

# Angajez45plus



Age  
Management  
Masterclass

Esittelemme innostavia esimerkkejä onnistuneesta ikäjohtamisesta eri EU-maista.

Niitä voidaan hyödyntää yritysten henkilöstöjohtamisessa sekä luennoitsijoiden ja opettajien koulutuksessa eri oppilaitoksissa.

Kaikki tapaustutkimukset ovat saatavilla osoitteessa:  
<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

---

## Yritys

---

Angajez45plus

## Sektori

---

Sektori: neljäs sektori: konsultointi ja koulutus

## Erikoistuminen

---

Erikoistuminen: HR- yritys. Tiimiin kuuluu 25 työntekijää ja lisäksi muita työntekijöitä (vapaaehtoisia). Yhteistyötahoja on yhteensä yli 35.

## Toivotut tulokset

---

Hanke on nimeltään "Palkkaa yli 45-vuotias" ja se on suunnattu kansalliselle tasolle. Hankkeemme nojaa seuraaviin arvoihin:

- o Tasa-arvo- taistelemme yhtäläisten mahdollisuuksien puolesta
- o Arvostus- toivomme että asenteet iäkkäämpiä työntekijöitä kohtaan muuttuisivat
- o Rehellisyys- peräänkuulutamme rehtiä asennetta kaikilta työmarkkinoiden osapuolilta
- o Työelämän kehittäminen-jatkuva ammatillinen kehitys ja ammattiosaamisen arvostus ovat meille tärkeitä

## Ikäjohtamisen näkökulma

---

- o Rekrytointi: Yli 45-vuotiaiden työntekijöiden palkkaaminen
- o Urakehitys
- o Oppiminen, koulutus ja elinikäinen oppiminen

## Motiivit ikäjohtamishankkeen taustalla

---

Viimeisten kahden vuoden aikana olemme huomanneet, että asenneilmapiiri niin työnantajien kuin työnhakijoidenkin parissa suosii nuorempia työnhakijoita. Tutkiessamme asiaa tarkemmin, huomasimme että työnhakijan työllistymismahdollisuudet huononevat hänen täytettyään 45 vuotta. Joillain aloilla jopa nuorempana.

Toisaalta ne työnantajat, jotka olisivat halukkaita palkkaamaan tämän ikäryhmän työnhakijoita, eivät löydä heitä. Koimme tarpeelliseksi aloittaa projektin joka poistaisi tämän kohtaamisongelman työmarkkinoilla ja helpottaisi viestintää työnantajien ja työnhakijoiden välillä.

Palkkaa yli 45-vuotias! hankkeemme on kannanotto työmarkkinoilla esiintyvään ikäsyryntään. Haluamme muuttaa asenneilmapiiriä jakamalla tietoa niin työnantajille kuin työnhakijoillemme. Uskomme että muutos on mahdollinen!

Projektimme on kohdistettu työmarkkinoiden kaikille osapuolille: työnantajille, iäkkäämmille työntekijöille (yli 45-vuotiailla on ikänsä myötä osaamista ja pitkä kokemus työelämästä) ja valtion edustajille ( ANOFM, työministeriö, valvontaelimet)

Miksi "Palkkaa yli 45-vuotias"? Hyvä kysymys!

Pandemia on tehnyt työmarkkinoista haavoittuvia globaalilla tasolla. Siksi tarvitaan läpinäkyvää vuoropuhelua, rakentavia ratkaisuja ja resursseja. IPSOSin kysely paljastaa meille, että toukokuussa 2020 60% romanialaisista ilmoitti kärsivänsä pandemian vaikutuksista työhönsä. Työnsä menettäneistä pääosa oli iältään 45- 54-vuotiaita. 23 % romanialaisista ilmoitti menettäneensä palkkatuloja, työtunteja tai etuuksia.

Yli 45-vuotiaiden työnhakijoiden kokemat haasteet ja syrjintä lisääntyvät siis nykytilanteessa entisestään.

Meidän tavoitteenamme on, että heidän tasavertainen osallisuutensa työmarkkinoihin olisi itsestäänselvyys.

