

# Οδηγός Προτάσεων για Δημόσιες Πολιτικές Υποστήριξης Εργαζόμενων Μεγαλύτερης

## BETTER WORK AT OLD AGE Ηλικίας



Αριθμός Έργου: 2017-1-R001-KA204-037228

Το υλικό αυτό δημιουργήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Το περιεχόμενο αυτού του υλικού αποτελεί αποκλειστική ευθύνη των συγγραφέων και η Εθνική Επιτροπή και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν είναι υπεύθυνοι για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτό.



**BETTER WORK IN OLD AGE**

SUPPORTING OLDER WORKERS AND ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT IN COPING WITH AGE TRANSITIONS AND WORK REQUIREMENTS



**Erasmus+**

# Οδηγός Προτάσεων για Δημόσιες Πολιτικές Υποστήριξης Εργαζόμενων Μεγαλύτερης Ηλικίας

Αριθμός Έργου: 2017-1-RO01-KA204-037228



**Erasmus+**

Το υλικό αυτό δημιουργήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Το περιεχόμενο αυτού του υλικού αποτελεί αποκλειστική ευθύνη των συγγραφέων και η Εθνική Επιτροπή και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν είναι υπεύθυνοι για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτό.

<b>Πακέτο Εργασίας 4</b>	<b>Προτάσεις για Δημόσιες Πολιτικές Υποστήριξης Εργαζόμενων Μεγαλύτερης Ηλικίας</b>
<b>Τίτλος Παραδοτέου</b>	<b>Οδηγός Προτάσεων για Δημόσιες Πολιτικές Υποστήριξης Εργαζόμενων Μεγαλύτερης Ηλικίας</b>
<b>Βασικός Εταίρος</b>	<b>NTUC “Cartel ALFA”</b>
<b>Συγγραφείς</b>	<b>Petru Sorin Dandea - NTUC “Cartel ALFA” Paula Cîrlan - NTUC “Cartel ALFA”</b>
<b>Συν-συγγραφείς</b>	<b>Θεόφιλος Πουλιόπουλος, Ευθυμία Σχοινά (ΚΜΟΠ-Ελλάδα) Eliza Patouris, Sotiris Themistokleous (CARDET-Cyprus) Alice Sinigaglia (ANS-Italy) Ioana Caciula, Rodica Caciula (Asociatia Habilitas-Centru de Resurse si Formare Profesionala, Romania) Amparo Coterillo Perez (DOCUMENTA-Spain)</b>
<b>Επίπεδο Διάδοσης</b>	<b>Δημόσιο</b>

## Περιεχόμενα

<b>Εισαγωγή</b>	<b>4</b>
<b>Κεφάλαιο 1. Το Πλαίσιο</b>	<b>5</b>
1.1 Το δημογραφικό ζήτημα	5
1.2 Κίνητρα στους εργαζομένους ώστε να δουλέψουν περισσότερο	7
1.3 Καταπολεμώντας τις ηλικιακές διακρίσεις στην εργασία	10
1.4 Ο ρόλος κλειδί των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων στο οικονομικό σύστημα	12
<b>Κεφάλαιο 2. Προτάσεις για δημόσιες πολιτικές από τους εταίρους</b>	<b>15</b>
2.1 Ελλάδα	15
2.2 Κύπρος	17
2.3 Ιταλία	19
2.4 Ισπανία	21
2.5 Ρουμανία	23
<b>Κεφάλαιο 3. Δημόσιες πολιτικές προς όφελος των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας για την προώθηση μακροβιότερης ενεργού ζωής</b>	<b>25</b>
3.1 Διατήρηση της υγείας των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας	26
3.2 Μακροβιότερη επαγγελματική ζωή και καταπολέμηση των διακρίσεων ενάντια σε εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας	28
3.3 Σύστημα επαγγελματικής κατάρτισης που επιτρέπει την ανανέωση των δεξιοτήτων που σχετίζονται με την τεχνολογική αλλαγή	29
3.4 Φορολογικά κίνητρα υπέρ της εκτενούς απασχόλησης	30
<b>Συμπεράσματα</b>	<b>32</b>
<b>Βιβλιογραφία</b>	<b>34</b>

## Εισαγωγή

Οι δημόσιες πολιτικές για τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους είναι ένας από τους κύριους στόχους της συγκεκριμένης έκθεσης και του έργου BE OLD (Καλύτερη εργασία σε μεγαλύτερη ηλικία: Υποστήριξη των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας και του εργασιακού περιβάλλοντος για την προσαρμογή στις μεταβολές της ηλικίας και των εργασιακών απαιτήσεων).

Το έργο που υλοποιήθηκε μεταξύ 2017 και 2019 χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο του προγράμματος ERASMUS +.

Το έργο υλοποιείται από ένα διακρατικό εταιρικό σχήμα που περιλαμβάνει τους εξής οργανισμούς: **Habilitas Association, Cartel ALFA Trade Union National Confederation, University of Bucharest** (Ρουμανία), **Center for Advancement of Research and Development in Educational Technology Ltd-Cardet** (Κύπρος), **DOCUMENTA, Instituto Europeo de Estudios Para La Formación Y El Desarrollo** (Ισπανία), **Anziani e „Non Solo”** (Ιταλία) και **Κέντρο Κοινωνικής Δράσης και Καινοτομίας - ΚΜΟΠ** (Ελλάδα).

Το έργο BeOLD στοχεύει στην κοινωνική ένταξη των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας, με τη χρήση καινοτόμων εργαλείων κατάρτισης. Ο κύριος στόχος του έργου είναι η αύξηση των ευκαιριών επαγγελματικής και προσωπικής ανάπτυξης για την καλύτερη προσαρμογή στο χώρο εργασίας.

Το έργο στοχεύει επίσης να αυξήσει την ευαισθητοποίηση σχετικά με τη διαχείριση της ηλικίας, τις διακρίσεις λόγω ηλικίας και στη δημιουργία φιλικών προς την μεγαλύτερη ηλικία συνθηκών εργασίας.

