

---

# BIULETYN INFORMACYJNY

WOJEWÓDZKIEGO URZĘDU PRACY W BIAŁYMSTOKU

---



---

**Nr 1 / 2013**

---



# Spis treści

- 3 Rekomendacje dla lokalnych rynków pracy na przykładzie doświadczeń niemieckich i francuskich
- 5 Szwajcarski sposób na bezrobocie
- 7 Migracje zagraniczne w województwie podlaskim w świetle wyników Narodowego Spisu Powszechnego 2011
- 9 Powroty z zagranicy mieszkańców województwa podlaskiego
- 11 Innowacyjne metody utrzymania aktywności zawodowej osób po 50. roku życia



Biuletyn  
Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku

Redakcja:  
WUP Białystok  
[www.up.podlasie.pl](http://www.up.podlasie.pl)

Skład, druk i łamanie:  
Agencja Wydawnicza „ARGI” sc  
[www.argi.pl](http://www.argi.pl)

## Szanowni Państwo!

Podnoszenie jakości usług świadczonych przez urzędy pracy oraz poszukiwanie „dobrych praktyk” w rozwiązywaniu problemów na lokalnych rynkach pracy, to cele, jakie stawiają sobie publiczne służby zatrudnienia.

Jednym z programów, który umożliwia osiągnięcie tych celów jest Program Leonardo da Vinci będący częścią Programu „Uczenie się przez całe życie”. W roku 2012 Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku uzyskał dofinansowanie na realizację dwóch projektów mobilnościowych. Pierwszy z nich pt. „Niemiecki system kształcenia i szkolenia zawodowego” realizowany był w partnerstwie z Regionaldirektion Berlin-Brandenburg z Niemiec, drugi zaś pt. „Rynek pracy a kształcenie zawodowe” z partnerem francuskim – Pôle emploi Lorraine. Więcej informacji na temat realizowanych projektów znajdziecie Państwo w artykule „Rekomendacja dla lokalnych rynków pracy na przykładzie doświadczeń niemieckich i francuskich”.

Zachęcam także do zapoznania się z informacją o szwajcarskim rynku pracy oraz działaniami służb zatrudnienia tego kraju na rzecz realizacji zadań mających na celu zapobieganie bezrobociu.

Kolejnym nie mniej ciekawym tematem opisanym na łamach bieżącego biuletynu jest zjawisko migracji i emigracji mieszkańców województwa podlaskiego.

Druga część biuletynu informacyjnego dotycząca Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki została w całości poświęcona projektowi „Innowacyjne metody utrzymania aktywności zawodowej osób po 50. roku życia.”

Serdecznie zachęcamy do lektury



# Rekomendacje dla lokalnych rynków pracy na przykładzie doświadczeń niemieckich i francuskich

Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku w roku 2012 uzyskał dofinansowanie na realizację dwóch projektów mobilnościowych w ramach Programu Leonardo da Vinci pt. „Niemiecki system kształcenia i szkolenia zawodowego” (VetPro) oraz „Rynek pracy a kształcenie zawodowe” (PLM), które miały na celu wzrost wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników publicznych służb zatrudnienia pod kątem doświadczeń partnerów z Niemiec i Francji w aktywizowaniu osób poszukujących pracy. Projekty ukierunkowane były też na podniesienie jakości usług świadczonych na rzecz klientów urzędów, czyli osób bezrobotnych i poszukujących pracy. Do projektów zostali zaproszeni pracownicy powiatowych urzędów pracy z województwa podlaskiego. W obu projektach uczestniczyło w sumie 24 pracowników urzędów pracy.

W ramach projektów opracowano dwie publikacje zawierające dobre praktyki, które powstały w oparciu o zdobyte informacje, doświadczenia i wiedzę. Uczestnicy zebrali materiał obejmujący funkcjonowanie niemieckiego i francuskiego rynku pracy w odniesieniu do różnych obszarów i grup zawodowych, ze szczególnym uwzględnieniem aktywizacji osób 50+ i edukacji zawodowej. Celem obu publikacji było podsumowanie zebranych doświadczeń, jak też sformułowanie rekomendacji skierowanych do instytucji rynku pracy.

Aby zachęcić czytelników do zapoznania się z naszymi projektami i ich rezultatami, podajemy kilka słów wprowadzenia do każdego z projektów.

## Projekt „Niemiecki system kształcenia i szkolenia zawodowego”

Projekt ten realizowany był w partnerstwie z Regionaldirektion Berlin-Brandenburg z Niemiec i został przygotowany z myślą o wsparciu 14 pracowników z podlaskich powiatowych urzędów pracy oraz z wojewódzkiego urzędu pracy poprzez udział w tygodniowej wizycie studyjnej w Berlinie, zorganizowanej w listopadzie 2012 roku. Okres realizacji projektu to sierpień 2012 r. – marzec 2013 r.

Partner projektu Regionaldirektion Berlin-Brandenburg (RD BB) jest jedną z dziesięciu regionalnych dyrekcji ds. pracy w Niemczech, instytucją publiczną i jednocześnie największym dostawcą usług rynku pracy w Niemczech.

Program wizyty składał się ze spotkań w niemieckich instytucjach państwowych, podmiotach edukacyjnych oraz prywatnych, które umożliwiły zebranie bogatego i wartościowego materiału na temat funkcjonowania niemieckich instytucji rynku pracy i rynku pracy w różnych obszarach, zwłaszcza aktywności osób 50 plus i kształcenia zawodowego.

W publikacji sformułowano wnioski/rekomendacje dotyczące rynku pracy i funkcjonowania instytucji rynku pracy. Oto one:

1. Promowanie kształcenia zawodowego. Zadaniem instytucji rynku pracy powinno być budowanie pozytywnego klimatu wokół kształcenia zawodowego, które nie musi oznaczać niemożności dalszej realizacji bardziej ambitnych zamierzeń edukacyjnych.
2. Z promocją kształcenia zawodowego powinno wiązać się przemyślane podejście do oferty tego kształcenia.
3. Rzetelna analiza zapotrzebowania na kształcenie w poszczególnych zawodach wymaga istnienia wiarygodnego i miarodajnego systemu monitorowania rynku pracy.
4. Efektywny proces kształcenia zawodowego wymaga współpracy z pracodawcami. Niemieckie doświadczenia wskazują na niemożność wskazania jednego optymalnego schematu tej współpracy. Rolą szkoły powinno więc być dążenie do jak najbliższej współpracy z pracodawcami dostosowanej do formalnych wymogów nauczania w danym zawodzie i realiów funkcjonowania firm.
5. W Niemczech istotną rolę w zakresie funkcjonowania rynku pracy przypisuje się publicznym służbom zatrudnienia, wskazując na ich „usługową” rolę wobec pracodawców. Pracodawców z kolei uważa się za strategicz-

nych partnerów we wszelkich działaniach tych służb ukierunkowanych na oddziaływanie na rynek pracy. Intencją urzędów pracy w województwie podlaskim powinno być dążenie do budowania swojego pozytywnego wizerunku wśród pracodawców.

6. Nie mniej ważną kwestią jest postrzeganie urzędów pracy przez osoby bezrobotne. Niemiecka praktyka jednoznacznie podkreśla znaczenie prawidłowego procesu organizacji kontaktu z klientem urzędu.

## Projekt „Rynek pracy a kształcenie zawodowe”

Projekt realizowany jest w partnerstwie z francuskimi służbami zatrudnienia Pôle emploi w Lotaryngii w okresie od 1.09.2012 r. do 31.05.2013 r. Uczestnicy projektu – 10 pracowników podlaskich urzędów pracy: powiatowych i wojewódzkiego, realizujących zadania na rzecz wsparcia osób bezrobotnych i poszukujących pracy – na przełomie listopada i grudnia 2012 r. odbyli dwutygodniowy staż w Lotaryngii (w Nancy i Metz), zorganizowany przez Partnera projektu. Program stażu obejmował spotkania i warsztaty we francuskich instytucjach, w tym w jednostkach Pôle emploi. W programie przewidziano również wizyty w przedsiębiorstwach, które najaktywniej współpracują z urzędami pracy w zakresie pośrednictwa pracy i organizacji szkoleń. Różnorodność doświadczeń zdobytych podczas stażu oraz zdobyta wiedza znalazły swój wyraz w publikacji pt. „Rynek pracy i kształcenie zawodowe – funkcjonowanie francuskiego rynku pracy na przykładzie Lotaryngii”. Uczestnicy wyjazdu



Uczestnicy projektu VetPro w Berlinie (źródło własne)

sformułowali też wnioski i rekomendacje dla instytucji rynku pracy, które w skrócie prezentujemy poniżej:

1. Rozwijanie współpracy urzędów pracy i przedsiębiorców na rzecz kształcenia ustawicznego, w tym zawodowego.
2. Doskonalenie narzędzi rejestracji i rekrutacji.
3. Doskonalenie kompetencji kadr służb zatrudnienia.
4. Rozwijanie partnerstw na rzecz rozwiązywania problemów na rynku pracy.
5. Poszukiwanie rozwiązań wspierających osoby po 50 roku życia w życiu społecznym i zawodowym.
6. Poszukiwanie rozwiązań wspierających osoby na obszarach dotkniętych wysokim bezrobociem.