Toimet ikäsyrynnän poistamiseksi ovat välttämättömiä, jopa kiireellisiä koska työmarkkinoiden epätasapaino luo peruuttamattomasti turvattomuutta koko maahan. Perheet, instituutiot ja yritykset

tyhjenevät yksi kerrallaan, kunnes heidän taistelustaan on vain muisto jäljellä. Ensimmäistä kertaa Romaniassa yli 45-vuotiaille työntekijöille tarjotaan puheenvuoro!

### Hankkeen toteuttaminen vaiheittain

---

Hankkeen alussa meillä oli hyvin tarkat tavoitteet:

Ensimmäinen on tietoisuuden lisääminen. Haluamme antaa vakavan varoituksen työmarkkinoilla harjoitettavasta ikä syrjinnästä. Haluamme että epäkohta tunnustetaan, siitä keskustellaan ja siihen etsitään ratkaisuja.

Toinen tavoitteemme on kouluttaa, tai pikemminkin uudelleen kouluttaa ja hälventää ikään liittyviä ennakkoluuloja niin työnhakijoiden, henkilöstöhallinnon kuin johtohenkilöstönkin keskuudessa. Haluamme että ikään liittyvistä stigmoista luovutaan työelämässä ja miksei koko yhteiskunnankin tasolla.

Kolmas tavoite on pysyvyys. Haluamme luoda perustan terveelle työelämäkulttuurille ja kannustavalle ilmapiirille niin että iäkkäämmillä työnhakijoilla ei ole enää painolastinaan väärä olettamuksia ja ennakkoluuloja.

Viimeinen mutta kenties tärkein tavoitteemme on saada aikaan oikeita muutoksia niin että projektimme vaikutukset ovat mitattavissa. Tietoa hankkeen tuloksista halutaan levittää työmarkkinoilla, mutta myös yksilötasolla niille työnhakijoille ja työnantajille, jotka osallistuivat projektiin.

Suunnittelutyömme alkoi syksyllä 2018 ja alussa laadittiin kaksivuotissuunnitelma.

Vuoden 2019 alussa meillä oli hedelmällinen ryhmätapaaminen rekrytointifirmojen kanssa. Kutsuimme yhteen kolmeksi tunniksi 7 rekrytointiyritystä saadaksemme realistisen kuvan työnhausta kummankin osapuolen näkökulmasta. Sen jälkeen kokosimme pilottiryhmän, johon kuului 11 työnhakijaa, joita haluttiin ohjata kohti sopivaa työpaikkaa mm. laatimalla urasuunnitelma ja selkeä työnhakusuunnitelma. Ollakseen varteenotettavia työnhakijoita, heidän piti tuoda esille koko potentiaalinsa. Heidän kanssaan työskentely antoi meille näkemyksen siitä, millaista yli 45-vuotiaiden työnhaku todellisuudessa on.

Sen jälkeen toteutimme kaksi markkinatutkimusta, toisessa haastateltiin työnhakijoita ja toisessa työntekijöitä. Kesän 2019 lanseerasimme ohjelmamme viralliset kotisivut sekä oman työhakusivustomme "undelucram" alustalla missä työnantajat voivat ilmoitella ilmaiseksi.

Lisäksi tarvitsimme projektiimme yhteistyökumppaneita:

- Rekrytointi. Happy Recruiter-sovelluksen robotti Dora on automaattinen rekrytointityökalu netissä, joka seuroo ja haastattelee työnhakijoita netissä sen mukaan mitä työnantaja heiltä edellyttää
- Näkyvyys (kehittynyt robotiikka). Käytimme ihmismäistä Emil-robottia joka oli läsnä lentokentillä, rautatieasemilla ja ostoskeskuksissa koko maassa. Lisäksi palkkasimme joitain vapaaehtoisia organisaatioiden sisältä sekä ostimme ulkopuolisilta toimijoilta tarvitsemiamme palveluita. Loimme 5 henkilön PR-tiimin, joka oli erikoistunut yhteistyöhön lehdistön ja somevaikuttajien kanssa. Etsimme parhaillaan kahta pr-osaajaa yhteistyöhön valtiollisten tahojen kanssa.
- Varojen kerääminen. Meillä on kaksihenkinen vapaaehtoistiimi ja etsimme vielä kahta muuta työntekijää hoitamaan kaupallista yhteistyötä. Yhteistyötahoja on löytenyt työnantajista ja olemme pyytäneet mediakampanjaamme sponsoreita.