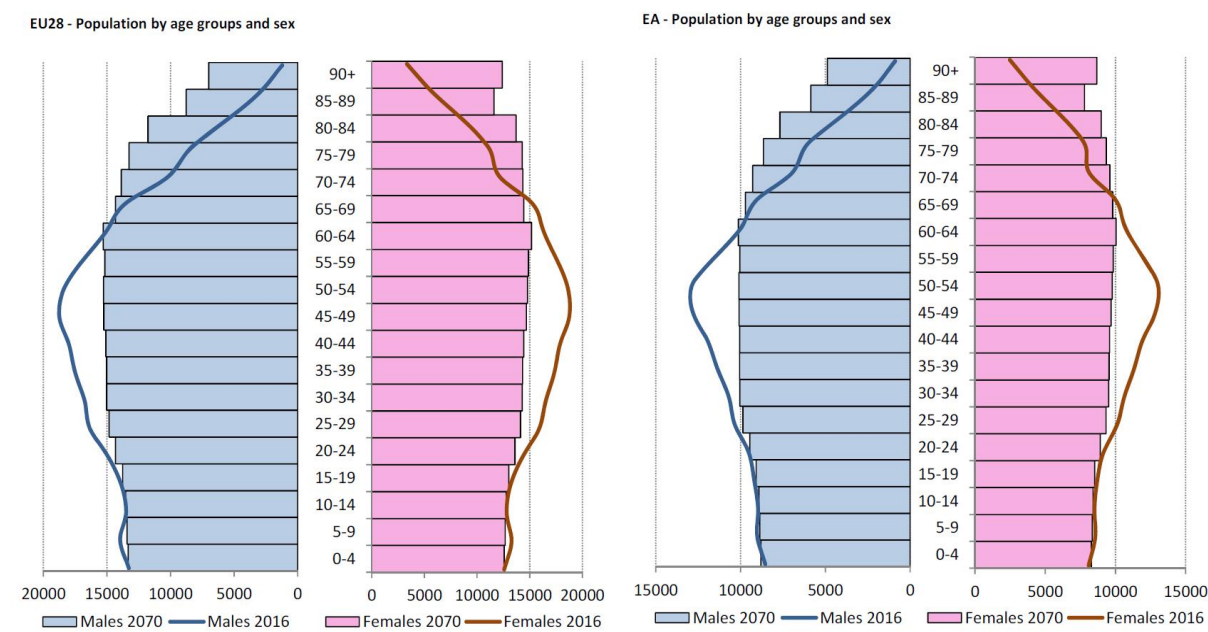


## Κεφάλαιο 1. Το Πλαίσιο

### 1.1 Το δημογραφικό ζήτημα

Η πληθυσμιακή διάρθρωση της ΕΕ αλλάζει και θα αλλάξει ακόμα περισσότερο τις επόμενες δεκαετίες. Ο συνολικός πληθυσμός της ΕΕ θα αυξηθεί από 511 εκατομμύρια το 2016 σε 520 εκατομμύρια το 2070, αλλά ο πληθυσμός σε ηλικία εργασίας (15-64) θα μειωθεί σημαντικά από 333 εκατομμύρια το 2016 σε 292 εκατομμύρια το 2070, λόγω του δημογραφικού προβλήματος, αλλά και της δυναμικής των μεταναστευτικών ροών. Η προσφορά εργασίας προβλέπεται να μειωθεί σημαντικά σε σχέση με τον ορίζοντα του 2070, κατά 9,6% στην ΕΕ.

**Πίνακας 1: Ευρωπαϊκός πληθυσμός 2016 - 2070**



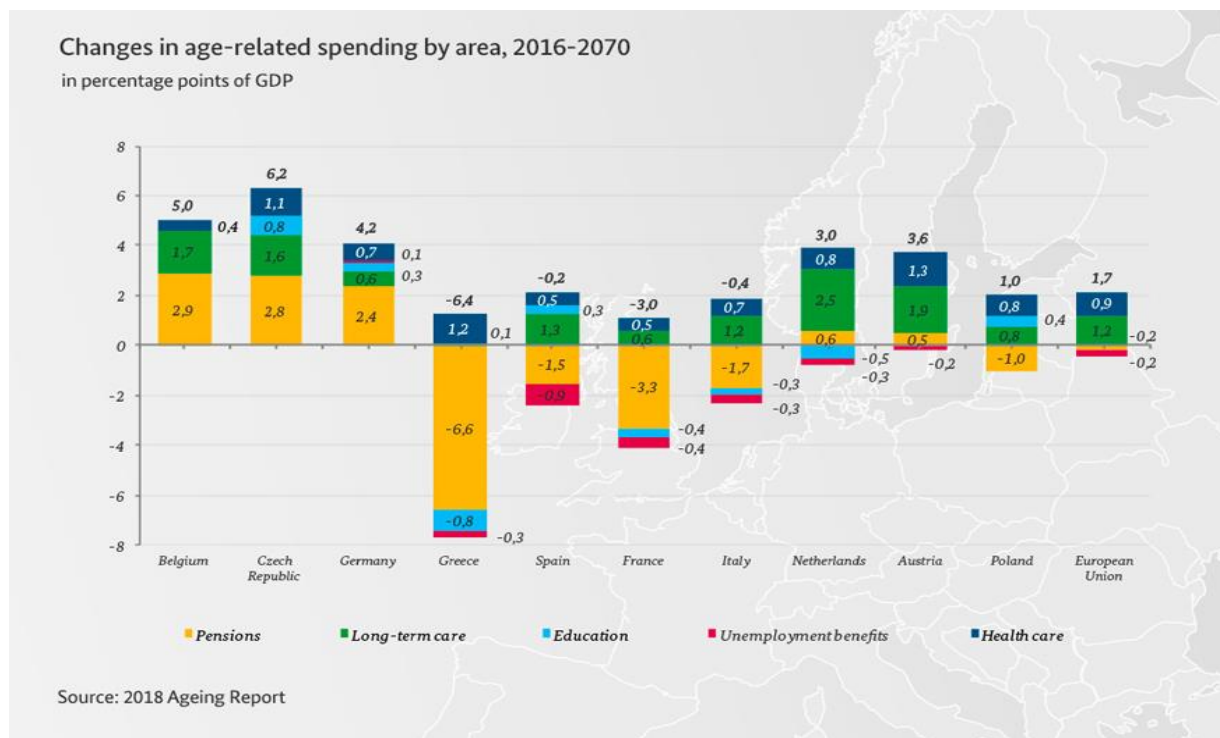
Source: Commission services, Eurostat.

Παρά την ταχεία δημογραφική αλλαγή που αντιμετωπίζει η Ευρώπη και την συνεχή γήρανση του πληθυσμού, με αντίκτυπο στην αγορά εργασίας και στην οικονομία, τα περισσότερα κράτη μέλη ενθάρρυναν τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας να παραμείνουν στην αγορά εργασίας αυξάνοντας σταδιακά τα ηλικιακά όρια συνταξιοδότησης.

Δεδομένου ότι η βιωσιμότητα της χρηματοδότησης της κοινωνικής ασφάλισης βασίστηκε σε νεότερο ηλικιακά πληθυσμό, υπάρχουν κάποιες ανησυχίες σχετικά με αυτό στο μέλλον. Η αύξηση του ποσοστού των ηλικιωμένων στον πληθυσμό της ΕΕ δεν θα έπρεπε να ισοδυναμεί με αντίστοιχη αύξηση των εισφορών στα συστήματα κοινωνικής ασφάλισης, έτσι ώστε να βγαίνει το συμπέρασμα ότι τα υφιστάμενα συνταξιοδοτικά συστήματα δεν θα είναι βιώσιμα στο μέλλον. Ο δημογραφικός παράγοντας από μόνος του δεν είναι το μοναδικό κριτήριο σε αυτή την πολυπαραγοντική οικονομική εξίσωση.