Więcej informacji nt. realizowanych projektów oraz wymienione powyżej publikacje dostępne są na stronie internetowej [www.up.podlasie.pl](http://www.up.podlasie.pl) – ikona Program Uczenie się przez całe życie. ■

Uczestnicy projektu PLM, Francja (źródło własne)



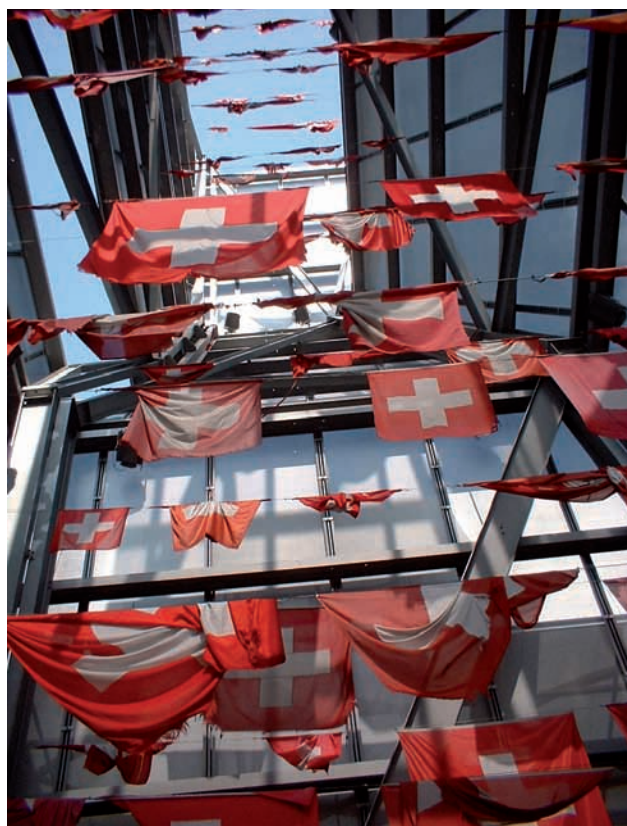


# Szwajcarski sposób na bezrobocie

Wymiana doświadczeń z wizyty studyjnej w Szwajcarii pt. „Easing transition to the job market: Effective measures for reducing unemployment” w ramach programu „Uczenie się przez całe życie”.

## Rynek pracy w Szwajcarii

Szwajcaria, w której średnio co piąty pracownik nie jest Szwajcarem, należy do kręgu państw o najwyższym wskaźniku zatrudnienia w Europie. Popularność Szwajcarii wśród migrantów powoduje, że z jednej strony poziom zatrudnienia w tym kraju nadal rośnie, z drugiej – rośnie również bezrobocie, które według ostatnich danych kształtuje się na poziomie 4,4% (Swiss Federal Statistical Office, marzec 2013). Większym bezrobociem charakteryzują się kantony w strefie francusko- i włoskojęzycznej, mniejsze bezrobocie jest w strefie niemieckiej. Bezrobocie w Szwajcarii dotyczy często migrantów, osób bez doświadczenia zawodowego oraz osób z indywidualnymi trudnościami w integracji z rynkiem pracy. Najbardziej dynamicznie rozwija się sektor finansów, ubezpieczeń oraz branża farmaceutyczna. Mimo, że większość obywateli UE/EOG może korzystać ze swobodnego prawa podejmowania pracy na terenie Szwajcarii, to wobec 8 krajów UE, do których należy również Polska, stosowane są ograniczenia, które mogą być utrzymane do 31 maja 2014 r. Wobec obywateli wspomnianych 8 krajów stosowany jest limit pozwoleń na pracę – obecnie limit ten wynosi 2180 pozwoleń na rok (European Migration Network).



Pozwolenia wydawane są migrantom w sytuacji, gdy pracodawca szwajcarski udowodni, że nie może znaleźć odpowiedniego kandydata na lokalnym rynku pracy. Ponadto, bardzo ożywiony jest rynek pracy w rejonach transgranicznych Szwajcarii – ciągle wzrasta liczba pracowników dojeżdżających codziennie do pracy w rejonach przygranicznych. Osoby pracujące w Szwajcarii obowiązuje system obowiązkowego ubezpieczenia od bezrobocia.

## Szwajcarskie służby zatrudnienia

Publiczne służby zatrudnienia w Szwajcarii są nadzorowane przez Labour Directorate at the State Secretariat for Economic Affairs (SECO). Instytucją zajmującą się realizacją polityki rynku pracy, usługami pośrednictwa pracy oraz wdrażaniem programów stażowych i szkoleniowych, jak również rejestracją osób bezrobotnych jest RAV (Regionale Arbeitsvermittlungszentren, [www.jobarea.ch](http://www.jobarea.ch)) – regionalny urząd pracy, działający na poziomie każdego z kantonów. Osoba poszukująca pracy oraz pracodawca może również skorzystać z usług wielu prywatnych agencji zatrudnienia, których rejestr można znaleźć na stronie [www.avg-seco.admin.ch](http://www.avg-seco.admin.ch). Osoby młode, bez doświadczenia zawodowego, zaraz po ukończeniu szkoły nie są uprawnione do rejestracji w urzędzie pracy – muszą odczekać 120 dni. Jeśli w tym czasie nie znajdą pracy na terenie Szwajcarii, mogą zarejestrować się w RAV i skorzystać z programów przygotowujących do wykonywania zawodu, oferowanych przez lokalnych pracodawców oraz współpracujące z urzędem pracy centra kariery (Laufbahncentrum) lub agencje zatrudnienia.

## Programy integracji zawodowej

Osoby znajdujące się w rejestrach urzędów pracy są kierowane do udziału w programach integracyj-

nych, przygotowujących do wykonywania zawodu, prowadzonych przez prywatne przedsiębiorstwa, które oprócz działalności komercyjnej, organizują również przygotowanie zawodowe i praktyczne szkolenia osób bezrobotnych w miejscu pracy. Uczestnicy wizyty studyjnej odwiedzili przedsiębiorstwa integracji zawodowej – zakład naprawy i renowacji używanych rowerów – Gump und Drahtesel w Liebefeld (okolice Berna) oraz zakład stolarski specjalizujący się w produkcji trumien – Gewerbe und Industrie w Zurychu, przedsiębiorstwo wielobranżowe zatrudniające młodocianych pracowników – Jobfactory w Bazylei. Osoba, która jest kierowana do pracy w takim przedsiębiorstwie, otrzymuje stypendium częściowo finansowane z urzędu pracy, a częściowo przez firmę, w której pracuje oraz opiekę pracownika wyznaczonego przez pracodawcę. Kwalifikacje zawodowe nabyte w trakcie zawodowego programu integracji można później potwierdzić formalnie, przystępując do państwowych egzaminów zawodowych.

Osoby długotrwale bezrobotne (bez pracy powyżej 2 lat) są obejmowane programami pomocy społecznej. Jednym z takich rozwiązań jest tzw. **wspierane zatrudnienie**, organizowane przez miejskie ośrodki pomocy społecznej przy współpracy z pracodawcami. Uczestnik takiego programu jest obejmowany wsparciem tzw. job coacha, który pracuje nad wzmocnieniem jego motywacji i przygotowuje do podjęcia wspieranego zatrudnienia. Następnie kandydat jest kierowany do przygotowania zawodowego w określonej firmie (pracuje tam 12 miesięcy, przynajmniej 50% regularnego czasu pracy). Podczas trwania całego programu job coach towarzyszy osobie bezrobotnej w pracy, motywuje ją, obserwuje jej postępy, a z drugiej strony współpracuje z pracodawcą nad możliwością jak najdłuższego zatrudnienia tej osoby w firmie.

## Programy pomostowe dla młodzieży opuszczającej szkoły

Szwajcaria podejmuje działania w kierunku zapobiegania bezrobociu wśród słabo wykształconej młodzieży, oferując osobom, które przerwały lub za-



kończyły edukację na poziomie podstawowym, tzw. **programy pomostowe (bridging programmes)** – rok nauki w tzw. szkole pomostowej, która przygotowuje ucznia do dalszego kształcenia na poziomie średnim, pozwala mu nadrobić braki w przedmiotach sprawiających najwięcej trudności, np. matematyka, język niemiecki, itp. oraz przygotowuje do poszukiwania pracy (planowanie dalszej drogi zawodowej, doradztwo, pomoc w aplikowaniu do pracodawców). Schule für Brückenangebote w Bazylei jest jedną z placówek realizujących tego typu program. Młodzi bezrobotni bez doświadczenia zawodowego i pomysłu na dalszą ścieżkę kształcenia mogą również skorzystać z programu **SEMO (motivational semester)**. Jest to forma przygotowania młodej osoby do pracy poprzez zapewnienie jej szkolenia zawodowego połączonego z sesjami indywidualnego coachingu oraz praktycznego przygotowania w miejscu pracy. Program ma na celu nie tylko przygotowanie zawodowe, ale również nabycie kompetencji społecznych, niezbędnych do utrzymania pracy.

Osoby planujące rozpoczęcie kariery zawodowej w Szwajcarii powinny mieć dokładnie udokumentowane dotychczasowe doświadczenie zawodowe oraz posiadane kwalifikacje (wymagane są przetłumaczone kopie certyfikatów, świadectw i innych dokumentów potwierdzających ścieżkę edukacyjną i zawodową), a także znać dobrze język niemiecki, francuski lub włoski, a w dalszej kolejności być przygotowanym na szybką naukę języka szwajcarskiego. ■



# Migracje zagraniczne w województwie podlaskim w świetle wyników Narodowego Spisu Powszechnego 2011

Zmiany demograficzne skutkujące spadkiem liczby ludności w woj. podlaskim są jednym z istotnych wyzwań dla rozwoju regionalnego, wpływają bowiem nie tylko na wielkość, ale i na jakość zasobów ludzkich. Zgodnie z wynikami Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań 2011 (NSPLiM)<sup>1</sup> w latach 2002 (maj) – 2011 (marzec) w woj. podlaskim ubyło 6,2 tys. mieszkańców, czyli 0,5%. W wyniku niekorzystnych trendów demograficznych w okresie międzyspisowym zmniejszyła się o prawie 24% liczba ludności w najmłodszych grupach wiekowych (0-17 lat) na rzecz starszych grup wiekowych, tj. ludności w wieku produkcyjnym (zarówno mobilnym, jak i niemobilnym) oraz w wieku poprodukcyjnym – w obu odnotowano wzrost o ponad 7%.

Należy podkreślić, że sam rok 2011 przyniósł bardziej niepokojące zmiany. W ciągu roku liczba ludności zmniejszyła się w Podlaskiem o 2,5 tys. (o 0,2%), podczas gdy w kraju rzeczywisty przyrost ludności był dodatni. Spadek liczby mieszkańców województwa dotyczył jednak już nie tylko grupy w wieku przedprodukcyjnym (o 2,5%), ale i w wieku produkcyjnym mobilnym 18-44 lata (o 0,3%)<sup>2</sup>. Sprawdzają się więc pesymistyczne prognozy mówiące o stopniowym ubytku zasobów pracy.

