



**Ekspertyza przygotowana w ramach projektu
„Pakty zatrudnieniowe w Polsce”
Model wspierania integracji zawodowej opartej o ustawę
o paktach zatrudnieniowych osób 50+ w Niemczech
na przykładzie Aktivcenter/ Jobfirma
Kontekst prawny, finansowy, organizacyjny i metodyczny
Anna Block**



Lueneburg, wrzesień 2016

Spis treści

- I. Słowniczek ważniejszych pojęć
- II. System reintegracji zawodowej osób 50+ w Niemczech
 1. Polityka zatrudniania osób starszych w Niemczech
 2. Opis systemu reintegracji zawodowej poszukujących pracy beneficjentów 50+ w Niemczech
 3. Instrumenty niemieckiego rynku pracy – opis i ocena
 4. Współpraca różnych instytucji – podział obowiązków w kontekście realizacji zadań publicznych
 5. Rola i zadania pracodawców w integracji zawodowej osób 50+
- III. Opis produktu niemieckiego
 1. Model współpracy między instytucjami – podział obowiązków w kontekście wykonywanych zadań publicznych, kontekst prawny
 2. Model finansowania
 3. Przebieg procesu integracji zawodowej i społecznej w „Reife Leistung” – etapy
 4. Opis stanowisk pracy osób zatrudnionych w projekcie
 5. Współpraca z pracodawcami
- IV. Przykładowy przebieg procesu integracji w Aktivcenter

I. Słowniczek ważniejszych pojęć

Bundesagentur fuer Arbeit – “Federalna agencja zatrudnienia”, odpowiednik polskiego urzędu pracy spełniający zadania pośrednictwa pracy, doradztwa zawodowego, monitoringu rynku pracy, wypłaty zasiłku dla bezrobotnych (do 12 miesięcy), przyznawania i wypłacania świadczeń pomostowych dla osób zagrożonych utratą pracy, przyznawania i wypłacania innych instrumentów finansowego wsparcia dla osób poszukujących pracy, przyznawania i wypłacania świadczeń związanych z nauką zawodu; ponadto w jej kompetencji leży wypłata świadczeń podstawowych dla osób długotrwale bezrobotnych (na podst. II księgi kodeksu socjalnego, tzw. Sozialgesetzbuch II) bez dopłat mieszkaniowych oraz wszystkich działań zmierzających do integracji zawodowej tej grupy interesariuszy.

Aktivcenter – niemiecki odpowiednik “JOBFIRMY”. Centrum aktywizacji długotrwale bezrobotnych beneficjentów objętych wsparciem socjalnym na podstawie II księgi kodeksu socjalnego.

Arbeitslosengeld I – zasiłek dla osób, które utraciły pracę, przyznawany na okres maksymalnie 12 miesięcy (w szczególnych wypadkach maksymalnie 18 miesięcy). O długości i wysokości zasiłku decyduje staż pracy, wiek i wysokość zarobków beneficjentów tego świadczenia.

Arbeitslosengeld II – zasiłek wypłacany osobom długotrwale bezrobotnym, którym wygasło prawo do pobierania Arbeitslosengeld I lub go w ogóle nie posiadają. Świadczenie te jest wypłacane na podstawie zapisów II księgi kodeksu socjalnego.

Grone-Schulen Niedersachsen – instytucja szkoleniowa współrealizująca projekt “Reife Leistung” dla osób 50+ w Dolnej Saksonii. Grone jest autorem koncepcji Aktivecentren.

Jobcenter – to urząd powoływany w Niemczech w obrębie powiatu lub miasta na prawach powiatu, którego podstawowym zadaniem jest wypłata świadczeń podstawowych dla beneficjentów Arbeitslosengeld II oraz ich aktywizacja zawodowa. Jobcenter powoływane są w myśl reform Harz IV, wprowadzonej na terenie Niemiec w 2002 roku. Urzędy te są samodzielnymi jednostkami organizacyjnymi powiatów lub stanowią połączenie lokalnych oddziałów Agentur fuer Arbeit ze stosownymi komórkami organizacyjnymi powiatów odpowiadającymi za pomoc społeczną.

Jobfirma – w modelu niemieckich Aktivecentren: drugi etap aktywizacji, skonstruowany na zasadzie symulacyjnego przedsiębiorstwa, w którym beneficjenci samodzielnie poszukują pracy.

Jobscout – zatrudniony w Aktivcenter pracownik odpowiedzialny za integrację zawodową beneficjentów. Jobscout jest pośrednikiem pomiędzy bezrobotnym a pracodawcą. Koordynuje cały proces integracji.

Pakt zatrudnieniowy – główny instrument federalnego programu rządu niemieckiego na rzecz integracji zawodowej osób 50+ pod nazwą „Perspektive 50+. Beschaeftigungspakte fuer Aeltere in den Regionen”. W ramach programu na terenie Niemiec powołano do życia 78 tzw. paktów zatrudnieniowych, tzn. regionalnych partnerstw na rzecz integracji zawodowej osób po 50-tym roku życia. W skład partnerstw wchodzi regionalne IRP i IPS, instytucje prywatne, organizacje pracodawców, organizacje pożytku publicznego. Ich nowatorstwo polega na wykorzystywaniu potencjału gospodarczego regionów, niezależnie od podziałów administracyjnych.

Sozialgesetzbuch – kodeks socjalny, kodyfikacja obowiązujących w Niemczech zapisów prawa socjalnego, regulujących prawo obywateli do wsparcia ze strony państwa.

II. System reintegracji zawodowej osób 50+ w Niemczech

1. Polityka zatrudniania osób starszych w Niemczech

Współczesna Europa jednoczy się coraz bardziej i szuka dróg dla poprawy sytuacji na rynku zatrudnienia. W obliczu zmian demograficznych wspólnym celem krajów UE jest objęcie szczególnym wsparciem osób starszych. Program niemieckiego rządu federalnego pod nazwą „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte fuer Aeltere in den Regionen”¹ (Perspektywa 50plus – regionalne pakiety zatrudnieniowe na rzecz osób starszych) wspiera długoterminową strategię „Europa 2020” (kontynuacja Strategii Lizbońskiej) poprzez podniesienie poziomu zatrudnienia i kwalifikacji i co za tym idzie – integracji społecznej – poszukujących pracy osób starszych (wsparcie wzrostu integracyjnego). Program ten ma służyć podniesieniu stopy zatrudnienia wśród osób w wieku produkcyjnym (20-64 roku życia) z obecnie 69 % do 75 % (cel postawiony przez UE). P W myśl założeń inicjatywy przewodniej niemieckiego rządu federalnego „Nowe kompetencje i miejsca pracy” (Neue Kompetenzen und Arbeitsplaetze) aktywizacja grupy docelowej osób starszych ma w szczególności pokryć zapotrzebowanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw na pracowników wykwalifikowanych. Bardzo ważną rolę odgrywa przy tym zachowanie równowagi pomiędzy wymaganiami wysokiej elastyczności na rynku pracy, stawianymi przez przedsiębiorców, a interesem osób poszukujących pracy, którzy oczekują, aby były one bezpieczne (Flexicurity)².

Programowi rządu federalnego „Perspektive 50plus” towarzyszy inicjatywa Federalnej Agencji Pracy (Bundesagentur fuer Arbeit – odpowiednik urzędu pracy) pod nazwą „Perspektive 2025 – wykwalifikowane kadry dla Niemiec”, której celami są:

1) Wzrost partycypacji zatrudnieniowej osób po 55 roku życia (pole działania nr 4)

Według danych Eurostatu współczynnik obciążenia demograficznego dla osób w wieku poprodukcyjnym w Niemczech, który wskazuje na proporcje wieku obywateli po 65 roku życia a obywatelami w wieku pomiędzy 15 a 64 rokiem życia, do roku 2060 niemalże się podwoi (obecnie wynosi 31 % i już jest najwyższy w Europie). Podwyższenie stopy zatrudnienia osób starszych jest zatem niezbędne dla podniesienia oferty wykwalifikowanych kadr dla potrzeb rynku pracy. W grupie wiekowej 55-64 zatrudnionych jest jedynie 56 % osób zdolnych do pracy. Z tą kwotą Niemcy leżą wprawdzie powyżej średniej europejskiej, ale porównanie np. ze Szwecją, gdzie procent zatrudnienia w tej samej grupie wiekowej wynosi 70 %, pokazuje, jak wielki potencjał w niej tkwi. Wyraźny i długotrwały wzrost poziomu zatrudnienia wśród osób starszych jest możliwy jednak jedynie w sytuacji, gdy zmianie tych paradygmatów towarzyszą celowe inicjatywy.

Wskaźniki zatrudnienia wdrażanego programu ministerialnego pokazują, że domniemane deficyty osób starszych, takie jak np. wyższe koszty personalne,

¹ Dokumentation „Wege in Arbeit”, Integration von Langzeitarbeitslosen in den Arbeitsmarkt, Fachtagung 21/22.07.2007 in Berlin

² Patrz: strona internetowa programu www.perspektive50+.de

częstsze zwolnienia lekarskie, mniejsza produktywność czy mobilność, nie muszą w rzeczywistości stanowić barier zatrudnieniowych dla ponownego ich zatrudniania, jeżeli organizacja projektu zostanie przystosowana do specyfiki i potrzeb grupy wiekowej. Na przykład do podwyższenia gotowości do uzupełniania kwalifikacji w regionach leżących na prowincji może służyć elastyczne dopasowanie godzin zajęć lub specjalnie zorganizowane przewozy do miejsca szkolenia (jak np. w powiecie Rothenburg/ Wuemme). Aby uatrakcyjność inicjatywę zatrudniania osób starszych przez pracodawców, pakt zatrudnieniowy „Perspektive 50plus” przyznaje corocznie wyróżnienie „Wizjonerskie przedsiębiorstwo”³.