Ο βασικός παράγοντας για τη χρηματοδότηση των συστημάτων κοινωνικής ασφάλισης δεν είναι ο λόγος δημογραφικής εξάρτησης αλλά ο λόγος οικονομικής εξάρτησης, δηλαδή ο αριθμός των συνταξιούχων, των ατόμων που λαμβάνουν παροχές και των ανέργων ως ποσοστό του αριθμού των απασχολούμενων που χρηματοδοτούν το ασφαλιστικό σύστημα μέσω των εισφορών τους με φόρους. Η αύξηση της συνολικής παραγωγικότητας της εργασίας είναι άλλος σημαντικός παράγοντας, καθιστώντας δυνατή την αύξηση του μεγέθους της «πίτας» που πρέπει να μοιραστεί μεταξύ των εργαζομένων και εκείνων που δεν εργάζονται.

**Πίνακας 2: Αλλαγές στις δαπάνες που σχετίζονται με την ηλικία ανά περιοχή, 2016-2070**



Για την ΕΕ στο σύνολό της, το προσδόκιμο ζωής αναμένεται να αυξηθεί κατά 7,8 έτη για τους άνδρες και κατά 6,6 έτη για τις γυναίκες μέχρι τον ορίζοντα του 2070.

Λαμβάνοντας υπόψη την συγκεκριμένη κατάσταση, τα κράτη μέλη εφάρμοσαν την τελευταία δεκαετία μια σειρά μεταρρυθμίσεων. Στο πλαίσιο της διαδικασίας μεταρρύθμισης της αγοράς εργασίας σε ολόκληρη την Ευρώπη, διάφορες πρωτοβουλίες για τους εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας μπορούν να θεωρηθούν ως "καλές πρακτικές". Σύμφωνα με τον A. Walker (2005), η ορθή πρακτική για την απασχόληση εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας συνίσταται στην «καταπολέμηση των ηλικιακών εμποδίων, άμεσα ή έμμεσα, στην προώθηση της ηλικιακής ποικιλομορφίας και στην παροχή ενός περιβάλλοντος στο οποίο κάθε άτομο μπορεί να εκπληρώσει τις δυνατότητες τους, χωρίς η ηλικία να αποτελεί εμπόδιο».

## **1.2 Κίνητρα στους εργαζομένους ώστε να δουλέψουν περισσότερο**

Η ΕΕ κάλεσε τα κράτη μέλη να κηρύξουν το 2012 "Ευρωπαϊκό έτος ενεργού γήρανσης και αλληλεγγύης μεταξύ των γενεών" και να προτείνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων για την ευαισθητοποίηση και την προώθηση καλών πρακτικών. Για παράδειγμα, το Ευρωπαϊκό Δίκτυο για την Καριέρα και την Ηλικία, με την υποστήριξη του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου, δημοσίευσε έναν κατάλογο καλών πρακτικών για την υποστήριξη των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας σε 14 χώρες της ΕΕ. Επιπλέον, η ΕΕ χρηματοδότησε την πρωτοβουλία "Best Older" στις χώρες της Βαλτικής, μια καλή πρακτική που επέτρεψε σε διαφορετικές γενιές να συνεργαστούν, να αλληλεπιδράσουν και να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, κυρίως για άτομα μεγαλύτερα των 55 ετών. Μια άλλη πρωτοβουλία της ΕΕ ήταν η ανάπτυξη του «Δείκτη ενεργού γήρανσης», ο οποίος μετρά, βάσει συγκεκριμένων δεικτών, τη συμμετοχή των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων στην απασχόληση και την ενεργό γήρανση. (EPRS, 2014)

Τα κράτη μέλη έχουν ασπαστεί τις πρωτοβουλίες της ΕΕ και έχουν λάβει μέτρα για την προώθηση της απασχόλησης των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας μέσω της ανάπτυξης πολιτικών και καλών πρακτικών.



Οδηγός Προτάσεων για Δημόσιες Πολιτικές Υποστήριξης Εργαζόμενων Μεγαλύτερης Ηλικίας

