowego i kariery zawodowej. Wpłynęło to na zwiększenie zdolności nauczycieli do projektowania procesu nauczania z uwzględnieniem rzeczywistych potrzeb i zainteresowań uczniów, ja też na rozwój ich kreatywności w zakresie przygotowywania konspektów zajęć. Innym zadaniem, jakie postawili przed sobą realizatorzy projektu, było ciągłe doskonalenie i dostosowywanie oferty szkoleniowej i interdyscyplinarnych programów nauczania. Jednocześnie umożliwiono nauczycielom podnoszenie kwalifikacji w sposób umożliwiający im prowadzenie nowych przedmiotów (poprzez udział w szkoleniach).

Dla potrzeb projektu rozwijano internetową platformę współpracy w celu ułatwienia wymiany doświadczeń i zapewnienia efektywności szkoleń dla nauczycieli. Przyczyniło się to jednocześnie do zrównoważonego rozwoju i innowacji w sektorze ICT. Platforma wykorzystywana jest także do prowadzenia kursów online, zapewniając lepszy dostęp do nowoczesnych programów szkoleniowych. Wprowadzone narzędzia ICT (platforma e-learningowa, portal, kursy online) są elementem modernizacji systemu kształcenia zawodowego.

Efekty

W ramach projektu opracowano dwa akredytowane moduły szkoleniowe dla nauczycieli. Przeszkolono 5100 nauczycieli matematyki i ekonomii. Opracowano platformę e-learningową. Te główne produkty projektu przyczyniły się do realizacji rezultatów miękkich, wśród których należy wymienić:

- wydłużenie aktywności zawodowej nauczycieli poprzez dostosowanie ich wiedzy do wymogów związanych z prowadzeniem nowych przedmiotów;
- nawiązanie kontaktów pomiędzy nauczycielami pochodzącymi z różnych regionów i będącymi w różnym wieku;
- wymianę doświadczeń pomiędzy kadrą nauczycielską;
- nabycie przez nauczycieli nowych umiejętności i wiedzy niezbędnych do prowadzenia nowych przedmiotów;
- dostosowanie umiejętności zawodowych nauczycieli do potrzeb szkolnictwa;
- poprawę sytuacji młodzieży na rynku pracy poprzez zmianę programu nauczania i podniesienie kwalifikacji kadry nauczycielskiej.

Mocne strony

Mocną stroną projektu był zespół realizujący projekt – w skład partnerstwa wchodził uniwersytet, firma specjalizująca się w dostarczaniu oprogramowania, centrum edukacyjne (szkoleniowe). Każdy z partnerów posiadał doświadczenie w zakresie prowadzenia szkoleń i wdrażania projektów.

W porównaniu z innymi projektami inicjatywę tę wyróżnia grupa docelowa, a także innowacyjność proponowanych rozwiązań. Mocną stroną projektu jest zapewnienie równych szans osobom pochodzącym z różnych regionów, w tym zwłaszcza rozwój zawodowy nauczycieli gimnazjalnych. Starsi nauczyciele poprzez rozwój kwalifikacji i przygotowanie do nauczania nowych przedmiotów zwiększyli swoje szanse na dalsze zatrudnienie.

Rekomendacje

Projekt pozwala na rozwój kompetencji nauczycieli wszystkich poziomów edukacji szkolnej. Stanowi to niewątpliwie o wartości projektu, jednak jednocześnie uniemożliwia indywidualne podejście do uczestników. Instytucje zainteresowane wdrażaniem tej praktyki na gruncie polskim powinny podjąć próbę takiej adaptacji projektu, która zniwelowałaby tę słabą stronę prowadzonych działań.

Ocena możliwości upowszechnienia w Polsce

Polskie uczelnie są przygotowane do wdrożenia podobnych działań, toteż możliwości upowszechnienia tej praktyki są duże.