2) Wzrost partycypacji zatrudnieniowej i czasu pracy kobiet (pole działania nr 5)

W porównaniu z innymi krajami istnieje jeszcze potencjał w partycypacji zatrudnieniowej kobiet oraz w obszarze czasu pracy kobiet zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin. Gdyby udało się uruchomić ten potencjał, istniałaby możliwość podwyższenia czasu pracy z niepełnego wymiaru godzin na pełny wymiar godzin na około milionie istniejących stanowisk pracy. Grupa docelowa kobiet musi i chce w przyszłości intensywniej pracować zawodowo również w celu zapewnienia stabilności dochodów rodziny w obliczu stagnacji realnych zarobków.

3) Podwyższanie kwalifikacji i kształcenie (pole działania nr 8)⁴

Odsetek wykwalifikowanych pracowników wynosi obecnie wśród wszystkich zatrudnionych około 83 %. Poprzez zredukowanie tzw. osób wykwalifikowanych nieformalnie o 10 % istniałaby możliwość pozyskania około 250 tys. dodatkowych pracowników wykwalifikowanych. Za „osoby wykwalifikowane nieformalnie” uważa się osoby, które nie posiadają zaświadczeń o „zakończonym sukcesem, certyfikowanym przez sformalizowane instytucje szkoleniowe (ustandaryzowane, uregulowane normami państwowymi lub zarejestrowane) uczestnictwie w inicjatywach edukacyjnych”. Podstawowym warunkiem partycypacji na rynku pracy jest dla niewykwalifikowanych długotrwale bezrobotnych wzmożony udział w projektach podwyższających kwalifikacje. W związku z tym program rządowy zawiera m. in. certyfikowane i przystosowane do potrzeb rynku, wewnętrzne i zewnętrzne kursy i szkolenia kwalifikujące dla osób o niskich kwalifikacjach.

4) Poprawa przejrzystości rynku pracy (pole działania nr 9)

Poprawa regionalnej przejrzystości rynku pracy (np. poprzez budowanie i wykorzystywanie regionalnych i osobistych sieci, Jobscouting, regionalne giełdy pracy, współpraca z serwisem obsługi klienta krajowego urzędu pracy, regionalne wsparcie gospodarki) skraca okres nieobsadzenia wakatowego stanowiska pracy i wzmacnia zatrudnienie starszych pracowników, adekwatne do ich potencjału.

³ Tamże, Unternehmen mit Weitblick

⁴ IAB-Discussion Paper 17/2011, Evaluation der aktiven Arbeitsmarktpolitik

5) Zazębiecie się aktywizacji, kwalifikacji, pośrednictwa pracy i regionalnego wspierania gospodarki

Mając na uwadze ścisłe merytoryczne zazębiecie się aktywizacji, kwalifikacji, pośrednictwa pracy i regionalnego wspierania gospodarki, regionalne pakiety zatrudnieniowe finansowane przez rządowy program oddziałują w znaczący sposób na wspieranie wymienionych powyżej pól działania. W obliczu zmian demograficznych program ten uwzględnia komponenty zarówno społeczne, jak i związane z gospodarką. Ukierunkowanie struktury projektów, ich treści, możliwych kwalifikacji dodatkowych, czasu jego trwania, oferty doradztwa i opieki projektowej na potrzeby i specyfikę grupy docelowej 50+ oddziałują w sposób znaczący na aktywizację i motywację osób z tej grupy. Dzięki kombinacji doświadczeń i kompetencji tej grupy docelowej, rozszerzanych o możliwości zdobycia nowych, dopasowanych do potrzeb zakładu pracy kwalifikacji, program przyczynia się do mobilizacji rezerw wśród osób zdolnych do pracy i co za tym idzie – do redukcji zapotrzebowania na pracowników wykwalifikowanych.

2. Opis systemu reintegracji zawodowej poszukujących pracy beneficjentów 50+ w Niemczech

2.1 Pakiety zatrudnieniowe dla osób starszych w regionach

Rządowy program „Perspektive 50plus – Beschaeftigungspakte fuer Aeltere in den Regionen” (Perspektywa 50plus – regionalne pakiety zatrudnieniowe na rzecz osób starszych) ma na celu przetestowanie innowacyjnych idei i metod aktywizacji i integracji na regularny rynek pracy (w Niemczech nazywany „pierwszym rynkiem pracy”) długotrwale poszukujących pracy osób starszych. W ramach programu Perspektive 50plus, realizowanego od 2005 roku (obecnie w trzeciej fazie, planowanej do 2015 roku), w poszczególnych paktach współpracują ze sobą wszyscy aktorzy polityki rynku pracy – jak np. przedsiębiorcy, izby i zrzeszenia, instytucje komunalne i odpowiadające za zatrudnienie, instytucje szkoleniowe, politycy, związki zawodowe, kościoły.

Program ma na celu wzmożone wykorzystywanie potencjałów zatrudnieniowych regionalnej gospodarki dla integracji zawodowej długotrwale poszukujących pracy osób starszych. Regionalne podejście do integracji zawodowej tej grupy docelowej umożliwia 78 regionalnie utworzonym w całych Niemczech paktom uwzględnienie specyfiki danego regionu w doborze właściwej strategii integracyjnej. Wartość dodaną programu stanowi systematyczna wymiana informacji pomiędzy aktorami rynku pracy, którzy spotykają się na regionalnych warsztatach i konsultacjach.

Obecnie realizowana jest trzecia edycja programu „Perspektive 50+”. Jej celem jest aktywizacja 200.000 poszukujących pracy osób starszych rocznie i integracja 65.000 na rynek pracy. Od początku trwania trzeciej fazy programu udział bierze w nim 421

Jobcenter (co stanowi 95 % ogółu instytucji odpowiedzialnych za zapewnienie podstawowych świadczeń socjalnych). Cel za 2011 rok – integracja 65.000 beneficjentów, został osiągnięty z nadwyżką rządu 5.000, tzn. na rynek pracy wprowadzonych zostało 70.000 długotrwale bezrobotnych osób 50+.

2.2. Główne punkty wsparcia dla III fazy programu⁵

W trzeciej fazie programu główny nacisk położony jest na wspieranie i rozwój kompetencji fachowych i społecznych oraz na poprawę mobilności i stanu zdrowia beneficjentów 50+.

1) Wspieranie i rozwój kompetencji fachowych i społecznych dla poprawy zdolności zatrudnieniowej osób 50+

Pod pojęciem kompetencji społecznych rozumiana jest de facto zdolność do poznania samego siebie oraz do obchodzenia się z innymi ludźmi. Kompetencje społeczne należą do pakietu kompetencji kluczowych (soft skills) i są uznawane za nieodzowne w życiu zawodowym. Poprzez intensywne i indywidualne doradztwo, jak również poprzez zajęcia grupowe, ma wzrosnąć poziom kompetencji społecznych osób starszych biorących udział w projekcie. Z powodu długotrwałego braku udziału w życiu zawodowym osób długotrwale poszukujących pracy i związanym z tym brakiem kontaktów społecznych kompetencje społeczne są bowiem często bardzo ograniczone. Poprzez intensywną opiekę nad beneficjentami w czasie trwania projektu wzmacnia się poczucie własnej wartości – a więc także niezbędna do integracji pewność siebie. Ponadto trenowane są zachowania w różnych sytuacjach społecznych i umiejętność komunikacji. Określenie poziomu posiadanych kompetencji pozwala rozwinąć świadomość własnych umiejętności i możliwości i w związku z tym na właściwą ocenę własnych mocnych i słabych stron. Jeszcze innym celem projektu jest trenowanie samodzielności – zarówno przy wyszukiwaniu ofert pracy, przygotowywaniu dokumentów aplikacyjnych, jak i podczas rozmów kwalifikacyjnych.

Jednocześnie kompetencje fachowe pełnią na rynku pracy równie ważną rolę, jak kompetencje społeczne. Wspieranie potencjału merytorycznego osób poszukujących pracy równie silnie podnosi samoocenę i przyczynia się do wzrostu kompetencji społecznych. Także i w tym obszarze program Perspektywa 50plus daje możliwości osobom starszym. Jednym z elementów programu jest zbadanie poziomu kompetencji fachowych niezbędnych do wykonywania danego zawodu, po którym następuje faza ich rozbudowywania. Inną możliwością stanowi odświeżanie zdobytej w przeszłości, lecz nieużywanej wiedzy fachowej, która może stanowić alternatywę w poszukiwaniu nowych zawodowych wyzwań. Dzięki rozpoznaniu dotychczas nieużywanych umiejętności, wzrasta motywacja osób długotrwale bezrobotnych do szukania pracy w innych niż dotychczas obszarach, co w konsekwencji zwiększa ich szanse na znalezienie trwałego zajęcia. Dokładna znajomość kompetencji społecznych

^{5 5} Patrz: strona internetowa programu www.perspektive50+.de

i zawodowych danego beneficjenta umożliwia zatem indywidualne i dokładnie dopasowane pośrednictwo w znalezieniu adekwatnej do tych kompetencji pracy. Opieka nad długotrwale bezrobotnymi starszymi beneficjentami jest kontynuowana w zakładzie pracy, np. poprzez kierowanie ich na szkolenia zawodowe. Korzystają na tym pracodawcy, którzy pozyskują dzięki temu pracownika przygotowanego w pełni na konkretne stanowisko pracy.

W celu optymalnego przygotowania długotrwale bezrobotnych osób starszych do wejścia na rynek pracy oraz ukazania opinii publicznej różnorodnych potencjałów zawodowych tej grupy docelowej, program *Perspektive 50plus* angażuje do współpracy nie tylko partnerów reprezentujących politykę i sferę gospodarki, ale także partnerów z innych branż. W pierwszej kolejności do partnerstw projektowych pozyskuje się media, których zadaniem jest pokazanie szerokiej rzeszy odbiorców skuteczność programu. Ponadto do działań programu włącza się instytucje lobbujące, zrzeszenia branżowe, stowarzyszenia, jak np. związki zawodowe czy organizacje społeczne. Wsparcia merytoryczne udzielają instytucje naukowe, zajmujące się zjawiskiem zmian demograficznych.