	Age-related spending, percentage points of GDP, 2016-2070																					
	Ageing Report 2018 - Baseline scenario																					
	Pensions			Health-care			Long-term care			Education			Strictly age-related items			Unemployment benefits			Total age related items			
	2016 level	CH 16-40	CH 16-70	2016 level	CH 16-40	CH 16-70	2016 level	CH 16-40	CH 16-70	2016 level	CH 16-40	CH 16-70	2016 level	CH 16-40	CH 16-70	2016 level	CH 16-40	CH 16-70	2016 level	CH 16-40	CH 16-70	
BE	12.1	2.4	2.9	5.9	0.3	0.4	2.3	0.9	1.7	5.8	-0.1	0.0	26.2	3.5	5.0	1.4	0.0	0.0	27.6	3.5	5.0	BE
BG	9.6	0.2	1.4	5.0	0.5	0.3	0.4	0.1	0.1	3.1	0.2	0.6	18.0	1.1	2.4	0.4	-0.1	-0.1	18.5	1.0	2.3	BG
CZ	8.2	1.0	2.8	5.4	0.8	1.1	1.3	0.8	1.6	3.2	0.4	0.8	18.1	3.0	6.2	0.1	0.0	0.0	18.2	3.0	6.2	CZ
DK	10.0	-1.8	-1.9	6.9	0.6	1.0	2.5	1.2	2.2	7.4	-0.5	-0.7	26.8	-0.6	0.6	0.9	-0.2	-0.2	27.6	-0.8	0.3	DK
DE	10.1	1.9	2.4	7.4	0.6	0.7	1.3	0.5	0.6	4.2	0.1	0.3	22.9	3.1	4.1	0.6	0.1	0.1	23.5	3.2	4.2	DE
EE	8.1	-1.0	-1.8	5.3	0.1	0.3	0.9	0.2	0.5	4.8	-0.2	0.2	19.1	-0.9	-0.9	0.2	0.0	0.0	19.3	-0.8	-0.8	EE
IE	5.0	1.7	1.6	4.1	0.8	1.0	1.3	0.8	1.9	3.6	-0.4	-0.2	14.1	2.9	4.3	1.1	-0.2	-0.2	15.2	2.7	4.1	IE
EL	17.3	-4.4	-6.6	5.0	1.0	1.2	0.1	0.0	0.1	3.1	-0.9	-0.8	25.5	-4.3	-6.1	0.4	-0.2	-0.3	25.8	-4.6	-6.4	EL
ES	12.2	1.8	-1.5	5.9	0.8	0.5	0.9	0.5	1.3	3.7	0.0	0.3	22.6	3.1	0.7	1.3	-0.7	-0.9	24.0	2.5	-0.2	ES
FR	15.0	0.0	-3.3	7.9	0.5	0.5	1.7	0.5	0.6	4.8	-0.2	-0.4	29.4	0.9	-2.6	1.6	-0.3	-0.4	31.0	0.6	-3.0	FR
HR	10.6	-2.2	-3.8	5.2	0.5	0.7	0.9	0.2	0.3	3.7	-0.6	-0.5	20.4	-2.1	-3.3	0.3	-0.1	-0.1	20.7	-2.2	-3.4	HR
IT	15.6	3.1	-1.7	6.3	0.6	0.7	1.7	0.6	1.2	3.5	-0.5	-0.3	27.2	3.8	-0.1	0.9	-0.3	-0.3	28.0	3.5	-0.4	IT
CY	10.2	1.3	2.3	2.8	0.2	0.4	0.3	0.1	0.3	5.8	-1.7	-1.6	19.1	-0.1	1.3	0.5	-0.3	-0.3	19.5	-0.4	1.0	CY
LV	7.4	-1.1	-2.6	3.7	0.6	0.6	0.4	0.1	0.1	4.5	0.1	0.5	16.0	-0.2	-1.4	0.4	0.0	-0.1	16.4	-0.2	-1.4	LV
LT	6.9	0.2	-1.7	4.1	0.6	0.4	1.0	0.7	1.0	3.9	-0.3	-0.1	15.8	1.1	-0.4	0.2	0.0	0.0	16.0	1.1	-0.4	LT
LU	9.0	2.5	8.9	3.9	0.6	1.2	1.3	0.8	2.8	3.3	-0.1	0.1	17.5	3.7	13.0	0.5	-0.1	-0.1	18.1	3.6	12.9	LU
HU	9.7	-0.3	1.5	4.9	0.7	0.8	0.7	0.2	0.4	3.6	-0.2	0.2	18.9	0.4	3.0	0.1	0.0	0.0	19.0	0.4	3.0	HU
MT	8.0	-0.7	2.9	5.6	1.7	2.7	0.9	0.7	1.4	5.4	-0.7	-0.2	20.0	1.1	6.7	0.2	0.1	0.1	20.2	1.2	6.8	MT
NL	7.3	1.2	0.6	6.2	0.6	0.8	3.5	1.8	2.5	5.2	-0.3	-0.5	22.3	3.4	3.4	1.3	-0.3	-0.3	23.6	3.0	3.0	NL
AT	13.8	1.1	0.5	7.0	0.7	1.3	1.9	0.7	1.9	4.9	-0.2	0.0	27.6	2.3	3.8	0.9	-0.2	-0.2	28.5	2.1	3.6	AT
PL	11.2	-0.3	-1.0	4.3	0.5	0.6	0.5	0.4	0.8	4.3	-0.2	0.4	20.3	0.3	1.0	0.1	0.0	0.0	20.4	0.3	1.0	PL
PT	13.5	1.2	-2.2	5.9	1.6	2.4	0.5	0.4	0.9	4.5	-1.0	-0.6	24.5	2.2	0.4	0.9	-0.3	-0.3	25.4	2.0	0.1	PT
RO	8.0	-0.3	0.7	4.3	0.8	0.9	0.3	0.2	0.3	2.5	0.0	0.3	15.0	0.7	2.2	0.1	0.0	0.0	15.1	0.7	2.2	RO
SI	10.9	3.2	3.9	5.6	1.0	1.0	0.9	0.5	0.9	4.0	0.1	0.6	21.5	4.8	6.4	0.4	-0.1	-0.1	21.9	4.7	6.3	SI
SK	8.6	-0.8	1.2	5.6	1.1	1.2	0.9	0.3	0.6	3.7	-0.2	0.0	18.8	0.4	3.0	0.2	0.0	0.0	18.9	0.4	3.0	SK
FI	13.4	0.5	0.6	6.1	0.6	0.8	2.2	1.4	2.1	5.9	-0.1	-0.4	27.6	2.4	3.0	2.2	-0.4	-0.4	29.8	2.0	2.6	FI
SE	8.2	-1.3	-1.2	6.9	0.4	0.7	3.2	0.9	1.7	5.8	0.2	0.4	24.1	0.2	1.7	0.3	-0.1	-0.1	24.4	0.1	1.6	SE
UK	7.7	0.9	1.7	7.9	0.8	1.4	1.5	0.6	1.3	5.2	-0.1	-0.2	22.4	2.2	4.3	0.1	0.0	0.0	22.5	2.2	4.3	UK
NO	10.7	1.2	2.1	7.7	0.8	1.2	3.7	1.6	3.4	7.6	-0.5	-0.3	29.7	3.1	6.5	0.6	-0.2	-0.2	30.2	2.9	6.3	NO
EA	12.3	1.3	-0.4	6.8	0.6	0.7	1.6	0.7	1.1	4.3	-0.1	0.0	24.9	2.4	1.4	1.1	-0.2	-0.2	26.0	2.2	1.1	EA
EU*	11.2	0.8	-0.2	6.8	0.6	0.9	1.6	0.6	1.2	4.5	-0.1	0.0	24.1	2.0	1.8	0.8	-0.2	-0.2	25.0	1.8	1.7	EU*
EU27	11.9	0.9	-0.5	6.6	0.6	0.7	1.6	0.6	1.1	4.4	-0.1	0.0	24.5	2.0	1.4	0.9	-0.2	-0.2	25.4	1.8	1.1	EU27
EU's	10.3	0.4	0.2	5.5	0.7	0.9	1.3	0.6	1.1	4.4	-0.3	-0.1	21.5	1.4	2.2	0.6	-0.1	-0.2	22.1	1.2	2.1	EU's

Note: Unless otherwise stated, EA: euro area; EU\*: All 28 Member States; EU27: All EU Member States except the UK; EU's: non-weighted EU average.

Source: Commission services, EPC.

Από αυτές τις πρακτικές, υπάρχουν αρκετές που μπορούν να γίνουν παράδειγμα για κυβερνήσεις και οργανισμούς για την ενίσχυση της θέσης των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων στην αγορά εργασίας. Για παράδειγμα, η ανάλυση των καλών πρακτικών στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων στις γερμανικές επιχειρήσεις μεταξύ 1997-2005 (Zwick και Göbel, 2013) διαπίστωσε ότι η προσαρμογή του εργασιακού περιβάλλοντος στις ειδικές ανάγκες των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας, όπως η ανάθεση λιγότερο απαιτητικών καθηκόντων, τους επιτρέπει διατηρούν τον ίδιο ρυθμό παραγωγικότητας.