Ennen pandemiaa aloimme järjestää lukuisia tapahtumia koko maassa- konferensseja, workshop-toimintaa, keskusteluja. Halusimme selvittää työmarkkinoiden tilanteen ja etsiä ratkaisuja eri paikkakunnilla (Cluj-Napoca, Braşov, Sibiu, Ploieşti, Piteşti, Constanţa, Timişoara, Iaşi, Craiova). Covid-kriisi sekoitti suunnitelmamme ja meidän oli pakko peruuttaa kaikki kokoontumiset ja siirtyä verkkoon. Alussa suunniteltu projektin ja sen yhteistyötahojen esittely eri kanavissa ei onnistunut, mutta toimintamme netissä on sisältänyt seuraavaa:

- Olemme julkaisseet aihepiiriin sopivia artikkeleita ( Kuinka löydän uuden urapolun koronan aikaan? Kuinka vaihtaa työpaikkaa kriisin aikana, Kuinka yli 45-vuotias työnhakija pärjää työnhaussa pandemia-aikana?) Aiheina ovat olleet myös henkilöbrändi, lainopilliset ratkaisut jne. Meillä on myös "Palkkaa yli 45-vuotias!" nettifoorumi, jossa henkilöstöammattilaiset ja työnhakijat voivat keskustella.
- "Palkkaa yli 45-vuotias!" projektissamme omaksuimme välittäjän roolin työnantajien ja työnhakijoiden välillä. Halusimme mahdollistaa tehokkaan ja läpinäkyvän viestinnän heidän välillään. Tältä pohjalta pyrittiin löytämään uusia yhteistyöprojekteja, joista molemmat osapuolet hyötyisivät. Aloitimme

“Harjoittelija 45+” projektin joka on suunnattu työntekijöille jotka haluavat lisätä uusia osaamisalueita cv:hensä sekä yrityksille jotka voivat ottaa harjoittelijoita. Iäkkäämmät työntekijät ovat aiemminkin voineet suorittaa harjoittelujaksoja halutessaan vaihtaa työnkuvaa tai päivittää osaamistaan. Tarjolla on ollut myös harjoittelumahdollisuuksia työhön paluun tueksi, jos henkilö on syystä tai toisesta jäänyt pois työelämästä ja haluaa palata sinne. Tällöin hänen pitää kenties omaksua uusia taitoja työelämän muututtua tai ehkä hän haluaa hakeutua kokonaan uudelle uralle.

- Viimeisin palvelumme on “Työnhakijan ja työnantajan ääni” eli yhteistyö ja ajatustenvaihtoprojekti, joka pyrkii selvittämään miten työnantajien ja työnhakijoiden välille voisi luoda toimivan yhteyden.

#### Näkökulman vahvuudet ja heikkoudet

---

Suurin vahvuutemme on tiimimme. Meitä tukee suuri joukko ihmisiä, jotka uskovat asiamme. Nettialustamme luo mahdollisuuden dialogiin ja viestintään sekä levittää sanomaamme ja saa ihmiset kiinnostumaan siitä. Romaniassa on todellakin tarve tällaisille aloitteille.

Suurin haitta on varmaankin se, että hankkeen vaikutuksia on vaikea arvioida. Lisäksi asennemuutos yhteiskunnan tasolla on pitkä prosessi. Siltikin uskomme vakaasti, että muutos alkaa minusta. Ja sinusta. Ja meistä.

Tietenkin vahvuudet ja heikkoudet linkittyvät tärkeimpään kysymykseen: Mitä lisäarvoa yli 45-vuotias työntekijä voi tuoda työnantajalle tai tiimille.