Indywidualna opieka i wsparcie osób bezrobotnych to elementy programu, które przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu w integracji długotrwale bezrobotnych osób starszych na rynek pracy, podobnie jak uwzględnianie wymagań i oczekiwań pracodawców.

2) *Wspieranie mobilności zawodowej*

Mobilność jest jednym z podstawowych wymogów stawianych pracownikom. Pakty zatrudnieniowe w regionach zajmują się intensywnie ofertami środków komunikacji publicznej, diagnozują potrzeby starszych beneficjentów i próbują odpowiednio do nich modyfikować swoją ofertę. Treningi mobilności, którego celem jest zbudowanie centrali do wspólnych przejazdów, zbieranie grup na wspólne przejazdy czy też dokładne poznanie lokalnych sieci połączeń, są integralną częścią programu *Perspektive 50plus*. Poprawie mobilności służą tzw. „*Mobilitaetshilfen*” (środki pomocnicze dla mobilności) w myśl Paragrafu 44 niemieckiego Kodeksu Socjalnego (np. zwrot kosztów dojazdu, dopłata do zakupu samochodu lub innego środka lokomocji). W indywidualnych przypadkach możliwe są nawet dopłaty do kursów prawa jazdy, jeżeli dzięki zdobyciu go możliwe jest nawiązanie trwałego stosunku pracy.

3) *Działania służące promocji zdrowia*⁶

Grupa docelowa długotrwale bezrobotnych osób starszych jest w podwójny sposób zagrożona utratą zdrowia. Zdrowie i długotrwale pozostają w zaleźnym od siebie układzie przyczynowo-skutkowym, wzmożonym poprzez komponent wieku z jego naturalnymi utrudnieniami. Sytuacja społeczna wielu długotrwale bezrobotnych osób starszych koresponduje często ze zdecydowanie silniej ugruntowanymi ryzykownymi

⁶ Gesundheit von Arbeitslosen foerdern, ein Handbuch fuer Wissenschaft und Praxis, 2011

postawami przy zdecydowanie niższej świadomości zachowań wspierających zachowanie zdrowia (sposób odżywiania się, brak ruchu, palenie, inne nałogi). Beneficjenci z tej grupy docelowej często już bardzo długo znajdują się w sytuacji wykluczenia społecznego. Rozczarowania, niepowodzenia, szykany powodują nieufność, sceptycyzm lub prowadzą do bardzo ambiwalentnej postawy wobec proponowanych działań na rzecz poprawy stanu zdrowia. Dlatego też niezmiernie ważną rolę odgrywa rozpatrywanie indywidualnych problemów beneficjentów w kontekście biograficznym i społecznym.

W celu poprawy zdolności zatrudnieniowej, w programie Perspektywa 50plus włącza się więc do pakietu działań na rzecz beneficjentów także działania wspierające zdrowie, które są zintegrowaną częścią koncepcji aktywizacji i integracji. Wspieranie zdrowia rozumiane jest przy tym kompleksowo, tzn. bierze się pod uwagę wszystkie pola interwencji, a więc: ruch, odprężenie, sposób odżywiania się, kognicja (poznanie), przeżycia społeczne. Metody stosowane we wspieraniu zdrowia to:

- Moduły teoretyczne
- Włączanie do współpracy doradców żywieniowych, kluby sportowe i centra rehabilitacji
- Wykorzystywanie ofert kas chorych i zakładów ubezpieczeń społecznych
- Angażowanie lekarzy, fizjoterapeutów, terapeutów uzależnień
- Uzupełnianie oferty ćwiczeniami praktycznymi, najczęściej przy współpracy z trenerami sportowymi i fitness
- Rozmowy indywidualne na bazie zaufania, uzupełniane zajęciami grupowymi
- Udział w spotkaniach informacyjnych, dniach otwartych, itp.

Długotrwała poprawa stanu zdrowia jest możliwa jedynie na zasadzie dobrowolności, dlatego pracownicy zatrudnieni przy realizacji programu muszą się wykazać umiejętnością perswazji i motywowania. Kombinacja obowiązkowej teorii z dobrowolną praktyką mają wzbudzać u beneficjentów ciekawość. Dopasowane do potrzeb dorosłych beneficjentów metody wykorzystywania zdobytej wiedzy w praktyce działają motywująco. Oczywiście jest, że same działania projektowe na rzecz zdrowia nie uczynią beneficjentów zdrowszymi i nie przyczynią się do gruntownej zmiany ich sytuacji życiowej. Mogą jednak być impulsem do samorefleksji. Poznanie i wypróbowanie różnych technik i metod, dotychczas nieznanych tej grupie beneficjentów, stanowi konkretne wsparcie w tym obszarze życia.

3. Instrumenty niemieckiego rynku pracy – opis i ocena

3.1. osoby zdolne do pracy uprawnione do zasiłku (SGB II – II kodeks socjalny)⁷

Grupą docelową programu rządowego są osoby zdolne do pracy uprawnione do zasiłku, które pobierają zasiłek podstawowy (Arbeitslosengeld II) na podstawie księgi II kodeksu socjalnego (SGB II). Warunkiem przysługiwania prawa do zasiłku jest zdolność do pracy na regularnym rynku pracy przez co najmniej 3 godziny dziennie.

Osoby niezdolne do pracy uprawnione do zasiłku otrzymują pomoc socjalną w myśl księgi XII kodeksu socjalnego (SGB XII). Osoby poszukujące pracy, które w ciągu ostatnich dwóch lat przed zgłoszeniem się jako osoby poszukująca pracy i przed rozpoczęciem się bezrobocia pracowały przez przynajmniej 12 miesięcy na umowę o pracę, otrzymują ekwiwalent wynagrodzenia ze środków państwowego ubezpieczenia na wypadek utraty pracy (Arbeitslosenversicherung, polski Fundusz Pracy), tzw. Arbeitslosengeld I, który może być wypłacany przez maksymalnie 2 lata.

Arbeitslosengeld II ma na celu w myśl zapisu konstytucji zapewnienie socjokulturowego minimum osobom zdolnym do pracy uprawnionym do zasiłku. Aby uzyskać prawo do zasiłku Arbeitslosengeld II nie jest konieczne ani brak pracy, ani wygaśnięcie prawa do pobierania Arbeitslosengeld I. Ten rodzaj zasiłku może być pobierany uzupełniająco do innych rodzajów świadczeń (tzw. Aufstocker), jeżeli te świadczenia i ewentualnie posiadany majątek nie wystarczają do pokrycia podstawowych potrzeb.

Wysokość świadczeń podstawowych wynosi obecnie maksymalnie 374 € miesięcznie na osobę (dodatkowo wypłacane są świadczenia na mieszkanie i ogrzewanie). Kwota ta zostanie z dniem 01.01.2013 podwyższona na 382€ (na każdego dorosłego, samotnie mieszkającego obywatela).

3.2. Instrumenty rynku pracy dla osób starszych

Dla grupy docelowej 50+ dostępne są głównie następujące instrumenty rynku pracy (równolegle można je stosować w kombinacji kilku):

1) Instrumenty aktywizacji i integracji zawodowej (§ 45 SGB III)⁸

Bezrobotni mogą korzystać z instrumentów, które wspierają ich zawodową integrację poprzez:

- a) Wprowadzenie na rynek pracy i kształcenia zawodowego (w systemie dualnym)
- b) Stwierdzenie, redukcja lub wyeliminowanie barier zatrudnieniowych
- c) Pośrednictwo pracy na stanowisko objęte składkami społecznymi
- d) Doprowadzenie do podjęcia własnej działalności gospodarczej

⁷ Sozialgesetzbuch księga II

⁸ Sozialgesetzbuch księga III

e) Stabilizacja podjęcia pracy.

Instrumenty te mogą być zastosowane zarówno w placówce szkoleniowej, jak i u pracodawcy (jako wypróbowanie zdolności zatrudnieniowej). Czas trwania kombinacji wykorzystywanych instrumentów nie może przekroczyć dla części teoretycznej 8 tygodni, dla części praktycznej (wypróbowanie zdolności zatrudnieniowej) – 4 tygodni. Beneficjent otrzymuje wystawiony na czas określony talon na aktywizację i pośrednictwo pracy („Aktivierungs- und Vermittlungsgutschein”), który określa cele i treści działań, jakie mają zostać podjęte dla jego integracji. Przyznanie środków na ten instrument odbywa się w drodze przetargu według prawa o zamówieniach publicznych (VOL/L). Przetargi rozpisywane są publicznie lub w procedurze ograniczonej (3 wybranych oferentów). Możliwe jest przyznanie zlecenia wybranej instytucji szkoleniowej przez Jobcenter z tzw. „wolnej ręki” w sytuacji, gdy Jobcenter może wykorzystać „dogodną sytuację”, np. gdy do realizacji instrumentu możliwe jest pozyskanie minimum 30 % dodatkowych środków z EFS.

2) *Talon na aktywizację i pośrednictwo pracy – AVGS (§ 45 ustęp 4 Kodeksu Socjalnego)*

Beneficjenci świadczeń podstawowych mogą otrzymać indywidualnie talon na aktywizację i pośrednictwo pracy (Aktivierungs- und Vermittlungsgutschein AVGS), który umożliwi im włączenie prywatnego pośrednika pracy do procesu poszukiwania miejsca pracy, które objęte będzie składkami zdrowotnymi i emerytalnymi (minimum 6 tygodni). Prywatny pośrednik pracy otrzyma za wprowadzenie danego beneficjenta na rynek pracy zróżnicowaną premię za pośrednictwo do wysokości 2.000 € (w tym podatek VAT), przy czym pełna kwota przysługuje za stosunek pracy dłuższy niż 6 miesięcy.