Στην ατζέντα πολιτικής του ΟΟΣΑ, υπάρχουν τρεις κύριοι τομείς ενθάρρυνσης της εργασίας σε μεγαλύτερη ηλικία: 1. Ενίσχυση των οικονομικών κινήτρων, 2. Αντιμετώπιση των εμποδίων των εργοδοτών και 3. Βελτίωση της απασχολησιμότητας. Μια μελέτη σε τέσσερις ευρωπαϊκές χώρες (Γαλλία, Κάτω Χώρες, Νορβηγία και Ελβετία) διαπίστωσε ότι οι χώρες αυτές έχουν εφαρμόσει πολιτικές σύμφωνα με τον πρώτο τομέα παρέμβασης

που πρότεινε ο ΟΟΣΑ, δηλαδή την ενίσχυση των οικονομικών κινήτρων. Η εφαρμογή πολιτικών και βέλτιστων πρακτικών στους άλλους δύο τομείς δεν εφαρμόστηκε ιδιαίτερα, παρά μόνο με εκστρατείες ευαισθητοποίησης σχετικά με τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας. Για το λόγο αυτό, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στους άλλους δύο τομείς. Για παράδειγμα, προσφέροντας καλύτερες ευκαιρίες κατάρτισης, βελτιώνοντας τις συνθήκες εργασίας και προωθώντας τις οικογενειακές πολιτικές για τις γυναίκες. (Sonnet and Manfredi, 2014)

Σε άλλες περιπτώσεις, υπάρχουν ορισμένοι ειδικοί κανονισμοί για τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας στην Ευρώπη. Για παράδειγμα, στο Βέλγιο, ο ομοσπονδιακός νόμος του Δεκεμβρίου 2005 προσπάθησε να τονώσει την απασχόληση και την οικονομική δραστηριότητα των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων, παρέχοντας επιδοτήσεις απασχόλησης και άλλα κίνητρα για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την πρόσληψη εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας. Στη Βουλγαρία, ο νόμος περί κινήτρων για την απασχόληση αναφέρει ότι το κράτος καλύπτει το μισθό για μια περίοδο ενός έτους εάν ένας εργοδότης προσλάβει άτομο ηλικίας άνω των 50 ετών. Στη Γαλλία, το Εθνικό Σχέδιο Απασχόλησης για τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας θεσπίζει ένα κατώτατο όριο αριθμού εργαζομένων άνω των 50. Η Σλοβενία προσφέρει στους εργαζόμενους άνω των 55 ετών για τους άνδρες και άνω των 51 για τις γυναίκες, τη δυνατότητα σταδιακής συνταξιοδότησης με μειωμένο ωράριο εργασίας. Η Ισπανία έχει θέσει σε εφαρμογή ένα εθνικό σύστημα απασχόλησης για τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας με τη μορφή μερικώς επιδοτούμενων συμβάσεων. (O'Dempsey and Beale, 2011)

Η βελτίωση των συνθηκών ζωής δεν είναι ακόμα ευθυγραμμισμένη με τη διάρκεια της επαγγελματικής ζωής, καθώς οι άνθρωποι δεν παραμένουν επαγγελματικά ενεργοί για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Συνολικά, η αναμενόμενη διάρκεια του εργασιακού βίου στην ΕΕ το 2017 ήταν 35,9 έτη, δηλαδή 3 έτη περισσότερο από ότι το 2000. Η έλλειψη χώρων εργασίας και οι κατάλληλες ενεργές πολιτικές και μέτρα για την αγορά εργασίας, τα θέματα υγείας, η έλλειψη σχετικών δεξιοτήτων, καθώς και η μη ικανοποιητική ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, είναι σημαντικοί λόγοι για την πρόωρη αποχώρηση από την αγορά εργασίας.

Μολονότι είναι σημαντικό οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να αναλάβουν επίσης την ευθύνη για τη διατήρηση της απασχολησιμότητάς τους, πρέπει να σημειωθεί ότι οι βασικοί λόγοι πρόωρης συνταξιοδότησης είναι τα προβλήματα υγείας που προκαλούνται από σωματικά και διανοητικά απαιτητικές εργασίες, υψηλή εργασιακή ένταση, καθώς και

έλλειψη συνεχούς κατάρτισης και έλλειψη ευκαιριών (επαν)απασχόλησης. Επιπλέον, οι νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας περιορίζουν όλο και περισσότερο τις επιλογές των μεγαλύτερων σε ηλικία ατόμων να συνεχίσουν να εργάζονται για την ίδια επιχείρηση σε λιγότερο απαιτητικές συνθήκες.

### **1.3 Καταπολεμώντας τις ηλικιακές διακρίσεις στην εργασία**

Ένας μύθος για τις διαφορετικές γενιές στην εργασία ήταν ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας πρέπει να συνταξιοδοτούνται πρόωρα για να επιτρέψουν στους νεότερους εργαζόμενους να εισέλθουν στην αγορά εργασίας. Ωστόσο, μια οικονομετρική ανάλυση του ΟΟΣΑ σε 25 χώρες την περίοδο 1997-2011 εντόπισε σημαντική σχέση μεταξύ αύξησης της απασχολησιμότητας των μεγαλύτερων και των νέων. Από την ανάλυση προκύπτει ότι η αύξηση της ένταξης στην αγορά εργασίας μεγαλύτερων σε ηλικία, συνδέεται εξίσου με την αύξηση της απασχολησιμότητας των νέων. (ΟΟΣΑ, 2013)

Ταυτόχρονα, οι διακρίσεις λόγω ηλικίας ή τα αρνητικά στερεότυπα επηρεάζουν τις πρόωρες αποφάσεις εξόδου από την αγορά εργασίας. Γενικά οι άνθρωποι προτιμούν να βλέπουν τον εαυτό τους και να θεωρούνται ως 'νέοι συνταξιούχοι' και όχι ως 'ηλικιωμένοι εργαζόμενοι', ενώ πολλές μελέτες σχετικά με τη γήρανση στην εργασία έχουν δείξει πώς τα στερεότυπα ηλικίας παίζουν σημαντικό ρόλο στις πρόωρες εξόδους από την αγορά εργασίας. Επίσης, θα πρέπει να εξεταστεί η διάσταση του φύλου όσον αφορά τις θέσεις εργασίας και τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας. Έρευνες έδειξαν ότι η απασχόληση γυναικών και ανδρών ηλικίας 50 ετών και άνω χαρακτηρίζεται από τον διαχωρισμό των επαγγελματιών (δηλ. από τη διάκριση λόγω φύλου ανά τομείς δραστηριότητας επαγγελματικών κατηγοριών). Την περασμένη δεκαετία, η τάση της "σταδιακής συνταξιοδότησης" ήταν πιο διαδεδομένη στις γυναίκες από ότι στους άνδρες.