Voin antaa esimerkin. Uraneuvojana olen osallistunut monien yritysten muutosprojekteihin. Eräs näistä yrityksistä valmisti koneen osia ja heillä oli huutava pula osaavasta työvoimasta. Monet rekrytoinnin ammattilaiset ovat ponnistelleet kovasti löytääkseen sopivaa henkilökuntaa heidän tehtailleen. Eräässä tehtaassa palkattiin tuotantopäälliköksi iäkkäämpi insinööri. Hän oli taitava ammattilainen, mutta hän ei vastannut työnantajan ihannekuvaa energisestä ja dynaamisesta työntekijästä. Hänet oli irtisanottu edellisestä työstään toisessa tehtaassa koska hänen palkkansa oli korkea ja työnantaja ajatteli saavansa energisemmän työntekijän pienemmällä palkalla. Uudessa työroolissaan tuotantopäällikkönä hän muistutti sinnikkäästi esimiehiään siitä, että sekä laatuun että määrään tuli kiinnittää huomiota. Hän ponnisteli luodakseen hyvän yhteistyön laadunvalvontainsinöörien kanssa ja otti heidätkin mukaan tuotantoprosessiin. Samaan aikaan hän oli mentori ja esikuva monelle työntekijälle. Hänen ohjauksessaan oli, ensin epävirallisesti ja sitten virallisesti, kaksi sukupolvea insinöörejä, tiiminvetäjiä ja tuotannon ja laadunvalvonnan esimiehiä.

Ymmärtääkseni mies työskentelee yhä tuotantopäällikkönä ja arvostin, sitä että hän oli vastaanottavainen päällikkötiimille tarjoamalla ohjaukselle.

Uskon, että organisaatio on menestyvä ja hyvinvoiva silloin kuin se on avoin monimuotoisuudelle ja tämä heijastuu myös sen toimintaan. Tällöin myös työntekijät ottavat avoimesti vastaan muutoksen ja jatkuvan oppimisen.

“Palkkaa yli 45-vuotias” projektin eri toimenpiteillä on lukuisia hyötyjä:

- “Palkkaa yli 45-vuotias!” keskustelualusta on tuonut mahdollisuuden yhdessä interaktiivisesti pohtia koronaviruspandemian vaikutusta meihin kaikkiin, olimmepa työnantajia tai työnhakijoita. Rekrytoinnin ja uraneuvonnan ammattilaiset ja tukihenkilöt voivat kohdata toisensa netissä ja keskustella. Tämä on ollut erittäin arvokasta koko hr-kentälle pandemiakriisin aikana.
- Työhön paluuta tukeva työharjoittelu. Työharjoittelulla ei ole laajaa jalansijaa romanialaisessa työelämässä, mutta se tarjoaa huomattavia etuja sekä työnantajalle että harjoittelijalle. Romanian laki velvoittaa työnantajaa maksamaan harjoittelijalle korvausta ja kouluttamaan häntä työtehtävissään. Työnantaja voi hyötyä harjoittelijan aiemmasta kokemuksesta koska tällä voi hyvinkin olla uusia ideoita tuotannon tehostamiseen tai ongelmien ratkaisemiseen organisaatiotasolla. Palkan lisäksi harjoittelija hyötyy, sillä hän voi:
  - kokeilla uusia työtehtäviä ja oppia uutta
  - luoda uusia verkostoja
  - saada uutta kokemusta CV:een
  - saada työtarjouksen, kenties jopa yrityksestä, jossa hän suorittaa harjoitteluaan
- “Palkkaa yli 45-vuotias!” projekti hyödyntää HappyRecruiter digitaalista rekrytointikanavaa. Se auttaa helposti löytämään ja lähestymään työnhakijoita suosituimmista sosiaalisen median sovelluksissa. Virtuaaliassistentti Dora ottaa yhteyttä hakijoihin sosiaalisessa mediassa ja seuraa heidän hakuprosessiaan. Se säästää työnantajan aikaa ja tekee hakijan kokemuksesta miellyttävämmän. HappyRecruiter perustettiin

vuonna 2018 ja sen on järjestänyt yli 650 000 haastattelua kahtena ensimmäisenä vuotena. Sen avulla on siis saavutettu valtava määrä ihmisiä ja kerätty paljon hyödyllistä tietoa.

### “Ahaa” elämys

---

Nykyiset työmarkkinat näyttävät “pelinä” jonka liikkuvia osasia ovat työnantajat, työntekijät, työnhakijat, päättäjät, valvontaelimet, konsultit, kansalaisjärjestöt jne.

Tässä pelissä työntekijät hakeutuvat työstä toiseen parempien työ- ja elinolojen perässä. Johtajat sen sijaan ovat turhautuneita työntekijäkuluihin ja ennalta arvaamattomiin lakikiemuroihin. He keskittyvät laatimaan lyhyen tähtäimen strategioita unohtaen pitkän tähtäimen vaikutukset.