3) *Dotacja za zatrudnienie osoby starszej (Eingliederungszuschuss fuer Aeltere, § 131 SGB III)*

Za zatrudnienie osoby poszukującej pracy, która ukończyła 50-ty rok życia, pracodawca może otrzymać przez maksymalnie 36 miesięcy dotację w wysokości od 30 do 50 % jej wynagrodzenia, jeżeli podjęcie pracy nastąpi najpóźniej 31.12.2014.

4) *Budżet na pośrednictwo pracy (Vermittlungsbudget, § 44 SGB III)*

Instrument ten uzupełnia budżet domowy osób podejmujących pracę objętą składkami zdrowotnymi i emerytalnymi. Zalicza się tutaj następujące formy wsparcia: koszty wyposażenia, podróży i dojazdów, przeprowadzki, koszty tzw. rozłąkowe.

5) *Wypłata rekompensat dla pracowników starszych (Entgeltsicherung fuer aeltere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, EGS, § 417 SGB III)⁹*

Osobom poszukującym pracy lub zagrożonym bezrobociem, które ukończyły 50-ty rok życia, przysługuje prawo do rekompensaty w sytuacji podjęcia nowej pracy lub przejścia bezpośrednio z jednego zakładu pracy do drugiego, pod warunkiem, że wysokość

⁹ Die Entgeltsicherung fuer Aeltere: Ein Auslaufmodell? W: WSI-Mitteilungen, Jg. 64, H.5, str. 226-233

nowego wynagrodzenia jest niższa niż wynagrodzenie z ostatniego stanowiska pracy, a nowo podjęta pracy jest objęta składkami socjalnymi. Wypłata rekompensaty ma charakter dodatku do wynagrodzenia za wykonywaną pracę otrzymywanego od pracodawcy i dopłaty do państwowej składki emerytalnej. Rekompensata przysługuje przez okres dwóch lat i wynosi w pierwszym roku po podjęciu pracy 50 % od różnicy pomiędzy ostatnio pobieranym uśrednionym wynagrodzeniem netto a wynagrodzeniem pobieranym aktualnie, i w drugim roku odpowiednio 30 %. Dopłata do państwowego funduszu emerytalnego jest obliczana na podst. § 163 ust. 9 kodeksu socjalnego i wypłacana przez urząd pracy.

6) *Umowy na czas nieokreślony dla starszych pracowników (§ 14 ust. 3 Ustawy o pracy w niepełnym wymiarze godzin i okresie trwania stosunku pracy, Teilzeit- und Befristungsgesetz)*

W związku z inicjatywą niemieckiego rządu pod nazwą Initiative 50+ w roku 2006 wniesiono poprawki do obowiązującej od 2001 roku ustawy o pracy w niepełnym wymiarze godzin i okresie trwania stosunku pracy. Mówi ona o tym, że z osobami powyżej 50-ego roku życia, które przez przynajmniej 4 miesiące pozostawały bez zatrudnienia, możliwe jest zawarcie stosunku pracy na czas określony wynoszący maksymalnie 5 lat, bez podawania przyczyny. Do maksymalnie 5 lat przedłużony jest również okres przedłużania umowy, a częstotliwość przedłużania jest dowolna, przy czym okres ten może być ponownie liczony w przypadku kolejnego dłuższego bezrobocia. Dla innych grup wiekowych dane te wynoszą odpowiednio – 2 lata oraz maksymalnie trzykrotne przedłużanie stosunku pracy. Po tym okresie stosunek pracy musi ulec zmianie na pracę na czas nieokreślony.

Instrument ten stwarza niestety zagrożenie dualizacją rynku pracy, szczególnie w przypadku osób starszych.

3.3. Ocena instrumentów rynku pracy¹⁰

Instrumenty aktywnego rynku pracy powinny być z jednej strony skuteczne i ekonomiczne i służyć optymalnej alokacji przeznaczonych na nie środków. Z drugiej strony nie powinny oddalać się od swego socjalno-politycznego przeznaczenia, aby długotrwale poprawiać szanse szczególnych grup społecznych na rynku pracy. Aby ocenić siłę oddziaływania dostępnych instrumentów, należy dokonywać szczegółowych badań ich efektywności i skuteczności. Działania ewaluacyjne prowadzone są na bieżąco w związku z niebywałym zainteresowaniem środowisk politycznych, które ze skuteczności instrumentów aktywizacji zrobiły oręż do walki z polityczne przywództwo. Wyniki badań nad skutecznością dostępnych w Niemczech instrumentów ukazują następujące wyniki:

1) Celem działań na rzecz aktywizacji i zawodowej integracji jest ułatwienie beneficentom integracji na rynek pracy poprzez treningi pracy i krótkie kursy kwalifikujące. Wyniki analizy IAB (Institut fuer Arbeitsmarkt und Berufsforschung,

¹⁰ Por. Leiharbeit und befristete Arbeitsverhältnisse, IAB-Kurzbericht; 4/2011

Instytut Badań Rynku Pracy powołany przy krajowych strukturach niemieckiego urzędu pracy) pokazują, że krótkie treningi mają jednoznacznie pozytywny wpływ na szanse zatrudnienia beneficjentów urzędów pracy. Odnosi się to szczególnie do kombinacji treningów, które zawierają treści merytoryczne, np. kuchnia, zajęcia warsztatowe, wózki widłowe.

- 2) O przyznaniu talonu na pośrednictwo pracy dla beneficjenta (Vermittlungsgutschein) decyduje Jobcenter. Z danych Jobcenter dotyczących talonów wykorzystanych przez prywatnych pośredników wynika, że ten instrument odgrywa w integracji osób 50+ zdecydowanie podrzędną rolę. Korzystny jest on jedynie dla osób wysoce wykwalifikowanych. Częściowo bardzo krótki okres zatrudnienia osób wprowadzonych na rynek pracy dzięki talonom wskazuje na duże prawdopodobieństwo wykorzystywania go do zarabiania pieniędzy przez prywatne instytucje pośrednictwa pracy.
- 3) Najbardziej skutecznym instrumentem integracji dla osób 50+ jest według opinii niemieckiego Instytutu Badań Rynku Pracy dotacja dla pracodawców za zatrudnienie osoby z tej grupy wiekowej (Eingliederungszuschuss). Celem dotacji jest wyrównanie pracodawcy strat spowodowanych okresami spadku produktywności osoby zatrudnianej. Spośród osób objętych tym rodzajem wsparcia około 70 % pozostawało nadal w stosunku pracy po zakończeniu okresu wypłacania dotacji. Jednak również w przypadku tego instrumentu dochodzi do nieprawidłowości, np. istnieje ryzyko sybstituowania pracowników bez prawa do dotacji pracownikami, którym ona przysługuje.
- 4) Wypłata rekompensat dla pracowników starszych ma na celu wyrównywanie poziomu płacy przysługującej osobie poszukującej pracy do poziomu płacy rynkowej (Kombi-Lohn-Instrument). Ze względu na niską znajomość specyfiki tego instrumentu oraz przysługiwanie go z definicji wąskiej grupie beneficjentów (nie jest przeznaczony dla beneficjentów pomocy społecznej, jedynie dla beneficjentów pobierających zasiłek dla bezrobotnych), jest wykorzystywany niezmiernie rzadko.
- 5) Liczba osób zatrudnionych na czas określony wzrosła w ostatnich latach znacząco. Niemalże co drugi pracownik otrzymuje umowę o pracę na ograniczony okres czasu. W świadomości ogółu społeczeństwa zatrudnienie okresowe zmniejsza jednak integrację społeczną i udział w życiu ogółu. Z jednej strony zatrudnienie okresowe wydają się być lepszym rozwiązaniem niż bezrobocie i może zamienić się w konsekwencji w zatrudnienie stałe. Z drugiej jednak perspektywy może prowadzić do „łańcuchowego“ przedłużania umów na czas określony lub wręcz do ponownej utraty pracy. Dla beneficjentów pomocy społecznej (SGB II) jest jednak mimo wszystko szansą na powrót na rynek pracy i trwałą integrację.

Spośród stosowanych w Niemczech instrumentów największą efektywność zatrudnieniową dla grupy docelowej 50+ (podobnie jak w przypadku migrantów i beneficjentów pomocy społecznej) wykazują dotacje dla pracodawców i długotrwałe kursy kwalifikujące (jak np. kursy re kwalifikacji zawodowej).

4. Współpraca różnych instytucji – podział obowiązków w kontekście realizacji zadań publicznych

4.1. Księga II kodeksu socjalnego – podstawowe zabezpieczenie osób poszukujących pracy

Podstawowe zabezpieczenie osób poszukujących pracy zabezpiecza minimalną egzystencję materialną wszystkich obywateli i ich bliskich w sytuacji, gdy ich dochody własne nie wystarczają na pokrycie kosztów prowadzenia gospodarstwa domowego przyjętych za minimalnie dopuszczalne. Uprawnieni do pobierania tego świadczenia mogą jednocześnie pobierać zasiłek dla bezrobotnych (ograniczony do 12 miesięcy), jeżeli jego wysokość nie wystarcza na pokrycie minimalnych potrzeb danej osoby i jego rodziny (tzw. Bedarfsgemeinschaft). Podmiotami odpowiedzialnymi za wypłatę tego rodzaju zasiłków są utworzone w 2004 roku nowe jednostki administracyjne federacji (administracja pracy) i powiatów ziemskich/grodzkich, tzw. „Jobcenter“.

Obok wypłaty świadczeń podstawowych w postaci zasiłków stałych i opłat za mieszkania, zadaniem Jobcenter są również świadczenia o charakterze usługowym zmierzające do integracji na rynek pracy, takie jak:

- doradztwo finansowe (szczególnie istotne w przypadku zadłużenia), finansowane przez powiaty
- doradztwo w zakresie zwalczania nałogów, finansowane przez powiaty,
- przedsięwzięcia służące podnoszeniu kwalifikacji, finansowane ze środków federalnych (Agentur fuer Arbeit). Środki na te cele przyznawane są w procedurze konkursowej, przeprowadzanej przez regionalnie zorganizowane jednostki administracji pracy, tzw. Regionale Einkaufszenter (w skrócie REZ, regionalne centra zakupu).