Zmiany te korespondują nie tylko z ujemnym przyrostem naturalnym, z jakim mamy do czynienia w województwie, ale i ujemnym saldem migracji wewnętrznych i zagranicznych na pobyt stały. W 2011 roku saldo to wyniosło -1,64 na 1000 ludności (rok wcześniej -1,26), a w liczbach bezwzględnych -1974 osoby, podczas gdy rok wcześniej -1516 osób. Oznacza to, że poza granice województwa na

pobyt stały wyprowadziło się 14347 osób (w tym 587 za granicę), a na terenie województwa przybyło 12373 nowych mieszkańców (w tym 511 z zagranicy)<sup>3</sup>.

Jeśli chodzi o migracje zagraniczne, to ich skala w naszym województwie rośnie. W 2011 roku w momencie przeprowadzania spisu powszechnego poza



granicy kraju przez okres dłuższy niż 3 miesiące przebywało 109,9 tys. osób mających stałe miejsce zamieszkania w woj. podlaskim. W porównaniu ze spisem powszechnym z 2002r. liczba ta zwiększyła się podwójnie. Poza granice kraju wyjeżdżali głównie ludzie młodzi, 76% osób nie przekroczyło bowiem 45 roku życia. Często na czasowy wyjazd z Polski decydowały się rodziny z dziećmi, o czym świadczy fakt, że prawie 11% osób wyjeżdżających było w wieku 0-14 lat. Główne motywy wyjazdów zagranicznych Podlasian związane były z pracą i problemami z jej znalezieniem w miejscu zamieszkania oraz z chęcią uzyskania wyższych zarobków (71%). Sprawy rodzinne, m.in. towarzyszenie rodzinie lub dołączenie do bliskich już przebywających za granicą, stanowiły

<sup>1</sup> Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2011. Raport z wyników w województwie podlaskim, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2012, s. 50 i nast.

<sup>2</sup> Stan i ruch naturalny ludności w województwie podlaskim w 2011r., Opracowania sygnałowe, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok listopad 2012, s. 2 i nast.

<sup>3</sup> Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego 2012, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2012, s. 110 i nast.

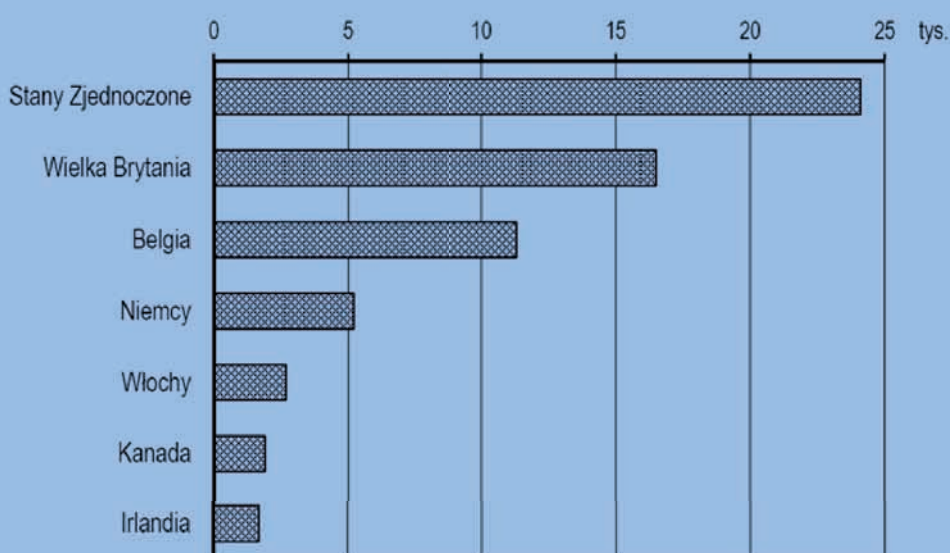
20% przyczyn wyjazdów. Dla niespełna 5% emigrantów powodem wyjazdu była edukacja. Inaczej niż w kraju, głównym kierunkiem emigracji mieszkańców woj. podlaskiego były Stany Zjednoczone – prawie 22% przebywających za granicą mieszkało tam w momencie spisu, a także Wielka Brytania – 15% i Belgia – 10%. Inne liczące się kierunki emigracji to Niemcy – 4,7%, Włochy – 2,4%, Kanada – 1,8% i Irlandia – 1,5%<sup>4</sup>.

Migracje zagraniczne wpisały się na stałe w obraz współczesnego społeczeństwa. Wraz z możliwością swobodnego przemieszczania się w ramach Unii Europejskiej również mieszkańcy województwa podlaskiego, skądinąd obszaru o dużych tradycjach migracyjnych, przenoszą się, coraz częściej wraz z rodzinami, do miejsc, gdzie mogą zrealizować swoją wizję rozwoju zawodowego i osobistego. Jednocześnie jednak traci na tym region. Ubywa młodych mieszkańców, co w przyszłości może spowodować dotkliwe braki w kadrach niezbędnych dla rozwoju nowoczesnej gospodarki. Część z tych



osób wraca jednak na Podlasie, z nowym bagażem doświadczeń, lepszą znajomością języka obcego, ze środkami finansowymi, gotowa je zainwestować i od nowa stworzyć swoje miejsce do życia i pracy. ■

EMIGRANCI PRZEBYWAJĄCY ZA GRANICĄ CZASOWO POWYŻEJ 3 MIESIĘCY WEDŁUG KRAJU PRZEBYWANIA W 2011 R.



Źródło: Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2011. Raport z wyników w województwie podlaskim, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2012, s. 99

<sup>4</sup> Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2011. Raport z wyników w województwie podlaskim, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2012, s. 98 i nast.



# Powroty z zagranicy mieszkańców województwa podlaskiego

Migracja powrotna to zjawisko, które coraz powszechniej widoczne jest w Polsce. Po otwarciu zachodnich rynków pracy nastąpiły masowe wyjazdy Polaków w celach zarobkowych oraz edukacyjnych. Znaczna część emigrantów, w wyniku kryzysu, który zaczął być widoczny w Europie w 2007 roku, zdecydowała się na powrót do Polski. W celu uzyskania pogłębionej diagnozy społeczno-zawodowej mieszkańców województwa podlaskiego powracających z zagranicy, poznania przyczyn, specyfiki oraz skali tych powrotów, w roku 2012 zrealizowano na zlecenie Podlaskiego Obserwatorium Polityki Społecznej badanie pn. „Powroty z zagranicy mieszkańców województwa podlaskiego”.

W toku realizacji badania wykorzystano szereg technik badawczych, zarówno ilościowych, jak również jakościowych. Były to między innymi wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo, obejmujące blisko siedem tysięcy gospodarstw domowych, indywidualne wywiady pogłębione oraz zognisko-

wane wywiady grupowe z migrantami powrotnymi. O opinię na temat migracji pytano również ekspertów rynku pracy.

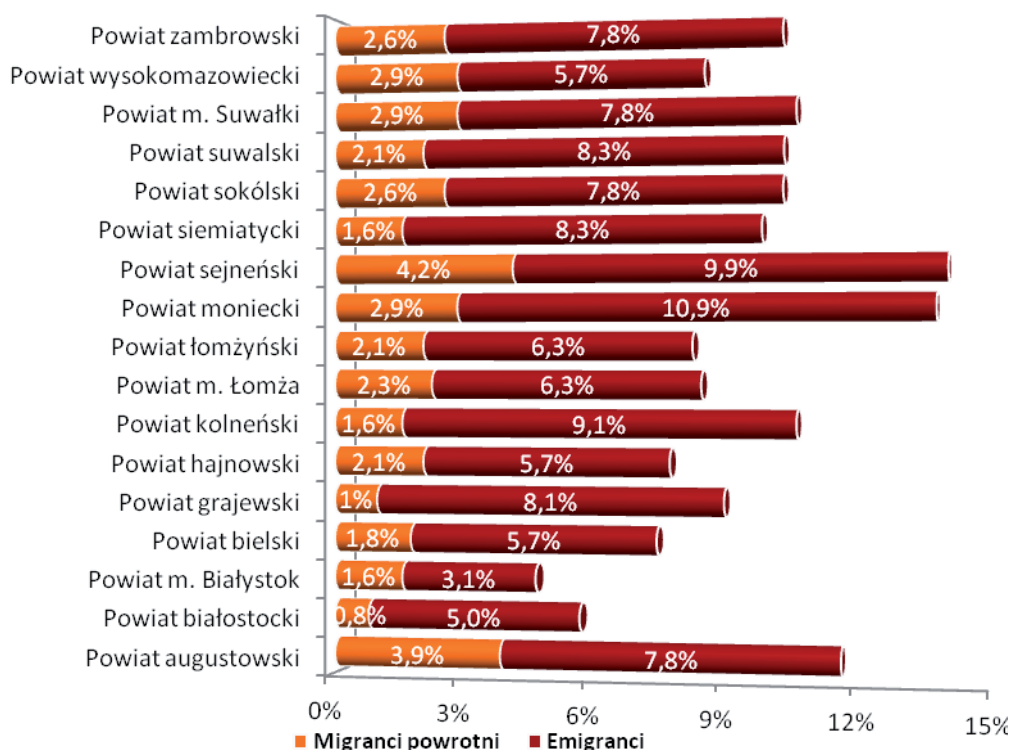
## Skala zjawiska emigracji i migracji powrotnych

Badanie ilościowe pokazało, że w województwie podlaskim blisko 10% rodzin dotkniętych jest zjawiskiem migracji. Aż w 7,3% gospodarstw domowych, jest osoba, która obecnie przebywa na emigracji. W okresie realizacji badania w rodzinnym gospodarstwie domowym obecnych było 2,3% migrantów powrotnych. Zjawisko migracji powrotnej jest najbardziej widoczne w powiatach: sejneńskim oraz augustowskim (zjawisko to dotyka około 4% gospodarstw domowych). Z kolei powiaty, z których pochodzi najwięcej obecnych emigrantów, czyli osób obecnie przebywających za granicą, to powiaty: moniecki i sejneński

(zjawisko to występuje w około 10-11% gospodarstw domowych).

Na Podlasie wracają osoby głównie w wieku od 25 do 34 lat, przy czym osoby do 45 roku życia stanowią 80% migrantów powrotnych w ogóle. Z badania wynika, że migrant powrotny to osoba wykształcona. Aż 42% z nich ma wykształcenie wyższe, 40% na wykształcenie średnie, a kolejne 20% stanowi grupa z wykształceniem zawodowym lub niższym. Warto zwrócić

Udział procentowy emigrantów oraz migrantów powrotnych w poszczególnych powiatach



Źródło: Powroty z zagranicy mieszkańców województwa podlaskiego, WUP w Białymstoku, Białystok 2012 r.



uwagę na fakt, iż wyższy poziom wykształcenia obserwuje się u kobiet, które podnoszą średnią ogólnego wyniku migrantów powrotnych. Wśród nich nie ma absolwentek z wykształceniem podstawowym i gimnazjalnym.