Me olemme muutoksen ja henkilöstöhallinnon ammattilaisia ja uskomme että me voimme herättää ihmiset näkemään, että asiat voidaan tehdä toisin. Avuksemme saamme ne työnantajat, jotka jo työskentelevät päämääränään kestävyys, monimuotoisuus ja parempi tulevaisuus lapsillemme.

Haluamme innostaa sekä työnantajia että työnhakijoita ajattelutavan muutokseen. Sen täytyy olla molemminpuolista.

Kuvitelkaa millaista olisi, jos mahdollisimman moni yritys Romaniassa olisi ylpeä palkatessaan ikäänntyviä työntekijöitä. Entä jos seniorityöntekijät olisivat ylpeitä siitä, että he ovat joustavia ja valmiita oppimaan ja muuttamaan?

Me olemme muutoksen ammattilaisia sekä yksilö- että yhteisötasolla ja uskomme että työnantajien harjoittama nuorten työntekijöiden suosiminen ei ole kestävää toimintaa.

Tämän strategian seuraukset ovat jo nähtävillä. Näemme jatkuvasti otsikoita kuten “ Yhdeksän romanialaista lähtee maasta joka tunti”, “Tilastokeskuksen mukaan Romanian väkiluku on laskenut kahdella miljoonalla viimeisen kymmenen vuoden aikana maastamuuton seurauksena” ja “Yhä useammat romanialaiset jättävät kotimaansa”. Näistä uutisista on tullut meille arkipäivää.

### Hankkeen ylläpitäminen

---

Monet yritykset ovat jo valinneet toisenlaisen linjan ja ovat valmiita palkkaamaan työntekijöitä mistä vain ikäryhmästä taatakseen liiketoimintansa kestävyuden.

Uskomme että avoimuus monimuotoisuudelle koskien ikää, sukupuolta ja työkokemusta luo kestävyttä koko liike-elämän kentälle, ei voin muutamalle pioneerina toimivalle yritykselle.

Toimintamme on vapaaehtoista ja lain mukaan kansalaisjärjestötoimintaa. Meillä on yli 90 vapaaehtoistyöntekijää ja yli 40 yhteistyöyritystä, jotka tarjoavat meille resursseja vapaaehtoisperiaatteella. Projektien sponsoreina toimivat yritykset, joiden esimerkillisistä toimintatavoista levitämme tietoa työnhakijoille ja eri organisaatioita edustaville ammattilaisille.

### Hankkeen vaikutusten tarkkailu

---

Ennen projektin alkua järjestimme useita markkinatutkimuksia, joista tuli ilmi työelämän ongelmat ja työnhakijoiden ja työnantajien tarpeet. Projekti kohdistettiin vastaamaan tiettyihin tarpeisiin. Tavoitteena on saada mitattua tutkimustietoa kahden vuoden kuluttua, jolloin järjestämme uusia markkinatutkimuksia.

Hankkeen onnistumiseen myötävaikuttavat kaikki siihen osallistujat. Kyseessä on maamme laajin ja monipuolisin koulutus- ja muutokampanja. Esille on noussut jo uusia nimiä henkilöstöosaamisen alalla. Vapaaehtoiset asiantuntijat ja ammattilaiset ovat yhdessä luoneet kansallisen verkoston mahdollistaakseen mahdollisimman monia uusia rekrytointeja. Keskeistä on myös helpottaa työnantajien ja työntekijöiden välistä viestintää.

### Hankkeen hyödyt

---

Ensiksikin haluamme saada aikaan ajattelutavan muutoksen niin työnantajien kuin työntekijöiden parissa. Toiseksi seuraamme tarkasti yli 45-vuotiaiden työllistymistilastoja.

Kaikkein merkittävin parannus olisi lakimuutos, joka kannustaisi työnantajia palkkaamaan yli 45-vuotiaita. Romanian laissa on jo pykälä, jonka perusteella työnantaja saa 12kk palkkatukea palkattaan yli 45-vuotiaan työttömän työnhakijan (GEO 60/2018). Olen kuitenkin törmännyt siihen, että tätä järjestelyä pidetään

y yrityksissä hankalana ja byrokraattisena. Monet yritykset eivät halua hyödyntää tätä etua peläten joutuvansa viranomaisten syytiin. Tiedonkulku ei selvästikään toimi.