Typowe pośrednictwo pracy jest zadaniem realizowanym przez federalną administrację pracy.

4.2. Księga III kodeksu socjalnego – działania wspierające pracę zarobkową

W zakres wsparcia dla osób wykonujących pracę zarobkową wchodzi:

- wypłata zasiłków dla osób bezrobotnych z prawem do zasiłku (tzw. Arbeitslosengeld I), tzn. takich, które utraciły pracę i pozostają bez zatrudnienia przez okres maksymalnie do 1,5 roku (z zasady 12 miesięcy, dla osób starszych z długim stażem pracy okres pobierania zasiłku może się wydłużyć do 1,5 roku)
- doradztwo zawodowe
- pośrednictwo pracy

- szkolenia i przeszkolenia dla osób zagrożonych bezrobociem lub pozostających na zasiłku dla bezrobotnych przez maksymalnie 1,5 roku.

Instytucją odpowiedzialną za wykonywanie powyższych zadań jest Federalna Agencja Pracy (Bundesagentur fuer Arbeit) jako instytucja ubezpieczenia społecznego. Finansowanie świadczeń wypłacanych przez FAP odbywa się głównie ze składek pracodawców i pracowników (w Polsce Fundusz Pracy).

Zadania FAP związane z aktywizacją i integracją zawodową zlecane są w większej części do realizacji przez instytucje zewnętrzne w procedurze konkursowej, a nad przebiegiem formalności przetargowych czuwają - podobnie jak w przypadku usług zleczanych przez Jobcenter – Regionale Einkaufszenter.

4.3. Księga IX kodeksu socjalnego – rehabilitacja i partycypacja osób niepełnosprawnych

Księga IX obejmuje następujące świadczenia na rzecz osób niepełnosprawnych:

- świadczenia rehabilitacji zdrowotnej
- świadczenia na rzecz partycypacji w życiu zawodowym
- świadczenia zabezpieczające utrzymanie i pokrewne
- świadczenia na rzecz partycypacji w życiu społecznym.

4.4. Instytucje zaangażowane w realizację paktów zatrudnieniowych to:

a) Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

b) Jobcenter

Zadaniem Jobcenter jest wypłata świadczeń podstawowych dla beneficjentów projektu (tzw. świadczenie pasywne) i pośrednictwo pracy (tzw. świadczenie aktywne). W skład pakietu świadczeń pasywnych wchodzi wypłata zasiłku na pokrycie podstawowych potrzeb życiowych oraz opłat za mieszkanie i ogrzewanie. Instrumentami możliwymi do wykorzystania w obrębie świadczeń aktywnych są np. prace interwencyjne, kursy i szkolenia zawodowe, dotacje za zatrudnienie osoby starszej. Realizacją pakietu świadczeń aktywnych zajmują się w Jobcenter pośrednicy pracy i tzw. Fallmanager, nazywani osobistymi partnerami (Persoenliche Ansprechpartner, PAP).

- Pakty zatrudnieniowe „Perspektive 50+” są de facto wsparciem finansowym dla regionalnych Jobcenter. Decyzję o formie wykorzystania pozyskanych z programu środków Jobcenter podejmuje we własnym zakresie. Generalnie każdy Jobcenter ma 2 możliwości wykorzystania środków:
 - realizacja projektu samodzielnie, z wykorzystaniem własnego potencjału pracowniczego, tzn. pośredników pracy
 - zaangażowanie instytucji zewnętrznych w drodze przetargu.
- Możliwe są również kombinacje obydwu form.

- c) **Serwis dla pracodawców (Arbeitgeberservice**
- d) **Regionalne instytucje wsparcia gospodarczego**

- e) **Instytucje szkoleniowe**

5. Rola i zadania pracodawców w integracji zawodowej osób 50+

Zainteresowanie problematyką efektywnego zarządzania dojrzałymi pracownikami w przedsiębiorstwie oraz umiejętnego wykorzystania ich potencjału na współczesnym rynku pracy wiąże się – z jednej strony – z koniecznością wprowadzania zmian w percepcji aktualnych problemów demograficznych i społecznych w Europie, a z drugiej strony – z korzystną dla przedsiębiorstw perspektywą zarządzania różnorodnością. Jedną z koniecznych do przekraczania barier w trakcie tego procesu jest bariera subiektywnych nastawień i stereotypów, związanych z percepcją potencjału kompetencyjnego i poziomu zaangażowania dojrzałych osób.

Ogromną rolę w integracji zawodowej osób starszych pełni zatem otwieranie się na budowanie inicjatyw relacyjnych z instytucjami rynku pracy i pomocy społecznej, które są odpowiedzialne za integrację zawodową osób 50+, a także ze wszystkimi innymi organizacjami biorącymi udział tym procesie. Tylko ścisła współpraca wszystkich zaangażowanych w integrację osób starszych aktorów daje namacalne efekty, czego przykładem jest niemiecki program Perspektive 50plus. Sukces programu to w wielkiej mierze efekt zaangażowania wielu podmiotów i długich lat mozolnej pracy, kompromisów i wyrzeczeń.¹¹

Racjonalne i odpowiedzialne zarządzanie potencjałem 50+ w organizacji powinno zakładać wdrażanie szeregu szczegółowych zadań. Można przyjąć, że zgodnie z sugestiami zawartymi w opracowaniach dla Komisji Europejskiej (np. Villosio, Di Pierro, Giordanengo, Pasqua, Richiardi, 2008), należy rozważać cztery najważniejsze kierunki zarządzania potencjałem dojrzałych pracowników:

- 1) Bezpieczeństwo pracy i kariera
- 2) Promocja zdrowia i dobrego samopoczucia
- 3) Zarządzanie kompetencjami i umiejętnościami
- 4) Godzenie pracy z życiem osobistym.

Arbeitgeberservice

Przy niemieckich instytucjach rynku pracy funkcjonują komórki organizacyjne pod nazwą „Arbeitgeberservice“. Ich zadaniem jest pomoc w doborze i poszukiwaniu personelu oraz informowanie o możliwościach finansowania dodatkowych szkoleń (dla osób poszukujących pracy, które pracodawca zamierza zatrudnić) oraz skorzystania z dostępnych instrumentów rynku pracy. Szczególne miejsce zajmuje doradztwo dotyczące grupy docelowej 50+.

¹¹ IAQ-Report 2008/03, Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt auch fuer 50+

III. Opis produktu niemieckiego

1. Model współpracy między instytucjami – podział obowiązków w kontekście wykonywanych zadań publicznych, kontekst prawny

Projekt niemiecki „Reife Leistung! Süderelbe packt an” jest realizowany w ramach programu „Perspektive 50plus. Beschäftigungspakte in den Regionen” i jest jednym z 78 paktów realizowanych na terenie całego kraju¹². Obejmuje swoimi działaniami poszukujących pracy i zagrożonych wykluczeniem społecznym beneficjentów Jobcenter pobierających świadczenia na podstawie kodeksu socjalnego SGB II. Koncepcja merytoryczna projektu składa się z następujących części:

- a) Bilansu kompetencji - finansowany ze środków Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (BMAS)
- b) tzw. „50+ Aktivzentren” – finansowany ze środków EFS i środków własnych Jobcenter
- c) Jobscouting – finansowany ze środków BMAS.

W skład partnerstwa realizującego projekt wchodzi:

1) Jobcenter z następujących powiatów:

- Landkreis Harburg
- Landkreis Rothenburg
- Landkreis Stade
- Landkreis Luechow-Dannenberg
- Landkreis Lueneburg
- Landkreis Uelzen.

„Reife Leistung” wykorzystuje przy realizacji projektu różne formy organizacyjne. W niektórych powiatach realizacja wszystkich zadań projektu jest zlecona partnerom, przy czym do dyspozycji projektu oddelegowani są pośrednicy pracy z Jobcenter (ich zadaniem jest współpraca z pracownikami projektu), w innych mamy do czynienia z kombinacją zadań – część wykonuje Jobcenter we własnym zakresie, część przesunięta jest do partnerów zewnętrznych.

Zasadnicze zadania Jobcenter to:

- wypłata pakietu świadczeń podstawowych
- wypłata kosztów dojazdu
- wypłata dotacji za zatrudnianie osoby starszej
- rekrutacja beneficjentów

¹² Informacje o projekcie dostępne na stronie internetowej www.reifeleistung.de. Opracowanie opisu produktu na podstawie koncepcji własnej Grone i wiedzy ekspertów.

- oddelegowanie pracowników do współpracy w projekcie (na zasadach j. w.).

Jobcenter Harburg koordynuje dodatkowo całym projektem-paktem zatrudnieniowym. Oddelegowany do koordynacji pracownik Jobcenter spina działania wszystkich zaangażowanych Jobcenter i dba o to, aby wszyscy zarejestrowani beneficjenci 50+ delegowani byli w pierwszej kolejności do projektu „Reife Leistung”.

2) Grone-Schulen Niedersachsen z następującymi oddziałami:

- Bildungszentrum Buchholz
- Bildungszentrum Zeven
- Bildungszentrum Stade
- Bildungszentrum Luechow
- Bildungszentrum Lueneburg
- Bildungszentrum Uelzen.

Grone jest niepubliczną placówką kształcenia zawodowego non profit z dużym doświadczeniem w realizacji projektów dla różnych grup docelowych. Projekty finansowane ze środków EFS realizuje z powodzeniem na terenie 12 krajów związkowych. Jej zadaniem w projekcie jest realizacja działań operacyjnych skierowanych do beneficjentów: bilansów kompetencyjnych i „50+ Aktivzentren”, tzn. koordynacja procesu integracji beneficjentów projektu.