Osoby, które wróciły z migracji, nie stanowią zbyt licznej grupy wśród osób bezrobotnych. Powroty w takim natężeniu, na jakie wskazują dostępne dane, nie oznaczają wielkich zmian na rynku pracy w regionie. Obecna sytuacja zawodowa większości migrantów będących uczestnikami badania, jest jak najbardziej pozytywna. Większość z nich pracuje, jednak zupełnie nie wykorzystuje doświadczeń zdobytych w pracy za granicą. Nie oznacza to wcale, że migranci powrotni nie potrzebują pomocy. Często niektórzy z nich nie potrafią odnaleźć się w nowych warunkach. Po kilkuletnim, bądź nawet kilkunastoletnim wyjeździe osoby te wracają do kraju, którego obraz znacząco odbiega od zapamiętanego przez nich sprzed wyjazdu. Jak wskazują wyniki badania, główną przyczyną powrotu jest zrealizowany plan migracyjny, a także rodzina i zobowiązania czekające w Polsce. Decyzja o powrocie przeważnie podjęta jest jeszcze przed wyjazdem, a datę determinuje realizacja obranego celu oraz sytuacja w Polsce i sytuacja w kraju migracji. Decyzja o powrocie do kraju jest w większości przypadków decyzją przemyślaną, a czas powrotu dokładnie zaplanowany.

## Doświadczenie zawodowe migrantów

Doświadczenie zdobyte w pracy za granicą w opinii większości respondentów nie ma przełożenia na zwiększenie ich atrakcyjności w oczach pracodawców w Polsce. Ma to niewątpliwie związek z rodzajem pracy podejmowanej za granicą – większość migrantów wykonuje prace proste, poniżej swoich umiejętności i kwalifikacji, a tym samym nie w wyuczonym zawodzie. Po powrocie do kraju szukają z kolei lepszych prac, nie chcą decydować się na pracę w tym samym zawodzie, co za granicą. Obrazuje to doskonale jakościową różnicę w pracy i samym procesie zarobkowania w kraju i za granicą. Z badań wynika, że tylko 7% badanych planuje wykonywać w Polsce tę samą pracę, co za granicą. Zdecydowanie pozytywnym aspektem pobytu za granicą jest znajomość języka obcego. Właśnie możliwość porozumiewania się w innym języku jest faktycznym atutem i umiejętnością, która znajduje przełożenie na sytuację zawodową migrantów powrotnych.

## Plany i strategie zawodowe

Migranci powrotni mają zróżnicowane plany zawodowe po powrocie do kraju. 22% chce wrócić do pracy w zawodzie wykonywanym przed wyjazdem, a co dziesiąty badany migrant chciałby założyć swoją firmę. Wśród branż, w których chcieliby działać, pojawiały się: doradztwo personalne, stolarka, działalność fotograficzno-plastyczna, gastronomia, hotelarstwo i turystyka, działalność informatyczna, jednoosobowa firma taksówkarska, meblarstwo, branża elektryczna, transport, turystyka i zarządzanie nieruchomością usługową.

Wniosek, jaki wylania się z przeprowadzonego badania, wskazuje jednoznacznie, że tym, co przyciąga migrantów do powrotu do kraju i regionu, jest zdobycie pracy i możliwość uzyskiwania dochodów pozwalających na stabilne i bezpieczne pod względem finansowym życie rodziny. Powyższy tekst stanowi jedynie skrót najistotniejszych zagadnień poruszanych w raporcie. Pełna wersja raportu dostępna jest na stronie [www.pops.up.podlasie.pl](http://www.pops.up.podlasie.pl). ■

# Innowacyjne metody utrzymania aktywności zawodowej osób po 50. roku życia

## 1. Ogólny opis projektu (cele, działania, rezultaty)

Projekt „INNOWACJE 50+ program testowania i wdrażania nowych metod utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50. roku życia” realizowany był w partnerstwie Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr, Zakładu Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku oraz przy współudziale partnera ponadnarodowego IAL Friuli Venezia Giulia z Włoch w okresie 36 miesięcy, od 1 marca 2010 roku do 28 lutego 2013 roku.

Celem projektu było opracowanie lub adaptowanie, testowanie, a następnie wdrożenie na terenie województwa podlaskiego 9 innowacyjnych rozwiązań utrzymujących aktywność zawodową pracowników po 50. roku życia. Jednak celem ogólnym wprowadzenia wszystkich innowacji opracowanych w ramach projektu, było upowszechnienie i wdrożenie w praktykę społeczną instytucji szkoleniowych, przedsiębiorców oraz instytucji rynku pracy innowacyjnych rozwiązań służących utrzymaniu aktywności zawodowej pracowników 50+. Tym samym głównym wskaźnikiem celu była implementacja produktów finalnych w praktykę określonych użytkowników zarówno na poziomie metod pracy, jak też systemów zarządzania.

Do problematyki aktywności zawodowej osób po 50. roku życia projekt podchodził kompleksowo uwzględniając następujące obszary problemowe:

- problem utrzymania aktywności zawodowej **kobiet po 50. roku życia** – ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień godzenia życia zawodowego i rodzinnego w związku z pełnieniem funkcji opiekuńczych oraz wdrażania procedur elastycznych form pracy,
- problem utrzymania aktywności zawodowej osób po 50. roku życia zamieszkujących **obszary wiejskie** – ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień pozarolniczej aktywności zawodowej oraz projektowania reorientacji zawodowej osób starszych odchodzących z rolnictwa w obszar usług agroturystycznych,
- problem utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50. roku życia **zatrudnionych w MŚP** – z uwzględnieniem zagadnień zarządzania wiekiem oraz wdrażania praktycznych rozwiązań z zakresu Intermentoringu.

W I etapie realizacji projektu przeprowadzono badania z wykorzystaniem metody analizy danych zastanych DeskResearch, badań ilościowych wśród 400 pracowników

najemnych 50+ oraz 100 pracujących w rolnictwie indywidualnym, a także badań jakościowych FGI z udziałem pracowników, przedsiębiorców i instytucji rynku pracy. Potwierdziły one wskazane we wniosku o dofinansowanie obszary problemowe, określające trzy grupy docelowe działań adaptacyjnych i testujących oraz pozwoliły na pozytywną weryfikację założonego wcześniej celu projektu. Kolejny etap realizacji przedsięwzięcia związany był z opracowaniem innowacyjnych rozwiązań w zakresie utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50. roku życia. Zostały one opisane w formie modelowych interwencji dostosowanych do specyfiki trzech obszarów problemowych – poziom 3 modeli interwencji (Modelu interwencji na rzecz utrzymania aktywności zawodowej kobiet 50+, Modelu interwencji na rzecz aktywności zawodowej 50+ na obszarach wiejskich oraz Modelu interwencji na rzecz utrzymania aktywności zawodowej 50+ w MŚP). Produkty finalne projektu testującego innowacyjne rozwiązania w formie modelowych interwencji rynku pracy zostały przygotowane do wdrażania w postaci instrumentów interwencji – poziom 9 instrumentów interwencji (**Model doradczo-szkoleniowy** dostosowany do specyficznych potrzeb pracowników 50+ opracowany na potrzeby pracownika [Pracownik], **Model zarządzania** firmą uwzględniający specyficzne potrzeby i potencjały pracowników 50+ opracowany na potrzeby pracodawców [Pracodawca], **Model lokalnej współpracy** integrujący działania instytucji rynku pracy oraz przedsiębiorców wokół problematyki aktywności zawodowej 50+ z zastosowaniem produktów finalnych projektu [Otoczenie], każdy z modeli w trzech obszarach problemowych) i 12 narzędzi na poziomie usług dla pracownika, systemów zarządzania firmą oraz lokalnej współpracy zwiększających aktywność zawodową pracowników 50+ w województwie podlaskim.

Testowanie produktów finalnych odbywało się z zaangażowaniem przedstawicieli odbiorców oraz użytkowników innowacji. Zastosowanie reguły *empowerment* było kluczowym warunkiem rzetelności testu zwiększającym możliwości jego faktycznego wdrożenia i zastosowania w praktyce społecznej instytucji reprezentowanych w trakcie badania barier, testowania i ewaluacji nowych rozwiązań. Adekwatnie do głównych modeli interwencji zaplanowano 3 procedury testowania w ramach Laboratoriów tematycznych (Laboratorium Kobieta 50+, Laboratorium Obszary Wiejskie 50+ oraz Laboratorium MŚP 50+). Pracami testującymi każdego laboratorium



kierowała instytucja najbardziej doświadczona w prowadzeniu przedmiotowych działań, bazująca na wieloletnich doświadczeniach i wiedzy eksperckiej w kreowaniu i stosowaniu instrumentów szkoleniowych lub doradczych w zakresie aktywności zawodowej osób starszych. W każdym laboratorium zrealizowano podobną ścieżkę testującą, realizowaną równoległe dla każdego z 3 instrumentów interwencji (w każdym modelu interwencji). Testowanie każdorazowo rozpoczynało się od powołania zespołu opracowującego wstępną wersję produktu finalnego (adaptacja i modyfikacja sprawdzonych narzędzi na potrzeby grup docelowych lub opracowanie i weryfikacja nowych narzędzi). Wstępne wersje testowane były według następującego schematu (zgodnie z poziomami interwencji):

- **Test Pracownika.** W ramach testu z udziałem 20 pracowników (w każdym modelu interwencji) diagnozowane były specyficzne potrzeby szkoleniowe (przeprowadzono test narzędzi doradczych oraz zostały udzielone usługi szkoleniowe adekwatne do diagnozy);
- **Test Pracodawcy.** W ramach testu z udziałem 5 pracodawców (w każdym modelu interwencji) dokonany został audyt stanowisk pracy i procedur zarządzania (test narzędzi audytu i doradztwa);
- **Test Otoczenia.** W ramach testu z udziałem 5 instytucji otoczenia pracownika i pracodawcy (w każdym modelu interwencji) moderowana była w warsztatach lokalna współpraca zmierzająca do przyjęcia wspólnej strategii działania dla aktywności zawodowej 50+ (test narzędzi współpracy);
- **Rekomendacje wdrożeniowe.** Wszystkie etapy testowania zakończone zostały raportem z testu w formie rekomendacji wdrożeniowych opracowanych przez powołane zespoły eksperckie oraz użytkowników i odbiorców zaangażowanych w proces testowania (rezultatem było 12 opisów narzędzi i rekomendacji wdrożeniowych).