Λόγω των νέων απαιτητικών συνθηκών εργασίας και του υψηλού ανταγωνισμού, δημιουργείται πιθανά ένα στίγμα εις βάρος των μεγαλύτερων σε ηλικία ατόμων, συγκριτικά με τους νεότερους. Επιπρόσθετα, το στίγμα αυτό δεν περιορίζεται μόνο σε κοινωνικό επίπεδο, αλλά πιθανά έχει περάσει και στους εργοδότες που ενδέχεται να αντιλαμβάνονται τους μεγαλύτερους σε ηλικία ανθρώπους σαν δύσκολους στον χειρισμό και «ανεκπαίδευτους».

Τα στερεότυπα που σχετίζονται με την ηλικία και οι διακρίσεις εις βάρος των ηλικιωμένων εξακολουθούν να αποτελούν σημαντικό εμπόδιο για μεγαλύτερη σε διάρκεια απασχόληση, σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες. Είναι απαραίτητο να καταπολεμηθούν οι διακρίσεις και οι αρνητικές εκτιμήσεις κατά των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων. Αυτό απαιτεί επίσης μια θετική στάση απέναντι στη δια βίου μάθηση και την προληπτική αντιμετώπιση της υγείας. Μια πιο στοχοθετημένη προσέγγιση θα εξοικονομήσει πόρους και θα αυξήσει την ποιότητα της εργασίας, πράγμα που θα επιτρέψει στους εργαζόμενους να παραμείνουν στην εργασία τους για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Είναι απαραίτητο να καταπολεμηθούν οι διακρίσεις και οι αρνητικές εκτιμήσεις κατά εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας. Αυτό απαιτεί επίσης μια θετική στάση απέναντι στη δια βίου μάθηση και την προληπτική υγειονομική περίθαλψη. Όσον αφορά την παραγωγικότητα, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας δεν είναι απαραίτητως λιγότερο παραγωγικοί από τους νεότερους, αλλά έχουν διαφορετικές ικανότητες, με τα κύρια πλεονεκτήματά τους να είναι οι επαγγελματικές γνώσεις και η εμπειρία που έχουν συσσωρεύσει με τα χρόνια. Όσο περισσότερο γίνονται γνωστά αυτά τα γεγονότα, τόσο λιγότερες θα είναι οι ηλικιακές διακρίσεις κατά τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την διατήρηση ή την πρόσληψη μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση θέσπισε αρκετά έγκαιρα κανονισμούς σχετικά με τις διακρίσεις λόγω ηλικίας, καθώς και την "απαγόρευση των διακρίσεων λόγω ηλικίας σε σχέση με το άρθρο 19 της Συνθήκης Λειτουργίας της ΕΕ και την οδηγία 2000/78 για την ισότητα στην απασχόληση". Η εν λόγω οδηγία, η οποία τέθηκε σε ισχύ το 2000, κάλεσε όλα τα κράτη μέλη να εκπονήσουν και να εφαρμόσουν τους δικούς τους νόμους κατά των διακρίσεων για μια περίοδο 3 ετών, σύμφωνα με τις αρχές της οδηγίας. Επιπλέον, το άρθρο 21 του Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (νομικά δεσμευτικό για τα όργανα της ΕΕ και τα κράτη μέλη κατά την εφαρμογή της κοινοτικής νομοθεσίας) απαγορεύει ρητά τις διακρίσεις λόγω ηλικίας. Το άρθρο 25 του ίδιου εγγράφου αναγνωρίζει το δικαίωμα των ηλικιωμένων να ζουν μια αξιοπρεπή και ανεξάρτητη ζωή, συμμετέχοντας εξίσου στην κοινωνική και πολιτιστική ζωή. (EPRS, 2014)

## 1.4 Ο ρόλος κλειδί των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων στο οικονομικό σύστημα

Τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας μπορούν να τονώσουν την οικονομία τόσο ως αποταμιευτές όσο και ως καταναλωτές. Λαμβάνοντας αυτό υπόψη, είναι σαφές ότι πρέπει να δούμε τη δημογραφική αλλαγή ως ευκαιρία και όχι ως εμπόδιο. Βάσει της επικρατούσας αντίληψης και των σημερινών ορίων συνταξιοδότησης, τα άτομα ηλικίας 60-65 ετών έχουν ήδη χαρακτηριστεί ως "ηλικιωμένα". Ωστόσο, δεδομένου των ετήσιων αυξήσεων του προσδόκιμου ζωής, συμπεριλαμβανομένης της ηλικίας συνταξιοδότησης, αυτός ο στατιστικός δείκτης δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των δυνατοτήτων ενός ατόμου - ειδικά όταν οι μεγαλύτερη σε ηλικία εργαζόμενοι δεν φαίνονται λιγότερο παραγωγικοί και συμβάλλουν επιπρόσθετα στη δημιουργία υπεραξίας. Φαίνεται επίσης ότι η αύξηση των μέσων επιπέδων εκπαίδευσης και της υγείας θα επιτρέψει στους ανθρώπους να εκμεταλλευτούν τα χρόνια ζωής που θα έχουν κερδίσει, όντας πιο παραγωγικοί.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναγνωρίζει τη σημασία των συστημάτων κοινωνικής προστασίας και τον ενδεχόμενο αντίκτυπο που θα έχει η διατήρηση των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας στην αγορά εργασίας και στις δημοσιονομικές πολιτικές. Σε ορισμένα κράτη μέλη υπάρχουν νομοθετήματα που εμποδίζουν τους εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας να συνεχίσουν να δραστηριοποιούνται στην αγορά εργασίας μετά την συνταξιοδότηση. Ο αντίκτυπος τέτοιων νομοθετικών εμποδίων στην ενεργό γήρανση θα πρέπει να αναλυθεί περαιτέρω και να ληφθούν υπόψη οι πιθανές λύσεις.

Τα μοντέλα μεταρρύθμισης της αγοράς εργασίας στα κράτη μέλη βασίστηκαν στις συνθήκες και τις ιδιαιτερότητες κάθε χώρας, αλλά η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008 προκάλεσε αποκλίσεις από τις δημοσιονομικές πολιτικές και οδήγησε στην επιβολή έκτακτων μέτρων. Ειδικότερα, η κρίση και οι μείζονες μεταρρυθμίσεις που ακολούθησαν επηρέασαν κυρίως τους μακρο-διαρθρωτικούς τομείς, όπως η νομοθεσία για την προστασία της εργασίας, τα επιδόματα ανεργίας, τον κατώτατο μισθό και τη γενική μισθολογική πολιτική (Turrini et al., 2015). Για παράδειγμα, η Αυστρία, στο πλαίσιο της ευελιξίας της αγοράς εργασίας, ακύρωσε τον κανόνα ότι μια εταιρεία δεν θα μπορούσε να απολύσει έναν 50χρονο εργαζόμενο, ο οποίος απασχολείται πάνω από δύο χρόνια στην εταιρεία (CE, 2017).