3) Suederelbe AG

Prywatna firma, która zajmuje się realizowaniem dużych przedsięwzięć gospodarczych.

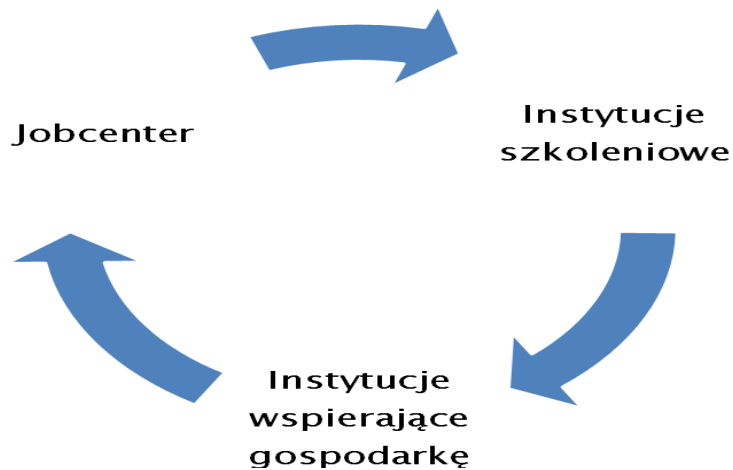
Zadania:

- koordynacja współpracy między partnerami projektu
- PR i reprezentowanie projektu na zewnątrz
- Networking.

4) „maritimes kompetenzentrum e. V.” (ma-co)

Jest instytucją szkoleniową przygotowującą personel dla portu w Hamburgu, głównie w branży logistycznej, transportowej i przechowywania towarów. W projekcie jest odpowiedzialna za Jobscouting oraz nawiązywanie kontaktów z przedsiębiorcami.

Skład partnerstwa pokazuje poniższy schemat:



2. Model finansowania

Do realizacji paktu zatrudnieniowego „Reife Leistung” wykorzystywane są następujące środki:

- 1) Bilans kompetencji - finansowany ze środków Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (BMAS)
- 2) tzw. „50+ Aktivzentren” – finansowany ze środków:
 - a) EFS – 75 %
 - b) środków własnych Jobcenter – 25 %
- 3) Jobscouting – finansowany ze środków BMAS.



3. Przebieg procesu integracji zawodowej i społecznej w „Reife Leistung” – etapy

Schemat koncepcji aktywizacji zawodowej



a) Rozmowa kwalifikacyjna

Po skierowaniu beneficjenta do instytucji realizującej projekt lub w trakcie spotkania w biurze pośrednictwa pracy w Jobcenter, ma miejsce rozmowa kwalifikacyjna, podczas której obecny jest pracownik Jobcenter i/ lub pracownik Grone. Zaproszony bezrobotny uzyskuje informacje o projekcie i podejmuje decyzję o swoim udziale. Rozmowa ma formę wywiadu pogłębionego. Dobór pracownika przeprowadzającego rozmowę nie jest przypadkowy. W interdyscyplinarnym zespole Aktivcenter znajdują się osoby w różnym wieku, różnej płci, z różnorodnymi kompetencjami interkulturowymi. Doświadczeni i specjalnie szkoleni pracownicy wiedzą, kto i w jaki optymalny sposób najlepiej dotrze do danego beneficjenta, będzie w wiarygodny sposób umiał dobrać język komunikacji bezpośredniej i metakomunikacji.

Zaznaczyć należy, że udział w projekcie jest dobrowolny, jedynie przekonanie beneficjenta o sensowności udziału w nim daje wyroki na powodzenie.

Dane beneficjenta zostają podczas rozmowy zaprotokołowane arkuszem profilującym (Profilingbogen) i wprowadzone do bazy danych. Oprócz danych osobowych, informacji o wykształceniu, doświadczeniu zawodowym, arkusz zawiera informacje dotyczące

sytuacji rodzinnej, zobowiązań (np. dotyczących opieki nad osobami zależnymi), mobilności, ograniczeniach zdrowotnych i sytuacji finansowej. Ponadto beneficjent udziela odpowiedzi na ogólne pytania dotyczące jego preferencji zawodowych (branża, w której chciałby pracować, bariery w podjęciu zatrudnienia, alternatywne możliwości). Decyzja o udziale w projekcie, podjęta wspólnie przez beneficjenta i pracownika Jobfirmy lub Jobcenter, zostaje zaprotokołowana w bazie danych i na piśmie, podobnie jak wstępny plan aktywizacji. Może się zdarzyć, że beneficjent posiada już bilans kompetencji przeprowadzony według standardów ustalonych dla Aktivcentrum. W takiej sytuacji może zostać zakwalifikowany bezpośrednio do drugiego etapu aktywizacji, czyli do Jobfirmy.

Następnie beneficjent otrzymuje informację o następnym możliwym terminie bilansu kompetencyjnego i Jobfirmy. Na tydzień przed rozpoczęciem adekwatnego dla beneficjenta etapu aktywizacji, otrzymuje on pisemne zaproszenie do udziału w projekcie. Standardowym pierwszym etapem aktywizacji jest bilans kompetencji.

b) Profiling/ bilanse kompetencyjne

W grupach o liczebności maksymalnie 25 osób oraz podczas zajęć indywidualnych specjalnie przygotowany personel przeprowadza bilanse kompetencji przy pomocy kilku różnych instrumentów, dopasowanych do możliwości i charakteru beneficjenta (np. tzw. ProfilPass, test BAC, GeVa-Test, Explorix). Celem tej części projektu jest wyłonienie kompetencji, jakie posiadają beneficjenci, zarówno zdobytych formalnie jak i nieformalnie, a także ich wiedzy i tendencji zawodowych. Innowacją przeprowadzanych w Grone bilansów jest badanie poziomu kompetencji, a nie kwalifikacji beneficjentów. Dzięki temu możliwe jest wyłonienie nowych obszarów aktywności zawodowej, szczególnie w przypadku osób długotrwale bezrobotnych z niewielkim lub wąskim doświadczeniem zawodowym. Bilans kompetencji jest, ale nie musi być integralną częścią procesu integracji.

Bilanse kompetencyjne trwają 2 tygodnie. Ich rezultatem jest również ustalenie dalszego przebiegu projektu dla danego beneficjenta, tj. przyjęcie go lub nie do kolejnego modułu jakim jest tzw. Jobfirma¹³. Instytucja, która skierowała beneficjenta do projektu, otrzymuje obszerny raport wraz z rekomendacjami, a beneficjent certyfikat „ProfilPass” (paszport kompetencji), dokument certyfikowany przez niemieckie ministerstwo pracy i honorowany przez pracodawców.

Już na tym etapie aktywizacji do pracy przystępuje Jobscout, który otrzymuje listę beneficjentów, zawierającą dane dotyczące branż, w jakich posiadają doświadczenie zawodowe oraz wykaz posiadanych kompetencji. Lista jest podstawą do tzw. „zimnej” akwizycji potencjalnych stanowisk pracy wśród przedsiębiorców.

¹³ Patrz „Słowniczek ważniejszych pojęć”, str. 2 niniejszego opracowania

c) Aktivzentrum i symulacyjna Jobfirma

Najpóźniej w 8 tygodni po zakończeniu bilansu kompetencyjnego rozpoczyna się druga faza projektu, zwana Jobfirmą. Moduł ten trwa 9 tygodni i ma na celu przygotowanie beneficjentów do wejścia na rynek pracy. Osoby biorące udział w projekcie zakładają symulacyjną firmę, tzw. Jobfirmę. Celem Jobfirmy jest nabycie umiejętności samodzielnego poruszania się na rynku pracy i rozbudowa kompetencji społecznych poprzez pracę w grupie.

Jobfirma podzielona zostaje na trzy działy:

- Dział poszukujący/ kwerendujący,
- Dział produkcji
- Dział administracyjny.

Beneficjenci - „pracownicy” – zajmują się od chwili powołania Jobfirmy następującymi zadaniami:

- szukają w dostępnych mediach aktualnych wakacyjnych miejsc pracy, zbierają adresy firm odpowiadających profilem uczestnikom projektu,
- przygotowują dokumenty aplikacyjne i wysyłają je do potencjalnych pracodawców,
- opracowują tematykę zajęć szkoleń wewnętrznych i możliwości szkoleń zewnętrznych w miarę potrzeb beneficjentów z grupy,
- opracowują sieci możliwych kontaktów zawodowych,
- przygotowują plany dojazdów do miejsca pracy, szukają połączeń i organizują grupy dojazdowe,
- przygotowują część dokumentacji projektowej,

Równolegle do pracy w Jobfirmie, beneficjenci biorą udział w zajęciach teoretycznych, takich jak np. obsługa komputera, języki obce, trening poszukiwania pracy, informacje o zawodach, komunikacja interpersonalna, tematyka zdrowotna, rozwiązywanie konfliktów, mobbing, asertywność, zakładanie działalności gospodarczej. Dodatkowo mają 2 razy w tygodniu zajęcia ruchowe z trenerem zewnętrznym. Udziałowi w Jobfirmie towarzyszy opieka pedagogiczno-psychologiczna (np. rozmowy indywidualne, doradztwo dla osób uzależnionych, z problemami psychicznymi, doradztwo finansowe, prawne, porady dotyczące stylu ubierania się i makijażu), która ma na celu wyeliminowanie lub zredukowanie problemów leżących w sferze prywatnej beneficjentów i mających negatywny wpływ na podjęcie pracy zarobkowej.

Centralną rolę w pracy Jobfirmy odgrywa Jobscout, który koordynuje działania, zbiera informacje o beneficjentach i pośredniczy w procesie poszukiwania pracy pomiędzy

przedsiębiorcami a beneficjentami. W razie konieczności towarzyszy beneficjentom przy rozmowach kwalifikacyjnych.