Po zakończeniu testowania przeprowadzona została wewnętrzna i zewnętrzna ewaluacja produktów finalnych w oparciu o nowoczesne metody oceny efektywności kierowane do uczestników testu i potencjalnych odbiorców. Ewaluacja wewnętrzna, prowadzona przez zespół projektowy, koncentrowała się na procesie testowania i dotyczyła w większym stopniu rzetelności i trafności wypracowanych rekomendacji wdrożeniowych produktów finalnych

podlegających testowaniu. Dlatego też kierowana była przede wszystkim do uczestników procesu testowania w każdym laboratorium. Ewaluacja zewnętrzna, prowadzona przez wyłonioną w drodze postępowania firmę, koncentrowała się na produkcie finalnym i jego potencjale wdrożenia (trafność, przydatność, dostosowanie do potrzeb) na poziomie 12 poszczególnych narzędzi, jak też 9 modelowych schematów działań oraz 3 zintegrowanych modeli interwencji w obszarach problemowych. Wyniki zarówno ewaluacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej projektu pozwoliły uznać, iż wdrożenie kompleksowych modeli obejmujących analizowane produkty jest jak najbardziej zasadne i godne upowszechniania. Ewaluatorzy stwierdzili m.in., że testowane produkty stanowią kompleksowy agregat logicznie powiązany i ułożony konsekwentnie w czasie. Opinie respondentów podkreślały uniwersalność poszczególnych elementów składowych modeli interwencji i ich wysoki potencjał do upowszechniania.

Ostatni etap realizacji projektu związany był z działaniami upowszechniającymi i włączającymi zwalidowane wcześniej produkty finalne projektu. Przyjęta strategia upowszechniania podzielona była na pięć etapów: zdefiniowanie celu nadrzędnego procesu upowszechniania, zdefiniowanie grup odbiorców i użytkowników, zdefiniowanie głównych treści komunikacyjnych: treści komunikacyjne dla odbiorców oraz treści komunikacyjne dla użytkowników, zdefiniowanie instrumentów i kanałów przekazów komunikacyjnych oraz sformułowanie i realizacja działań upowszechniających oraz mainstreamingowych. Efekty działań upowszechniających zrealizowanych w ramach projektu to m.in.:

- publikacja raportu z badań ilościowych i jakościowych w trzech obszarach problemowych: Kobieta 50+, Pracownik 50+ na obszarach wiejskich oraz Pracownik 50+ w MŚP (500 egz.);
- publikacja dobrych praktyk w zakresie polityki i działań utrzymania aktywności zawodowej 50+ we Włoszech (600 egz.);
- publikacja dobrych praktyk w zakresie lokalnych rozwiązań utrzymania aktywności zawodowej mieszkańców 50+ z obszarów wiejskich i turystycznych we Włoszech (300 egz.);
- prezentacja wypracowanych i testowanych rozwiązań oraz włoskich dobrych praktyk w zakresie utrzymania

- aktywności zawodowej na regionalnej konferencji;
- prezentacja metody Intermentoringu oraz strategii zarządzania wiekiem w MŚP na konferencji regionalnej;
- realizacja 9 szkoleń wdrożeniowych dla użytkowników produktów finalnych;
- emisja cyklicznych artykułów na temat produktów finalnych w prasie lokalnej w okresie wrzesień 2012 roku – luty 2013 roku;
- przygotowanie i dystrybucja publikacji *Innowacyjne metody utrzymania aktywności zawodowej 50+* (200 egz.);
- organizacja regionalnej konferencji podsumowującej projekt z prezentacją produktów finalnych oraz udziałem partnera ponadnarodowego.

Z kolei wymierne efekty przeprowadzonych dotychczas działań mainstreamingowych projektu to:

- przygotowanie i podpisanie strategii współpracy lokalnej na rzecz Kobiet 50+;
- przygotowanie i podpisanie strategii współpracy lokalnej na rzecz pracowników MŚP 50+;
- przygotowanie i podpisanie strategii współpracy lokalnej na rzecz utrzymania aktywności zawodowej mieszkańców obszarów wiejskich 50+;
- przygotowanie komponentu ponadnarodowego wdrażającego rozwiązania włoskie;
- prezentacja strategii współpracy lokalnej na rzecz Kobiet 50+ w ramach specjalnego seminarium;
- prezentacja strategii współpracy lokalnej na rzecz pracowników MŚP 50+ w ramach specjalnego seminarium;
- prezentacja strategii współpracy lokalnej na rzecz utrzymania aktywności zawodowej mieszkańców obszarów wiejskich 50+ w ramach specjalnego seminarium;
- emisja cyklicznych artykułów na temat działań mainstreamingowych w prasie lokalnej w okresie wrzesień 2012 roku – luty 2013 roku, podjęto także działania włączania produktu do polityki i szerokiego zastosowania w praktyce, co skutkowało uwzględnieniem wypracowanych produktów w Planie Działania dla Priorytetu VIII na 2013 rok w województwie podlaskim.

Innowacją projektu było integrowanie interwencji realizowanych na poziomie pracownika, pracodawcy i ich otoczenia w jednym modelu działania. Podstawową innowacją projektu jest więc przepis na kompleksowość

działań zmierzających do jednego celu, jakim jest utrzymanie aktywności zawodowej pracowników po 50. roku życia. Opracowane i przetestowane zostały 3 modele kompleksowych działań doradczo-szkoleniowych, zarządczych i koalicyjnych na rzecz utrzymania aktywności zawodowej kobiet 50+ oraz pracowników 50+ na obszarach wiejskich oraz zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Innowacyjność wypracowywanych rozwiązań występuje na wszystkich poziomach szczególności. Obok innowacyjnego sposobu rozwiązywania problemu rynku pracy na poziomie kompleksowych modeli działań, innowacje przewidziane są także na poziomie konkretnych instrumentów wsparcia. W tym przypadku innowacje dotyczą sposobu świadczenia usługi, sposobu zarządzania firmą lub metod współpracy.

## 2. Szczegółowe przedstawienie wybranych, modelowych produktów

W ramach zrealizowanego projektu w każdym z trzech opisanych wyżej obszarów problemowych wypracowano nowe instrumenty utrzymania aktywności zawodowej osób po 50. roku życia, kierowane do różnorodnych specjalistów:

- Instrumenty doradcze związane z planowaniem rozwoju zawodowego osób starszych – kierowane do doradców zawodowych, psychologów, lekarzy oraz liderów społecznych;
- Instrumenty edukacyjne w zakresie organizacji i realizacji usług szkoleniowych dla osób starszych, z uwzględnieniem zagadnień zdrowotnych i rehabilitacyjnych, w tym aktywizacji fizycznej w formie zajęć ruchowych i hobbystycznych – kierowane do trenerów, doradców edukacyjnych oraz specjalistów rynku pracy;
- Instrumenty audytu firmy w zakresie dostosowania przedsiębiorstw do zatrudniania pracowników po 50. roku życia poprzez wdrażanie elastycznych form pracy, procedur zarządzania wiekiem oraz kreowania miejsc pracy przyjaznych dla osób starszych poprzez nowe usługi związane z dziedzictwem kulturowym – kierowane do przedsiębiorców i doradców biznesowych;
- Instrumenty kooperacyjne w zakresie lokalnych partnerskich działań na rzecz stosowania w praktyce nowych metod utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50. roku życia – kierowane do organizacji pozarządowych, gmin wiejskich oraz instytucji rynku pracy.



W ramach Laboratorium Kobieta 50+ opracowano i przetestowano trzy modele interwencji:

- **Model usług doradczo-szkoleniowych dla Kobiet 50+** dostosowany do specyficznych potrzeb pracowników – Kobiet 50+. Innowacja tego modelu związana jest z adaptacją sprawdzonego rozwiązania w stosunku do nowej grupy docelowej. Dobra praktyka wypracowana została przez Partnerstwo projektu w ramach PIW EQUAL i kierowana była do młodych kobiet godzących życie zawodowe i rodzinne z racji świadczenia opieki na dzieckiem. Specyfiką modelu są nowe bariery charakterystyczne dla osób starszych, związane ze stanem zdrowia i aktywnością psychiczną, które zostały dodatkowo uwzględnione w trakcie adaptacji sprawdzonego rozwiązania. Zaadaptowana została procedura określania potrzeb szkoleniowych w formie trójstronnego porozumienia pracownika, pracodawcy i zespołu specjalistów (psycholog, doradca zawodowy, lekarz) oraz metoda szkoleniowa uwzględniająca w programie specjalne moduły dostosowane do specyficznych potrzeb 50+ (EFP, Wizaż oraz Fitness w zakresie zwiększania aktywności fizycznej rozumianej jako warunek utrzymania większej aktywności psychicznej) i doradztwo towarzyszące szkoleniom (kontakt z psychologiem w rozwiązywaniu bieżących trudności motywacyjnych, psychologicznych czy rodzinnych). Model składa się z dwóch powiązanych ze sobą produktów finalnych: **Ankiety trójstronnego badania potrzeb szkoleniowych**, (na produkt składają się: *Ankieta trójstronnego badania potrzeb szkoleniowych* w trzech wersjach: *Pracownik*, *Pracodawca* oraz *Specjalista*, *Karta wyników pracy – doradca*, *Rekomendacje zdrowotne*, *Konspekt doradztwa zawodowego* oraz *Instrukcja stosowania produktu finalnego*) oraz **Programu szkolenia Kobiet 50+** (elementy składowe produktu to: *Matryca Programu Szkolenia Kobiet 50+*, *Metryczka organizacji zajęć*, *Indywidualny Program Szkolenia – Formularz*, *Indywidualny Program Szkolenia – Generator* oraz *Indywidualny Program Szkolenia – Generator*).
- **Model Elastycznych Form Pracy dla Kobiet 50+** uwzględniający specyficzne potrzeby i potencjał pracownika – Kobiety 50+. Innowacja tego modelu, podobnie jak w przypadku modelu doradczo-szkoleniowego dotyczy adaptacji sprawdzonych rozwiązań w stosunku do nowej grupy docelowej. W tym przypadku innowacją jest zmodyfikowana procedura



wdrażania elastycznych form pracy na stanowiskach pracy kobiet 50+. Zaadaptowana została procedura audytu stanowiska pracy z udziałem pracownika i pracodawcy oraz sposobu opracowania rekomendacji w zakresie zarządzania firmą zatrudniająca kobiety 50+. W ramach modelu przygotowano jeden produkt finalny: **Ankieta audytu stanowiska pracy kobiety 50+ i rekomendacji EFP** (na produkt składają się: *Ankieta audytu stanowiska pracy Kobiety 50+ dla audytora*, *Ankieta audytu stanowiska pracy Kobiety 50+ do samodzielnego zastosowania przez przedsiębiorcę* oraz *Instrukcja stosowania produktu finalnego*).