Ένα από τα εξαιρετικά φαινόμενα που δημιουργούνται από τους οικονομικούς και κοινωνικούς μετασχηματισμούς είναι η κατάτμηση της αγοράς εργασίας, η οποία αναφέρεται στον διαχωρισμό μεταξύ ασφαλών και επισφαλών θέσεων εργασίας. Ο κατακερματισμός της αγοράς εργασίας αντιμετωπίζει ζητήματα σε σημαντικούς τομείς της οικονομίας και της αγοράς εργασίας, όπως η μακροοικονομική αποτελεσματικότητα, τα δικαιώματα των εργαζομένων και η κοινωνική συνοχή γενικότερα. Μια κατακερματισμένη αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται από σημαντικούς φραγμούς κινητικότητας και από το υψηλό ποσοστό των εργαζομένων που αισθάνονται «εγκλωβισμένοι» σε ασταθείς και επισφαλείς εργασίες χωρίς εναλλακτική λύση. Το φαινόμενο αυτό επηρέασε κυρίως τη νέα γενιά κατά τη διάρκεια της κρίσης, σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες (ιδίως στις νότιες χώρες). Στο πλαίσιο αυτό, οι ευρωπαϊκές χώρες παρενέβησαν μέσω μεταρρυθμίσεων σε συγκεκριμένους τομείς, όπως: προστασία των εργαζομένων (μέτρα πρόληψης απολύσεων και περιορισμοί στη σύναψη συμβάσεων ορισμένου χρόνου) · κίνητρα για την απασχόληση ανέργων · ενίσχυση πολιτικών για την αγορά εργασίας. Σχετικό παράδειγμα είναι η Γαλλία, όπου ένα μέτρο ενίσχυσης της απασχόλησης νέων ή μεγαλύτερων σε ηλικία ατόμων με μόνιμες συμβάσεις είναι η απαλλαγή των εργοδοτών από εργοδοτικές εισφορές για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. (Eichhorst, Marx και Wehner, 2017)

Όσον αφορά την ανάπτυξη δεξιοτήτων, το Δεκέμβριο του 2016 το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο ενέκρινε την πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία απαιτεί από τα κράτη μέλη να αναπτύξουν και να υιοθετήσουν σειρά ειδικών παρεμβάσεων για την ενίσχυση των βασικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ενηλίκων (ΕΕ, 2017). Η δια βίου μάθηση και η αναβάθμιση των δεξιοτήτων αποτελούν μια άλλη σημαντική πρόκληση για το εργατικό δυναμικό σήμερα αλλά και στο κοντινό μέλλον, καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς, επηρεάζοντας έτσι το περιβάλλον εργασίας. Σε αυτό το πλαίσιο, τα αποτελέσματα της Μελέτης για τις Δεξιότητες των Ενηλίκων (PIAAC) του ΟΟΣΑ, δείχνουν ότι οι λιγότερο ειδικευμένοι εργαζόμενοι που δεν έχουν εκπαιδευτεί να αναπτύξουν ή να αναβαθμίσουν τις γνωστικές τους ικανότητες είναι πιο ευάλωτοι στις τεχνολογικές μεταβολές και λιγότερο ανταγωνιστικοί στην αγορά εργασίας (ΟΟΣΑ, 2013). Εντούτοις, η ΕΕ προσφέρει ευκαιρίες δια βίου μάθησης για τους ενήλικες μεγαλύτερης ηλικίας, όπως οι δράσεις Grundtvig που υποστηρίζουν τις εταιρικές σχέσεις και τις ανταλλαγές εθελοντών κ εργαζομένων σε ολόκληρη την Ευρώπη (AGE Platform Europe, 2012).

Τα ηλικιακά όρια συνταξιοδότησης έχουν αυξηθεί σε όλη την Ευρώπη, με σκοπό την παραμονή των εργαζομένων στην αγορά εργασίας όσο το δυνατόν περισσότερο. Ωστόσο, εκτός από το όριο ηλικίας, υπάρχουν και άλλες πολιτικές που οι κυβερνήσεις και οι εταιρείες/ οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν για να ενισχύσουν τη θέση των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας. Για παράδειγμα, στη Γερμανία εγκρίθηκε ένας νόμος που προβλέπει ευελιξία και κάνει πιο ομαλή τη μετάβαση από την εργασία στη συνταξιοδότηση. Συγκεκριμένα, ο νόμος αυτός προωθεί την "ευέλικτη συνταξιοδότηση", μια διαδικασία που συνδυάζει την πρόωρη συνταξιοδότηση και την εργασία με μερική απασχόληση, παρέχοντας παράλληλα κίνητρα για πρόσθετα εισοδήματα αντί για τη συνήθη σύνταξη. Η πρακτική αυτή επιτρέπει στα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας να παραμείνουν στην αγορά εργασίας και μετά την ηλικία συνταξιοδότησης, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να αποκτήσουν συμπληρωματικά συνταξιοδοτικά δικαιώματα και συγχρόνως να απαλλάξουν τους εργοδότες από την υποχρέωση καταβολής εισφορών στο κράτος. (CE, 2017)

## Κεφάλαιο 2. Προτάσεις για δημόσιες πολιτικές από τους εταίρους

Με βάση την έρευνα που διεξήχθη στο πλαίσιο του έργου από τους εταίρους σε Ρουμανία, Κύπρο, Ελλάδα, Ιταλία και Ισπανία με σχετικές προτάσεις πολιτικής για τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας.

### 2.1 Ελλάδα

Η Ελλάδα βρίσκεται σε μεταβατική φάση από πλευράς ευρύτερης οικονομίας και αγοράς εργασίας. Η αγορά εργασίας αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες της ελληνικής κοινωνίας και το ζήτημα των εργαζόμενων μεγαλύτερης ηλικίας είναι μία από τις ειδικές περιπτώσεις που θα καθορίσουν το παρόν και το μέλλον της οικονομίας και της κοινωνικής συνοχής. Η γήρανση των κοινωνιών και το γηράσκον εργατικό δυναμικό αποτελεί κοινό πρόβλημα σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες, χωρίς η Ελλάδα να αποτελεί εξαίρεση σε αυτό τον κανόνα. Επιπλέον, η οικονομική ύφεση που έπληξε τη χώρα έκανε ακόμη δυσκολότερη τη μεταβατική αυτή φάση για μεγάλο μέρος του πληθυσμού. Στις μέρες μας, η αύξηση των ορίων ηλικίας συνταξιοδότησης και άλλες μεταρρυθμίσεις συνέβαλαν στο να αποτελέσουν οι εργαζόμενοι ηλικίας 55 ετών και άνω βασικό κομμάτι του εργατικού δυναμικού. Ωστόσο, πρέπει να γίνουν ακόμη πολλά βήματα, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σε αυτή τη συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα.