Kolejnym celem, jaki powinien zostać osiągnięty po zakończeniu Jobfirmy, jest rozpoczęcie bezpłatnej praktyki w zakładzie pracy.

d) Praktyka

Po zakończeniu etapu Jobfirmy beneficjenci odbywają 2-miesięczną praktykę w wybranym zakładzie pracy, aby lepiej poznać specyfikę firmy i przypisanych do danego stanowiska pracy zadań. Podczas praktyki beneficjenci objęci są nadal opieką Jobscootów/ menedżerów integracji, którzy doradzają, wspierają i sterują procesem integracji zawodowej.

e) Podjęcie pracy i opieka poprojektowa.

Jeżeli projekt nie zakończy się podjęciem pracy, beneficjenci objęci są jeszcze przez 6 kolejnych miesięcy opieką pedagogów i Jobscootów. Do ich dyspozycji pozostają pracownie komputerowe z dostępem do internetu, co umożliwia im skuteczne poszukiwanie pracy i przygotowywanie dokumentów aplikacyjnych. Ich dane pozostają w systemie firmy realizującej projekt, co umożliwia sięgnięcie do ich profilu w sytuacji, gdy Jobscootci znajdą dla nich adekwatne miejsce pracy.

Częstotliwość kontaktów z beneficjentami objętymi opieką poprojektową wynosić będzie w każdym miesiącu:

- minimum jeden kontakt osobisty w grupie
- minimum jeden kontakt indywidualny
- minimum jeden kontakt telefoniczny.

4) Opis stanowisk pracy osób zatrudnionych w projekcie

a) Specjalista Assessment Center (opiekun osobisty) – osoba przeprowadzająca proces bilansu kompetencji oraz współpracująca w dalszej części z Jobscootem jako opiekun Jobfirmy.

Zadania:

- badanie i dokumentowanie kompetencji osobistych, społecznych, metodycznych i fachowych beneficjentów i bilansowanie ich w formie profesjonalnie ukierunkowanego, autobiograficznego samopoznania
- ustalenie zdolności zatrudnieniowej beneficjenta oraz jego zdolności zainteresowań
- stwierdzenie możliwości udziału w Jobfirmie
- ustalenie ewentualnych alternatywnych działań na rzecz integracji zawodowej i społecznej beneficjenta

- zaplanowanie przebiegu całego procesu integracji w Aktivcenter i sprawdzanie jego wyników
- stworzenie podstawy do polepszenia indywidualnej zdolności zatrudnieniowej beneficjenta
- nawiązywanie kontaktów z innymi instytucjami mogącymi przyczynić się do poprawy sytuacji beneficjenta
- zapewnienie transferu wiedzy o beneficjentach pomiędzy poszczególnymi etapami integracji
- informowanie Jobscouta oraz IRP i IPS odpowiedzialnych za beneficjentów o ich postępach w Jobfirmie
- wspieranie beneficjentów przy organizacji i pracy Jobfirmy
- przygotowywanie planów i harmonogramów zajęć w Jobfirmie
- raportowanie.

Profil kwalifikacyjny:

- ukończone studia wyższe
- znajomość i doświadczenie we wdrażaniu procedur profilingowych i pomiaru kompetencji, także we wdrażaniu Assesement Center
- znajomość instrumentów służących przeprowadzaniu bilansów kompetencji stosowanych w Jobfirmie
- doświadczenie w pracy z IRP i IPS
- znajomość grupy docelowej
- kompetencje dydaktyczne i doświadczenie w prowadzeniu zajęć dla osób dorosłych
- doświadczenie w zakresie doradztwa zawodowego i coachingu
- umiejętność ustrukturyzowanej i samodzielnej pracy
- zdolności komunikacyjne
- elastyczność, talent organizacyjny, odporność na stres, umiejętność pracy w grupie
- znajomość lokalnych organizacji pomocowych i doradczych
- znajomość regionalnego rynku pracy i pracodawców.

- a) **Jobscout, inaczej manager integracji** – pełni podwójną funkcję tworzenia nowych szans podjęcia zatrudnienia przez beneficjentów projektu z jednej strony i funkcję usługową dla przedsiębiorców jako doradca personalny, który wspiera długotrwałą integrację konkretnego beneficjenta na dane stanowisko pracy.

Zadania:

➤ **wewnątrz Jobfirmy:**

- orientacja zawodowa beneficjentów poprzez monitoring przygotowywanych dokumentów aplikacyjnych, wdrożenie ich do samodzielnego poszukiwania pracy
- tworzenie i pielęgnacja bazy danych beneficjentów pod kątem ich kompetencji zawodowych
- doradztwo w zakresie pozyskiwania nowych kwalifikacji zawodowych oraz zakładania działalności gospodarczej

- informowanie beneficjentów o możliwościach wykorzystania dostępnych środków finansowych na dotacje do stanowisk pracy dla 50+
- wspieranie i monitoring procesu poszukiwania pracy przez wszystkich beneficjentów
- zarządzanie procesami Jobfirmy
- organizowanie prelekcji referentów zewnętrznych
- organizowanie hospitacji w zakładach pracy
- towarzyszenie beneficjentom podczas rozmów kwalifikacyjnych
- opieka nad beneficjentami podczas praktyki w zakładzie pracy
- mediacje w sytuacjach konfliktu w miejscu pracy
- monitoring trwałości integracji zawodowej beneficjentów, którzy podjęli pracę

➤ **na zewnątrz Jobfirmy:**

- tworzenie, rozbudowa i opieka nad lokalnymi sieciami współpracy z pracodawcami
- nieustanna akwizycja miejsc pracy i praktyk
- matching zawodowy (dopasowywanie profili beneficjentów do profili zgłaszanych wakatowych miejsc pracy)
- monitoring procesu integracji beneficjentów w miejscu praktyk i w firmie
- doradztwo dla pracodawców w procesach rekrutacyjnych
- doradztwo dla pracodawców w zakresie możliwości dofinansowywania stanowisk pracy dla 50+
- doradztwo dla pracowników i pracodawców w procesie wdrażania na stanowisko pracy
- mediacje w sytuacjach konfliktowych
- zapewnienie sprawnej komunikacji pomiędzy innymi pracownikami projektu, pracodawcami i beneficjentami
- współpraca z doradcami zawodowymi i pośrednikami pracy z Jobcenter
- reprezentowanie Jobfirmy na targach i wystawach
- regularne uzupełnianie bazy danych firm współpracujących z Jobfirmą
- prowadzenie dokumentacji.

Profil kwalifikacyjny:

- doświadczenie zawodowe wskazujące na powiązania networkingowe z sektorem MSP i wynikająca z niego znajomość lokalnego i regionalnego rynku pracy
- doświadczenie w realizacji inicjatyw i projektów związanych z integracją zawodową osób poszukujących pracy o specyficznym profilu, najlepiej osób 50+
- zrozumienie specyfiki grupy docelowej 50+ i jej potrzeb
- bardzo dobra znajomość IRP, IPS i instytucji szkoleniowych dostępnych lokalnie i w regionie
- bardzo dobra znajomość systemu edukacji i wymogów prawnych dotyczących przyznawania certyfikatów zawodowych
- łatwość nawiązywania kontaktów, aparycja budząca zaufanie, umiejętność moderacji i negocjacji

- talent pedagogiczny i organizacyjny
- mobilność.

b) „**Manager absolwentów**” (**Absolventenmanagement**) – opiekun osobisty na czas trwania indywidualnego procesu integracji poprojektowej.

Zadania:

- kontynuowanie procesu integracji beneficjentów, którzy nie podjęli pracy po trzech pierwszych fazach integracji
- planowanie i organizowanie spotkań grupowych i indywidualnych z beneficjentami
- planowanie i wdrażanie godzin indywidualnego coachingu oraz dalszych niezbędnych profesjonalnych szkoleń
- kontynuacja lub organizowanie nowych procesów doradczych w miarę potrzeb indywidualnych beneficjentów
- kontynuowanie, aranżowanie i wspieranie procesów integracyjnych we współpracy z Jobscoutem
- regularna wymiana informacji z odpowiedzialnymi za beneficjenta pracownikami IRP i IPS
- pisemna dokumentacja procesów, uzupełnianie bazy danych.

Profil kwalifikacyjny:

- ukończone studia wyższe
- doświadczenie w pracy z IRP i IPS
- znajomość grupy docelowej
- kompetencje dydaktyczne i doświadczenie w prowadzeniu zajęć dla osób dorosłych
- doświadczenie w zakresie doradztwa zawodowego i coachingu
- umiejętność ustrukturyzowanej i samodzielnej pracy
- zdolności komunikacyjne
- elastyczność, talent organizacyjny, odporność na stres, umiejętność pracy w grupie
- znajomość lokalnych organizacji pomocowych i doradczych
- znajomość regionalnego rynku pracy i pracodawców.