- **Model lokalnej współpracy na rzecz aktywności zawodowej Kobiet 50+** integrujący działania instytucji rynku pracy oraz przedsiębiorców wokół problematyki aktywności zawodowej Kobiet 50+. Innowacja tego modelu dotyczy adaptacji sprawdzonych rozwiązań w zakresie lokalnej współpracy (wykluczenie społeczne) w stosunku do nowego problemu społecznego, jakim jest aktywność zawodowa Kobiet 50+. W tym przypadku innowacją jest zmodyfikowany schemat tworzenia i moderowania lokalnej koalicji na rzecz wypracowania i przyjęcia wspólnej strategii działania. Modyfikacja świadcząca o dodatkowej innowacji dotyczy włączenia w koalicję lokalnych pracodawców zatrudniających kobiety 50+ oraz włączenia w strategię działania pozostałych produktów finalnych wypracowanych w ramach projektu. W ramach modelu powstał jeden produkt finalny: **Program prac lokalnej koalicji na rzecz kobiet 50+ wraz ze wzorem strategii działania** (elementy składowe produktu to: *Program prac lokalnej koalicji na rzecz Kobiet 50+*, *Strategia działania lokalnej koalicji* oraz *Instrukcja stosowania produktu finalnego*).

W ramach Laboratorium Obszary wiejskie 50+ opracowano i przetestowano następujące instrumenty interwencji:

- **Model doradczo-szkoleniowy 50+ na obszarach wiejskich** dostosowany do specyficznych potrzeb pracowników 50+ zamieszkałych na obszarach wiejskich. Innowacja tego modelu dotyczy adaptacji sprawdzonych rozwiązań w zakresie interdyscyplinarnego po-



radnictwa zawodowego dla młodych osób odchodzących z rolnictwa (doradca zawodowy psycholog i doradca rolniczy) w stosunku do nowej grupy docelowej. W tym przypadku innowacją jest zmodyfikowany Indywidualny Plan Działania dla mieszkańców wsi 50+ uwzględniający dziedzictwo kulturowe miejsca zamieszkania i potencjału zatrudnienia w obszarze turystyki wiejskiej. W ramach modelu opracowano dwa produkty finalne: **Indywidualny plan rozwoju pracownika 50+ na obszarach wiejskich** (elementy składowe produktu to: *Plan Poradnictwa w 7 Krokach, Indywidualny Plan Rozwoju w formie karty pracy w 7 Krokach, Zasady Poradnictwa z komentarzem dla użytkowników do 7 Kroków, Karta Klienta z rekomendacjami doradczymi i opisem Klienta dla 7 kroków doradczych* zapewniająca przebieg informacji pomiędzy specjalistami zaangażowanymi w proces doradczy, *Portfolio 50+ – pakiet narzędzi doradczych, diagnostycznych oraz ćwiczeń i materiałów informacyjnych w formie segregatora z rozdziałami dla 7 kroków doradczych i Instrukcja użycia narzędzia* oraz **Indywidualny Plan Szkolenia pracownika 50+ na obszarach wiejskich** (na produkt składają się: *Indywidualny Plan Szkolenia w formie karty pracy związanej z narzędziami doradczymi Portfolio 50+, Plan Szkolenia w 5 Krokach, Ramowy program szkolenia dla 5 kroków w trzech blokach, Szczegółowy program szkolenia dla 5 kroków w trzech blokach, Harmonogram szkolenia dla gminy I oraz Harmonogram szkolenia dla gminy II – realizacja wizyt studyjnych zakładu współpracę, kooperację i rywalizację dwóch gmin, Program wizyty studyjnej dla gminy I oraz Program wizyty studyjnej dla gminy II – realizacja wizyt studyjnych zakładu współpracę, kooperację i rywalizację dwóch gmin, Program spotkania lokalnej koalicji w ramach wizyty studyjnej, Założenia organizacyjne wizyty studyjnej z udziałem gminy, Scenariusz Programu Telewizyjnego, Instrukcja zastosowania produktu*).

- **Model Turystki Wiejskiej z 50+**, tj. model zarządzania firmą na obszarach wiejskich uwzględniający specyficzne potrzeby i potencjał pracowników 50+. Innowacja tego modelu dotyczy wypracowania nowych rozwiązań w zakresie audytu firm agroturystycznych i turystycznych pod kątem współpracy z 50+ z obszarów wiejskich w zakresie promocji dziedzictwa kulturowego. W tym przypadku innowacją jest nowa pro-

cedura audytu i doradztwa dla firm agroturystycznych w zakresie możliwości zatrudnienia 50+. W ramach modelu przygotowano jeden produkt finalny: **Ankieta audytu firm na obszarach wiejskich – dziedzictwo 50+** (na produkt składa się: *Ankieta audytu firm na obszarach wiejskich – dziedzictwo 50+ – 6 części* oraz *Instrukcja zastosowania produktu*).

- **Model lokalnej współpracy na rzecz aktywności zawodowej 50+ na wsi** integrujący działania instytucji rynku pracy oraz przedsiębiorców wokół problematyki aktywności zawodowej 50+ na obszarach wiejskich. Innowacja tego modelu dotyczy adaptacji sprawdzonych rozwiązań w stosunku do nowego problemu społecznego, jakim jest aktywność zawodowa osób 50+ na obszarach wiejskich. W tym przypadku innowacją jest zmodyfikowany schemat tworzenia i moderowania lokalnej koalicji uzupełniony o schemat włączenia w koalicje lokalnych firm agroturystycznych oraz włączenia w strategię działania pozostałych produktów finalnych. W ramach modelu powstał jeden produkt finalny: **Lokalna koalicja na obszarach wiejskich – Dziedzictwo 50+** (elementy składowe: *Ramowy program spotkań lokalnej koalicji Dziedzictwo 50+, Szczegółowy program 1 spotkania, Wzór strategii współpracy, Instrukcja stosowania narzędzia*).

Z kolei w ramach laboratorium MŚP 50+ powstały następujące produkty finalne:

- **Model Intermentoringu 50+ w MŚP** dostosowany do specyficznych potrzeb pracowników 50+ w MŚP. Innowacja modelu dotyczy nowych rozwiązań w zakresie doradztwa personalnego w oparciu o współpracę Trenera Osobistego i Lekarza medycyny pracy planujących rozwój osobisty pracownika 50 w małej firmie. W tym przypadku innowacją jest nowa procedura doradztwa personalnego dla 50+ w MŚP. Na model składają się dwa produkty finalne: **Plan rozwoju z udziałem trenera osobistego i lekarza** (elementy składowe produktu to: *Arkusze wywiadu z przedsiębiorcą, Materiały doradczycy – szkoleniowe 50+, Karta wyników pracy nr 1, Karta wyników pracy nr 2, Intermentoring – generator programu, Instrukcja stosowania*



produktu finalnego) oraz **Program Intermentoringu – Model szkoleń wzajemnych pracowników w MŚP 50+** (na produkt składają się: *Zestawienie potrzeb szkoleniowych i umiejętności 50+/35-, Metryczka organizacji zajęć, Program Intermentoringu 50+/35-, Intermentoring – generator programu, Instrukcja stosowania produktu finalnego*).

- **Model Zarządzania Wiekiem 50+** uwzględniający specyficzne potrzeby i potencjał pracowników 50+. Innowacja modelu dotyczy wypracowania nowych rozwiązań w zakresie audytu MŚP pod kątem możliwości wdrożenia PZW. W tym przypadku innowacją jest nowa procedura audytu PZW dla MŚP uwzględniająca elementy Intermentoringu. W ramach modelu przygotowano jeden produkt finalny: **Ankieta audytu MŚP – Audyt i strategia zarządzania wiekiem w MŚ 50+** (elementy składowe produktu: *Matryca Strategii Zarządzania Wiekiem, Ankieta audytu, Katalog dobrych praktyk, Instrukcja budowania Strategii Zarządzania Wiekiem*).
- **Model lokalnej współpracy na rzecz aktywności zawodowej 50+ w MŚP** integrujący działania instytucji rynku pracy oraz przedsiębiorców wokół problematyki aktywności zawodowej 50+ z MŚP. Innowacja tego modelu dotyczy adaptacji sprawdzonych rozwiązań w stosunku do nowego problemu społecznego, jakim jest aktywność zawodowa osób 50+ w MŚP. W tym przypadku innowacją jest schemat tworzenia i moderowania lokalnej koalicji zmodyfikowany o schemat włączenia w koalicje lokalnych MŚP i instytucji szkoleniowych w zakresie Intermentoringu oraz włączenia w strategię działania pozostałych produktów finalnych. Na model składa się jeden produkt finalny: **LOKALNE KOALICJE - Program prac lokalnej koalicji na rzecz 50+ w MŚP** (elementy składowe produktu to: *Program prac lokalnej koalicji na rzecz 50+ w MŚP, Strategia działania lokalnej koalicji, Instrukcja stosowania produktu finalnego*).