Työmarkkinoille on juurtunut monia ennakkoluuloja ja niiden karistamiseen tarvittaisiin monien päättäjien yhteistyötä.

#### Henkilökohtainen suositus

---

Työnhakijan täytettyä 45-vuotta hänen mahdollisuutensa työllistyä huononevat. Joillain aloilla jopa nuorempana. Toisaalta ne työnantajat, jotka olisivat halukkaita palkkaamaan tämän ikäryhmän työnhakijoita, eivät löydä heitä. Koimme tarpeelliseksi aloittaa projektin, joka poistaisi tämän kohtaamisongelman työmarkkinoilla ja helpottaisi viestintää työnantajien ja työnhakijoiden välillä. "Palkkaa yli 45-vuotias!" on ensimmäinen laaja kansallinen kampanja ikäsyryntää vastaan. Sen tulosten on tarkoitus olla mitattavissa ja sen toimenpiteiden konkreettisia. Se tuo yhteen henkilöstöhallinnon tärkeimmät toimijat ja laajan verkoston vapaaehtoisia asiantuntijoita.

Tapasimme osaavia seniorityöntekijöitä, jotka kokivat jääneensä jumiin työtehtäviin, joita he eivät enää halunneet tehdä. He eivät uskaltaneet lähteä työpaikastaan sillä he olivat varmoja, etteivät löytäisi mitään parempaakaan.

Tapasimme yli 40-vuotiaita työnsä menettäneitä ammattilaisia, jotka kävivät läpi erittäin vaikean työttömyysjakson. Yli vuoden työttömyyteen sisältyi monia yrityksiä saada töitä, epäonnistumisia ja torjuntajoja.

He tekivät kaikkensa saadakseen työtä. He hakeutuivat rekrytointifirmojen uraneuvontaan, pyysivät ystäviä ja sukulaisia suosittelemaan heitä erilaisiin töihin, laittoivat hakemuksia kaikissa kanavissa missä avoimia työpaikkoja oli tarjolla ja tapasivat kaikki mahdolliset rekrytoijat.

Yli 40-vuotiaana ei ole helppoa saada omaa osaamista ja kokemusta vastaavaa työtehtävää.

Jotkut näistä työnhakijoista päättivät lähteä Romaniasta koska ulkomailla oli työtä helpommin tarjolla. Osa heistä oppi karvaisten kokemusten jälkeen pitämään kiinni mistä tahansa työstä, ettei heidän tarvitsisi enää kokea työttömyyttä.

Haluamme innostaa koko työelämän kenttää, sekä työnantajia että työntekijöitä, muutamaaan ajatusmaailmaansa. Uskomme että muutoksen pitää olla molemminpuolista. Haluamme että Romaniassa on mahdollisimman monta yritystä, jotka ovat ylpeitä palkatessaan iäkkäämmän työntekijän, joka puolestaan on joustava ja valmis oppimaan ja kehittymään.

Lähteet:

projektin nettisivut- <https://www.angajez45plus.com/>


Press interview with Alina Anghel – Owner al The Basics Agency & Co-Fondator al comunității Great HRs

<https://www.allaboutjobs.ro/angajez-45-prima-campanie-nationala-impotriva-discriminarii-de-varsta-la-angajare/>

YouTube ja TV haastattelu kanavalla 33, haastattelussa Alina Anghel, "Minä palkkaan yli 45-vuotiaan" projektin aloittaja

<https://www.youtube.com/watch?v=Yrg06bSpNo8&t=206s>

Erasmus+: Age Management Masterclass  
2018-1-CZ01-KA202-048133



# Age Management Masterclass

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

\*\*\*

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung des Inhalts dar und gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

\*\*\*

Această publicație a fost realizată cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Autorul este singurul responsabil pentru conținutul acestei publicații. Această publicație nu reprezintă punctul de vedere al Comisiei Europene, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în ea.

\*\*\*

Il sostegno della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute.

\*\*\*

Tämä julkaisu on tuotettu Euroopan komission taloudellisella tuella. Kirjoittaja on yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä. Tämä julkaisu ei edusta Euroopan komission näkemyksiä, eikä Euroopan komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

\*\*\*

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské komise. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union