5) Współpraca z pracodawcami

Korzyści dla pracodawców

Silnym punktem projektu jest ścisła współpraca menedżera integracji z pracodawcami, którzy są intensywnie włączani w działania projektowe. Projekt jest prezentowany na targach i konferencjach pracodawców, w ramach całego programu corocznie przyznawane jest wyróżnienie dla najbardziej zaangażowanego w projekt

przedsiębiorstwa pod nazwą „Wizjonerskie przedsiębiorstwo”. W ramach projektu można wyróżnić następujące zalety dla przedsiębiorców, które można potraktować jako rekomendacje dla świata polityki i biznesu, którzy kreują instrumenty integracji zawodowej dla osób 50+:

- a) Dzięki intensywnym i wszechstronnym działaniom projektowym na rynek pracy wprowadzane są osoby starsze, o różnorodnych sprawdzonych w projekcie kompetencjach i wszechstronnej wiedzy i doświadczeniu, wysoce zmotywowani, świadomi konieczności świadczenia pracy wysokiej jakości i godni zaufania.
- b) Podwyższanie kwalifikacji – beneficjenci projektu są kwalifikowani według następującego systemu: uczą się i pracują w systemie zorientowanym na praktykę. Treści szkoleniowe opierają się na najnowszych trendach rynku pracy i wszystkie posiadają certyfikaty jakości. Ponadto kierunek kształcenia zawodowego danego beneficjenta omawiany jest z pracodawcami, dzięki czemu pozyskują oni pracownika przygotowanego optymalnie pod dane stanowisko pracy. Środki finansowe na szkolenia lub kursy pozyskiwane są wspólnie w ramach projektu lub z innych źródeł dostępnych w instytucjach rynku pracy. Zdarza się, że pracodawcy partycypują w tych kosztach.
- c) Dokładny dobór pracowników – wymagane dla danego stanowiska pracy profile pracownicze przygotowywane są na podstawie wywiadów z pracodawcami. Profile te porównywane są następnie z profilami beneficjentów z bazy danych partnerstwa projektowego lub bazy danych jednego z partnerów – Grone-Schule (matching). Po wybraniu pasujących kandydatów, przedstawia się ich osobiście zainteresowanym pracodawcom. W razie potrzeby Jobscout towarzyszy beneficjentowi w rozmowie kwalifikacyjnej.
- d) Osobista opieka, indywidualne doradztwo – w pracy z pracodawcami ogromny nacisk kładziony jest na osobistą obsługę przez Jobscoutów; przy obsadzaniu wakatowych stanowisk pracy pracodawcom doradza pracownik projektu z Grone, począwszy od pierwszej rozmowy, aż do momentu wdrożenia beneficjenta w zadania związane z jego stanowiskiem pracy. W miarę potrzeb Jobscout wspiera pracodawcę i beneficjenta także po zawarciu umowy o pracę.
- e) Praktyka – aby lepiej poznać pracownika i jego kompetencje do działania w konkretnych sytuacjach w zakładzie pracy, możliwe jest odbycie przez niego maksymalnie 5-tygodniowej bezpłatnej praktyki. Działa ona w dwie strony – z jednej strony dojrzały pracownik otrzymuje szansę zaprezentowania swoich umiejętności, poznaje nowe warunki pracy, nawiązuje kontakty, z drugiej zaś strony pracodawca ma możliwość stwierdzenia przydatności beneficjenta do danej pracy i pokierowania jego dalszym rozwojem zgodnie ze swoim zapotrzebowaniem.
- f) 6) Wsparcie finansowe – pracodawca zatrudniający osobę 50+ ma możliwość uzyskania dotacji do jej wynagrodzenia z niemieckich instytucji rynku pracy (maksymalnie 36 miesięcy, dotacja w wysokości 30 do 50% wysokości wynagrodzenia). Również w kwestii pozyskiwania dotacji wsparcia dla pracodawców udzielają Jobscouci.

g) Know how – Projektodawca oferuje pracodawcom profesjonalną wiedzę w dziedzinie polityki personalnej, również w kontekście zachodzących zmian demograficznych.

IV. Przykładowy przebieg procesu integracji w Aktivcenter na przykładzie beneficjentki Pani M., 52 lata¹⁴

Pani M. została poinformowana o projekcie „Reife Leistung” przez swojego osobistego opiekuna w Jobcenter Stade. Bardzo zainteresowała się projektem. Jej opiekun telefonicznie ustalił termin natychmiastowej rozmowy kwalifikacyjnej w Grone-Schule w Stade. Po przywitaniu z kierownikiem projektu Pani M. hospituje krótko pomieszczenia projektu i odbywające się zajęcia; poznaje członków zespołu i otrzymuje możliwość wybrania osoby, z którą będzie prowadzić rozmowę kwalifikacyjną.

Rozmowa odbywa się w intymnej atmosferze w osobnym pomieszczeniu. Pani M. otrzymuje pogłębione informacje o projekcie. Pogłębiony wywiad z beneficjentką daje wstępny obraz przebiegu jej dotychczasowej kariery zawodowej: po ukończeniu nauki w szkole ogólnokształcącej pani M. zdecydowała się zdobyć zawód wykwalifikowanego pracownika biurowego, w którym pracowała z przerwami na wychowywanie dzieci w pełnym wymiarze godzin. W ramach swojej pracy biurowej zdobyła również doświadczenie jako sprzedawca.

Po zlikwidowaniu firmy, w której pracowała ostatnio, pani M. próbowała znaleźć pracę w niepełnym wymiarze godzin, ponieważ w międzyczasie zachorowała jej matka i pani M. zdecydowała się na opiekę nad nią. Dlatego też możliwe dla niej godziny pracy to 08:00 do 13:00, ponadto nie jest elastyczna w kwestii dojazdu do pracy – czas dojazdu do pracy nie może przekroczyć 15 minut.

Z wywiadu z pracownikiem Grone wynikają jeszcze inne bariery w podjęciu pracy przez panią M.: ponieważ pracowała w niewielkiej firmie, większą część swoich zadań wykonywała przy pomocy maszyny do pisania, stąd jej braki w znajomości obsługi komputera. Przedstawione pracownikowi Grone dokumenty aplikacyjne potwierdzają zarówno braki w tej dziedzinie, jak i nie znajomość aktualnych wymogów rynku pracy.

Pracownik Grone stwierdza również brak pewności siebie i niezdecydowanie u pani M. W trakcie rozmowy unika kontaktu wzrokowego ze swoim interlokutorem, nie potrafi sformułować jasno i precyzyjnie odpowiedzi na zadawane jej pytania. Daje to jednoznaczny obraz jej zachowania podczas rozmów kwalifikacyjnych.

Pani M. decyduje się na udział w projekcie. Podczas bilansu kompetencji specjalista assesement center wybiera dla niej jako instrument ProfilPASS. Równolegle do przygotowania ProfilPASS pani M. odbywa pierwszą rozmowę z Jobscoutem, który informuje ją o aktualnych oczekiwaniach wobec pracowników biurowych oraz o możliwościach uzupełnienia jej kwalifikacji. Ustalają, że przejdzie ona do drugiego etapu integracji i będzie korzystać z godzin indywidualnego coachingu z Jobscoutem.

¹⁴ Autentyczny przykład udanej integracji odnotowany w 2011 roku w Aktivcenter przy Grone-Schule w Stade/ Dolna Saksonia

Bilans kompetencji potwierdza zdolność zatrudnieniową pani M. w zawodach biurowych. Indywidualny coaching z Jobscoutem koncentruje się więc na zdefiniowaniu mocnych i słabych stron pani M., zarówno przez nią samą jako autorefleksja, jak i przez obiektywnego zewnętrznego obserwatora – Jobscouta. Pani M. definiuje jako swoje mocne strony udokumentowaną świadectwem naukę zawodu, swoje długoletnie doświadczenie zawodowe, umiejętność pisania na maszynie i stenografię. Ponadto podkreśla umiejętność pracy w zespole i duże zaangażowanie (jako przykład podaje wykonywanie obowiązków sprzedawcy w okresach niedoboru personalnego). Jako słabe strony podaje aktualny brak pewności siebie związany z deficytami fachowymi oraz ograniczenia czasowe.

Ocena Jobscouta wypada nieco inaczej: wprawdzie potwierdza wysokie zaangażowanie pani M. oraz gotowość poszerzania kwalifikacji, ale w kwestii słabych stron wskazuje jednoznacznie na jej deficyty fachowe: niedostateczna znajomość obsługi komputera i nowoczesnych printmediów, nieznajomość języków obcych. Również mała elastyczność i niska mobilność stanowią dużą barierę w podjęciu pracy przez panią M. w wymarzonej zawodzie.

Aby zredukować pogłębiający się brak pewności siebie u pani M., Jobscout pokazuje jej nieuwzględniane przez nią dotąd mocne strony, które wynikły podczas bilansu kompetencji: jej umiejętność szybkiego dopasowania się do realiów i potrzeb firmy, wysoki poziom zorientowania na potrzeby klienta i firmy, kontaktowość, empatia. Proponuje jej rozszerzenie spektrum jej działań o inne alternatywne zawody związane z pracą biurową lub usługową, jak np. pracownik Call-Center, czy pomoc biurowa. Jobscout i pani M. ustalają, że w miarę potrzeb będzie ona mogła wziąć udział w intensywnym kursie komputerowym i otrzyma wsparcie również w ramach Jobfirmy jako miniprojekt.

Ograniczona mobilność pani M. wynikająca z braku własnego samochodu to kolejna bariera w podjęciu zatrudnienia przez panią M. Wspólnie z kolegami z działu kwerencji Jobfirmy i pod kierunkiem specjalisty assesement center beneficjentka opracowuje możliwości dojazdu do miejsca pracy. Uczy się, jak korzystać z rozkładów jazdy dostępnych publicznych środków komunikacji, uczy się, jak poszukiwać osób oferujących wspólne dojazdy, trzymuje informacje o możliwościach zakupu tanich samochodów.

Pierwsza praktyka pani M. pokazuje w jaskrawy sposób jej deficyty w obsłudze komputera. Pomimo aktualnego wakat w firmie X. Pani M. nie zostaje zatrudniona. Kolejna praktyka w firmie B. umożliwia pani M. wykorzystanie jej talentów organizacyjnych i umiejętności pracy z klientem: zadaniem pani M. jest głównie obsługa klientów i ustalanie terminów. Zakład jest zainteresowany zatrudnieniem jej, ale w wymiarze godzin przekraczającym jej możliwości czasowe związane z opieką nad chorą matką. Pani M. organizuje dodatkową opiekunkę dla chorej matki i podejmuje pracę w wymiarze 30 godzin tygodniowo).

Powyższy przykład pokazuje, jak ważnymi elementami modelu integracji w Jobfirmie są odpowiednio przeprowadzone bilanse kompetencji oraz rola Jobscouta. Ponadto duża elastyczność tego modelu przyczyniają się w znaczącym stopniu do osiągnięcia sukcesu w pracy z dojrzałymi osobami, w których tkwi ogromny potencjał, nierzadko jednak trudny do wydobywania.