Warunkiem właściwego działania innowacji jest uwzględnienie rekomendacji wdrożeniowych zawartych w podręczniku wdrożeniowym. Rekomendacje te opracowane zostały na podstawie testowania 12 produktów finalnych oraz badań ewaluacyjnych prowadzonych na użytkownikach i odbiorcach po zakończeniu testowania. Zastosowanie całego modelu (kompleksowość instrumentów interwencji) zwiększa szanse właściwego dzia-



łania innowacji, jednak nie jest warunkiem koniecznym wdrożenia, a poszczególne produkty finalne mogą być zastosowane przez poszczególnych użytkowników tylko w interesującym ich zakresie.

3. Opis współpracy ponadnarodowej (uzasadnienie wyboru partnera, korzyści płynące ze współpracy, zagrożenia wynikające z nawiązania współpracy ponadnarodowej, charakterystyka publikacji wypracowanych w ramach współpracy ponadnarodowej).

Projekt **INNOWACJE 50+ program testowania i wdrażania nowych metod utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50 roku życia** realizowany był przy współdziałaniu partnera ponadnarodowego **Innovazione Apprendimento Lavoro (IAL)**, którego siedzibą jest region Friuli Venezia Giulia we Włoszech. IAL to instytucja szkoleniowo-badawcza, funkcjonująca jako organizacja non-profit, działająca we Włoszech, reprezentowana przez ponad 100 biur regionalnych. IAL Friuli Venezia Giulia organizuje i koordynuje szkolenia przygotowujące młodych ludzi do pracy zawodowej. Oferuje w swoim wachlarzu usług również tzw. „kursy dokształcające” dla osób pracujących. IAL jest dodatkowo zaangażowany w badania, organizację spotkań, różnych inicjatyw szkoleniowych oraz działania wspierające współpracę między przedsiębiorstwami podobnych branż. Głównymi obszarami działań instytucji są: środowisko, bezpieczeństwo, zarządzanie w przedsiębiorstwach, zarządzanie zasobami ludzkimi, projektowanie – produkcja – logistyka, prace społeczne, usługi dla ludności, kultura, edukacja, rozrywka, kursy językowe, technologie przemysłowe, łańcuchy dystrybucji żywności i technologia jej wytwarzania, konstrukcje, urbanistyka, bio-architektura, ubezpieczenia. Organizacja posiada znak jakości ISO 9000, akredytację SkillBalance CIBC, zatrudnia certyfikowanych wykładowców uczelni wyższych (Associazione Italiana per l'Informatica e il Calcolo Automatico). Współpracuje z British School of English – Cambridge ESOL. Od roku 2002 w porozumieniu z Telecom Italia realizuje usługi kursów w ramach e-learningu dla MŚP. Uzasadnieniem wyboru IAL Friuli Venezia Giulia na partnera w realizacji innowacyjnego przedsięwzięcia było:



- bardzo bogate doświadczenie tej organizacji w realizacji projektów ponadnarodowych z zakresu tematyki realizowanego projektu (aktywizacja zawodowa osób 45+ oraz 50+);
- jej współpraca z szeregiem instytucji rynku pracy, sektorem MŚP, sektorem rolnym;
- możliwość współpracy z partnerem w oparciu o obserwację i analizę dobrych praktyk u partnera;
- wcześniejsza znajomość partnera ponadnarodowego jako instytucji uczestniczącej w spotkaniach ponadnarodowych poświęconych realizacji projektów w ramach Programu IW EQUAL.

Współpraca ponadnarodowa w ramach projektu zrealizowana została w następujących formach: odbyły się trzy wizyty studyjne we Włoszech organizowane dla obszarów problemowych: *Kobieta 50+*, *Obszary Wiejskie 50+* oraz *MŚP 50+* oraz przygotowano trzy publikacje, stanowiące podsumowanie wizyt studyjnych. Realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym pozwoliła na wymianę doświadczeń na interesujące partnerów tematy, dzielenie się dobrymi praktykami związanymi z zatrudnianiem pracowników 50+, naukę poprzez spotkania i zbieranie najlepszych praktyk związanych z rynkiem pracy usług czy, bezpośrednią wymianę doświadczeń, poprzez spotkania personelu technicznego i przedstawicieli zainteresowanych partnerstw, zebranie doświadczeń związanych z aktywizacją zawodową kobiet 50+ korzystających z działań projektowych. Partner przyczynił się do sprawnej realizacji projektu poprzez doświadczenie, jakim dysponował w realizacji projektów europejskich, swej merytoryczności i znajomości tematyki będącej przedmiotem projektu realizowanego, pełnemu zaangażowaniu w realizację poszczególnych działań. Partner gromadził i dzielił się informacjami, danymi, przykładami najlepszych praktyk i doświadczeniami, wspólnie ustalał zasady i ramy organizacji wizyt studyjnych, aktywnie włączał poszczególnych członków partnerstw do projektu ponadnarodowego, gwarantując partnerom możliwości przeniesienia wartości dodanej do ich projektów krajowych. Współpraca ponadnarodowa z partnerem ponadnarodowym w ramach projektu bezpośrednio przyczyniła się do wypracowania i wymiany doświadczeń dotyczących aktywizacji zawodowej osób po 50 roku życia. Nastąpiło ulepszenie projektów krajowych i przekazanie im wartości dodanej, aby poprzez ponadnarodową wymianę doświadczeń pracowników realizujących projekt (uczelnia

wyższa, badacze) i grupy docelowe (przedstawiciel urzędu pracy) były one w stanie wypracowywać zmiany w organizacji, kulturze pracy, a przede wszystkim w postawach i nastawieniu do osób 50+. Wartością dodaną dla każdego z partnerów było:

- zdobycie nowych sposobów podejścia do problemów w określonych projektach krajowych poprzez wypracowanie odpowiednich metodologii,
- wzbogacenie i poszerzenie myślenia na interesujące partnerów tematy,
- dzielenie się doświadczeniem wyniesionym z działań podjętych w wymiarze lokalnym, które przyczyniło się tym samym do ponadnarodowej współpracy,
- uwrażliwienie oraz rozpowszechnienie odpowiednich instrumentów przyczyniających się do osiągnięcia aktywizacji zawodowej osób 50 plus,
- przekazanie dobrych praktyk w ramach partnerstwa.

Realizacja działań w ramach współpracy ponadnarodowej przyczyniła się wprost do zrealizowania celu ogólnego projektu (w tym celu współpracy ponadnarodowej), jakim było utworzenie lub adaptowanie, w tym przy udziale partnera ponadnarodowego, testowanie a następnie wdrożenie na obszarze 9 modelowych innowacyjnych rozwiązań utrzymania aktywności zawodowej 50+ (kobiet, osób z obszarów wiejskich oraz zatrudnionych w MŚP) przy wykorzystaniu odpowiednich metod wsparcia, systemu zarządzania oraz infrastruktury społecznej. Celami szczegółowymi współpracy ponadnarodowej i zarazem jej produktami były:

1. Adaptacja i przygotowanie do testowania Dobrych Praktyk z Włoch w obszarze problemowym Kobiety 50+ w formie publikacji.
2. Adaptacja i przygotowanie do testowania Dobrych Praktyk z Włoch w obszarze problemowym Obszary wiejskie 50+ w formie publikacji.
3. Adaptacja i przygotowanie do testowania Dobrych Praktyk z Włoch w obszarze problemowym MŚP 50+ w formie publikacji.

Publikacja *Aktywizacja zawodowa osób po 50. roku życia. Dobre praktyki z Włoch Tom I* powstała jako podsumowanie pierwszej wizyty studyjnej w regionie Friuli – Wenecja Julijska. Prezentowane są w niej dobre praktyki odnoszące się do zwiększenia zatrudnienia osób po 50. roku życia, w poważnym stopniu zorientowane na kobiety, które cechuje szczególnie niska aktywność zawodowa. Publikacja składa się z dwóch



części. W części pierwszej (*Regionalna zintegrowana strategia zwiększenia zatrudnienia osób po 50. roku życia*)

została przedstawiona kompleksowa strategia działań na rzecz zwiększenia zatrudnienia osób starszych w regionie Friuli – Wenecja Julijska. Jest ona rezultatem innowacyjnego projektu IPERTOOLS, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej, zrealizowanego w latach 2005-2007. Głównym celem projektu było umocnienie pozycji osób po 50. roku życia, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet, na regionalnym rynku pracy. Partnerami projektu, którego budżet zamykał się w kwocie 1 mln euro, były wszystkie kluczowe instytucje z regionu Friuli – Wenecja Julijska, reprezentujące władze regionu, władze poszczególnych prowincji, urzędy pracy, instytucje szkoleniowe, związki zawodowe, związki pracodawców. W rozdziale pierwszym dokonano analizy aktywności sytuacji na rynku pracy osób po 50. roku życia, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji kobiet na rynku pracy. W rozdziale drugim zaprezentowano model interwencji na regionalnym rynku pracy. Przewidziano w nim zintegrowane działania zorientowane na podażową oraz popytową stronę rynku pracy, a także w obszarze kultury pracy. W rozdziale trzecim przedstawiono wachlarz koniecznych działań kierowanych do głównych aktorów regionalnego rynku pracy: starszych pracowników, pracodawców, z włączeniem innych ważnych podmiotów takich, jak: urzędy pracy, instytucje szkoleniowe, władze regionalne i poszczególnych prowincji, do których były skierowane działania związane z mainstreamingiem i upowszechnianiem. Z kolei w części drugiej publikacji (*Działania na rzecz zwiększenia zatrudnienia osób starszych – studia przypadków*) zaprezentowano dobre praktyki odnoszące się do zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie (na przykładzie *Jacuzzi – rozdział piąty*), czy też w spółdzielniach socjalnych (na przykładzie *Il Piccolo Principe – rozdział szósty* oraz *Parco di Giovanni – rozdział siódmy*). Działalność tych firm zorientowana jest na wsparcie grup defaworyzowanych na rynku pracy, do których należą starsi pracownicy, a w szczególności kobiety. Zaprezentowane dobre praktyki powinny stać się inspiracją do działań w województwie podlaskim, zorientowanych na zwiększenie zatrudnienia osób po

50. roku życia, głównie kobiet.

Publikacja *Aktywizacja zawodowa osób po 50. roku życia. Dobre praktyki z Włoch Tom II* powstała w ramach poszukiwania, we współpracy z partnerem włoskim, dobrych praktyk w zakresie utrzymania aktywności zawodowej osób po 50. roku życia zamieszkujących obszary wiejskie we Włoszech. Publikacja składa się również z dwóch części. W części pierwszej (*Dywersyfikacja i integracja*) została przedstawiona specyfika włoskich obszarów wiejskich. Jak wskazuje tytuł tej części, skupiono się przede wszystkim na dwóch komplementarnych procesach gwarantujących rozwój terenów wiejskich w krajach wysoko rozwiniętych z silnym sektorem usług. Synergia różnicowania i łączenia, nowa jakość powstała z dwóch odmiennych, zdawałoby się przeciwstawnych procesów, jest intrygującą praktyką włoskich gospodarzy, którzy potrafili znaleźć swoją odrębność i różnorodność, a jednocześnie zintegrować się w jej promocji i sprzedaży. Dywersyfikowanie działalności rolniczej, poszukiwanie nowych obszarów dochodu i aktywności zawodowej jest efektem szerszej polityki prowadzonej przez Włochów w stosunku do obszarów wiejskich. Jednak efekt tej polityki na poziomie lokalnym zderzył się, a w zasadzie sprawnie połączył się, z inną szerszą polityką związaną z integrowaniem obszarów. Na poziomie lokalnym polityka ta zaowocowała nie tylko wysoką kooperacją, która być może jest efektem wyjątkowej mentalności włoskich partnerów, ale przede wszystkim polityki prowadzonej przez samorządy lokalne, która sprzyja, wspiera, a nawet finansuje kooperacje przedsiębiorców i rolników na terenach wiejskich. Przykłady konkretnych efektów dywersyfikacji i integracji na poziomie lokalnym przedstawione zostały w części drugiej opracowania (*Dobre praktyki 50+ na obszarach wiejskich*), którego kolejne rozdziały odpowiadają przedstawionej logice oraz poszczególnym rozdziałom części pierwszej opracowania. W obu częściach zawarto dodatkowy rozdział związany z sytuacją kobiet na obszarach wiejskich. Uwzględnienie tej kwestii wynika z diagnozy dobrej praktyki opisaną przez historię i przykład miłej gondolierki, która po 50. roku życia potrafiła przejść skuteczną reorientację

zawodową. Tak więc analiza przeprowadzona w tej części pracy, dzięki przemyślanej kompozycji, nawiązuje do dwóch pozostałych obszarów problemowych projektu: utrzymania aktywności zawodowej starszych kobiet oraz kwestii reorientacji zawodowej, uwzględniającej kapitał turystyczny i kulturowy miejsca zamieszkania, a także aktywności zawodowej pracowników w wieku powyżej 50 lat w MŚP. Zarówno analiza efektów dywersyfikacji gospodarstw rolnych zmieniających się w małe przedsiębiorstwa, jak i dobra praktyka przedsiębiorstwa lawendowego może być inspirująca w poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań dla MŚP na obszarach wiejskich.

Podsumowaniem trzeciej wizyty studyjnej we Włoszech jest publikacja *Aktywizacja zawodowa osób po 50. roku życia. Dobre praktyki z Włoch Tom III*. Prezentowane są w niej dobre praktyki odnoszące się do zwiększenia zatrudnienia osób po ukończeniu 50 lat, w poważnym stopniu zorientowane na pracowników 50+ z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W szczególności zwrócono uwagę na problematykę zarządzania wiekiem w firmach (*Age Managment*), z uwzględnieniem wykorzystania potencjału intelektualnego starszych pracowników. Publikacja składa się z trzech części. W części pierwszej (*Zarządzanie wiekiem – aspekty makroekonomiczne i regionalne*) została przedstawiona sytuacja demograficzna we Włoszech, ze zwróceniem uwagi na problem starzenia się ludności, w tym zasobów pracy. Zwrócono też uwagę na działania podejmowane na szczeblu krajowym i regionalnym, odnoszące się do aktywnego starzenia się. Z kolei w drugiej części publikacji (*Narzędzia zarządzania wiekiem w firmach z sektora MŚP*) zaprezentowano szereg narzędzi, które można wykorzystać do zarządzania wiekiem w firmach, z uwzględnieniem osób starszych. Narzędzia te związane są z diagnozą i szczegółową analizą struktury wiekowej pracowników, podjęciem działań związanych z zarządzaniem wiekiem w przedsiębiorstwie, ustaleniem możliwych do pełnienia funkcji przez osoby 45+/50+ w ostatniej fazie ich aktywności zawodowej w przedsiębiorstwie oraz z pozyskiwaniem unikatowych kompetencji od odchodzących starszych pracowników. W części trzeciej (*Model przekazywania wiedzy „milczącej” pracowników 50+ w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*) zwrócono uwagę na znaczenie wiedzy


„milczącej” starszych pracowników z punktu widzenia utrzymania pozycji konkurencyjnej firmy, a także przedstawiono sposoby „pozyskiwania” takiej wiedzy i jej późniejszego formalizowania. Odwołano się tutaj do doświadczeń wynikających z realizacji projektu *Au-delà de la salle*, w którym uwzględniono problem bardzo silnie odczuwalny w małych i średnich przedsiębiorstwach, a mianowicie przekazywanie kluczowych umiejętności pracowników doświadczonych pracownikom juniorom. W ramach projektu została wypracowana Metodologia Dydaktyki Zawodowej, która została wdrożona w przedsiębiorstwach włoskich na podstawie pewnej ścieżki. Ścieżka ta zawiera takie etapy, jak: rozpoznanie wstępne (mające na celu określenie i sformułowanie zagadnień), wyodrębnienie kluczowych sytuacji występujących w pracy, dających potencjalną możliwość uczenia się na nich, sformalizowanie raportu wstępnego, analiza pracy (mająca na celu wyodrębnienie, opisanie, formalizację i kapitalizację kompetencji pracowników seniorów i juniorów dotyczących wykonywania pracy), zaprojektowanie Modelu Szkoleniowego zawierającego transfer wiedzy z pozycji pracy w sytuację uczenia się, przetestowanie Modelu Szkoleniowego pod względem przekazywania wiedzy na linii senior-junior.


Wszystkie produkty finalne projektu *INNOWACJE 50+ program testowania i wdrażania nowych metod utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50. roku życia*, ich opisy, elementy składowe, informacje na temat działań i nakładów niezbędnych do ich zastosowania oraz szczegółowe instrukcje wdrażania dostępne są na następujących stronach internetowych:


- [www.pracujemy50plus.pl](http://www.pracujemy50plus.pl)
- [www.kiw-pokl.org.pl](http://www.kiw-pokl.org.pl)
- [www.zdz.bialystok.pl](http://www.zdz.bialystok.pl)
- [www.bfkk.pl](http://www.bfkk.pl)






 **Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku**  
ul. Pogodna 22, 15-354 Białystok  
tel. (85) 74 97 200, fax (85) 74 97 209  
e-mail: sekretariat@wup.wrotapodlasia.pl  
www.up.podlasie.pl

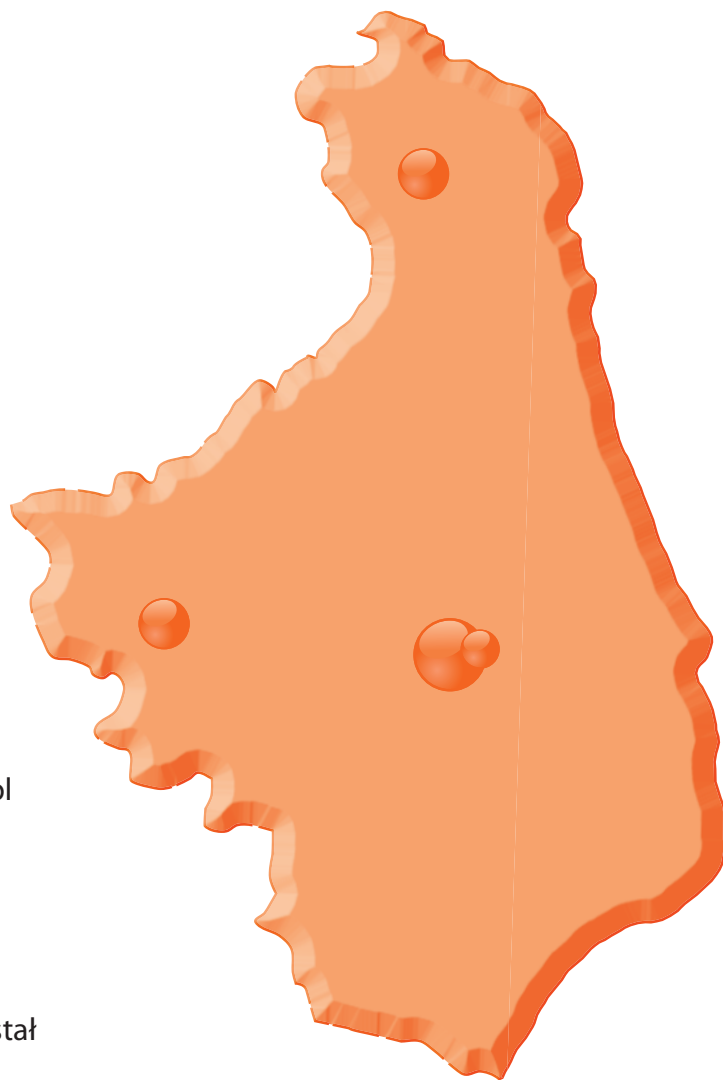
 **Oddział Terenowy w Łomży**  
ul. Nowogrodzka 1, 18-400 Łomża  
tel. (86) 21 62 346, fax (86) 21 62 346  
e-mail: biwulo@wup.wrotapodlasia.pl

 **Oddział Terenowy w Suwałkach**  
ul. Przytorowa 9B, 16-400 Suwałki  
tel. (87) 56 66 601, fax (87) 56 66 601  
e-mail: biwusu@wup.wrotapodlasia.pl

 **Punkt Informacyjny  
Europejskiego Funduszu Społecznego**  
ul. Pogodna 22, 15-354 Białystok  
tel. (85) 74 97 247  
Pokój Nr 02 (niski parter)  
www.pokl.up.podlasie.pl  
e-mail: informacja.efs@wup.wrotapodlasia.pl

Egzemplarz bezpłatny

Z troski o środowisko naturalne biuletyn został  
wydrukowany na papierze ekologicznym



**CZŁOWIEK - NAJLEPSZA INWESTYCJA**



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