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, εντοπίσαμε τις κύριες μεταρρυθμίσεις και μεταβολές που αφορούν πολιτικές και νομοθετικά ζητήματα που σχετίζονται με την αγορά εργασίας και συγκεκριμένα, με τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας. Αν και έχουν πραγματοποιηθεί πολλές νομοθετικές αλλαγές, ειδικές πολιτικές και κίνητρα για εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας εξακολουθούν να απουσιάζουν από την Ελλάδα, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Ένα θετικό στοιχείο είναι ότι οι διακρίσεις λόγω ηλικίας δεν φαίνεται να αποτελούν πρόβλημα, τουλάχιστον στον χώρο εργασίας. Όταν, όμως, τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας μείνουν άνεργα, η επιστροφή τους στην αγορά εργασίας δεν είναι εύκολη υπόθεση, αλλά αντίθετα φαίνεται να αποτελεί αφενός σοβαρό πρόβλημα και αφετέρου ένδειξη διακρίσεων λόγω ηλικίας, Παρόλο που το δείγμα των πέντε εργαζόμενων μεγαλύτερης ηλικίας και των τεσσάρων Υπεύθυνων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μικρό, τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων βοήθησαν σημαντικά στην αναγνώριση των βασικών εμποδίων που συναντούν τα εν λόγω άτομα



στον χώρο εργασίας καθώς και των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που συγκεντρώνουν με την πάροδο της ηλικίας.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, η πρώτη πολιτική που θα μπορούσαμε να προτείνουμε είναι η υιοθέτηση συγκεκριμένων μέτρων με στόχο την παροχή συμπληρωματικών κινήτρων για τους εργαζόμενους άνω ενός συγκεκριμένου ορίου ηλικίας. Τα κίνητρα αυτά θα μπορούσαν να είναι προγράμματα δια βίου μάθησης υποχρεωτικού χαρακτήρα, προκειμένου όλοι οι εργαζόμενοι να συμβαδίζουν με τις τεχνολογικές και διοικητικές εξελίξεις. Αυτού του είδους την κατάρτιση θα μπορούσε να αναλάβει το κράτος ή να πραγματοποιηθεί στο εσωτερικό κάθε οργανισμού στο πλαίσιο των συλλογικών συμβάσεων. Ο υποχρεωτικός χαρακτήρας της προαναφερθείσας πρακτικής, θα βοηθούσε τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας να προσαρμοστούν πιο εύκολα σε αυτή την «κουλτούρα» συνεχούς κατάρτισης και συγχρόνως να γίνουν περισσότερο δραστήριοι και πρόθυμοι να αυτοβελτιωθούν. Επομένως, το έργο BeOld αποτελεί ένα καλό παράδειγμα προς αυτή την κατεύθυνση, διότι αναπτύσσει μία μεθοδολογία επαγγελματικής συμβουλευτικής (vocational counseling methodology) που θα απευθύνεται σε εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας. Στην πράξη, ο προϋπολογισμός για αυτό το πρόγραμμα κατάρτισης θα μπορούσε να καλυφθεί από πολυμερείς συμπράξεις υπό την αιγίδα του κράτους ή της ΕΕ, η οποία χρηματοδοτεί τέτοιου είδους πρωτοβουλίες σε όλη την Ευρώπη.

Η δεύτερη πολιτική πρόταση αναφέρεται στην καθιέρωση ενδοεταιρικού προγράμματος συμβουλευτικής καθοδήγησης. Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας, λόγω της πείρας και των γνώσεων που έχουν συγκεντρώσει με την πάροδο των ετών θεωρούνται κατά κάποιον τρόπο «εμπειρογνώμονες» στο αντικείμενο της εργασίας τους. Συνεπώς, μία καλή πρακτική που θα μπορούσε να εφαρμοστεί στον χώρο εργασίας θα ήταν η μετάδοση των πολύτιμων γνώσεών τους στους συναδέλφους νεότερης ηλικίας με τη βοήθεια της συμβουλευτικής καθοδήγησης, η οποία έχει διπλό όφελος για έναν οργανισμό. Πρώτον, σύμφωνα με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και τις απαντήσεις που δόθηκαν στη συνέντευξη, η συμβουλευτική καθοδήγηση παρέχει περισσότερα κίνητρα στους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας για να συνεχίσουν να είναι παραγωγικοί και πρόθυμοι να προσφέρουν κάτι παραπάνω στη δουλειά που ήδη κάνουν. Δεύτερον, οι οργανισμοί μπορούν να εξοικονομήσουν χρήματα, τα οποία, σε άλλη περίπτωση, θα τα διέθεταν για την πληρωμή εξωτερικών εκπαιδευτών ή για την κάλυψη των εξόδων διοργάνωσης των προγραμμάτων κατάρτισης. Αντίθετα, η καθιέρωση προγραμμάτων συμβουλευτικής καθοδήγησης στο εσωτερικό ενός οργανισμού

δημιουργεί ένα κλίμα αλληλεπίδρασης και εμπιστοσύνης μεταξύ των διαφορετικών γενιών εργαζόμενων. Εν κατακλείδι, η υιοθέτηση της πρακτικής αυτής είναι κυρίως θέμα προθυμίας και καλού συντονισμού, παρά χρηματικής δαπάνης.

## 2.2 Κύπρος

Το κύριο συμπέρασμα που προκύπτει με βάση τη δευτερογενή και πρωτογενή έρευνα στην Κύπρο, είναι ότι οι διακρίσεις λόγω ηλικίας στον χώρο εργασίας δεν είναι ένα ξεκάθαρο φαινόμενο που βιώνουν όσοι ανήκουν στη συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα. Με άλλα λόγια, τα άτομα άνω των 55 ετών δεν φαίνεται να αντιμετωπίζουν σαφείς διακρίσεις λόγω της ηλικίας τους στην εργασία τους εκ μέρους των εργοδοτών τους ή άλλων. Αντίθετα, φαίνεται ότι οι διακρίσεις λόγω ηλικίας είναι μια προσωπική εμπειρία των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας, οι οποίοι υστερούν σε τεχνολογικές δεξιότητες ως αποτέλεσμα της ηλικίας τους, γεγονός που τους προκαλεί αισθήματα απειλής/ανασφάλειας στον χώρο εργασίας. Επομένως, αυτό που ίσως κρίνεται απαραίτητο είναι να ορίσει το κράτος προγράμματα κατάρτισης εντός του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, τα οποία να είναι προσαρμοσμένα με τρόπο που να ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας σχετικά με τις τεχνολογικές δεξιότητες. Επίσης, οι στρατηγικές πρόσληψης των εταιρειών πρέπει να ελέγχονται με κάποιο τρόπο από το κράτος, με σκοπό να αποτρέπουν τη μη απασχόληση ατόμων πάνω από την ηλικία των 55 ετών. Ωστόσο, αυτό είναι ήδη σε ισχύ στην Κύπρο, αφού το Υπουργείο Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων έχει ξεκινήσει ένα πρόγραμμα που αναπτύχθηκε για να ενθαρρύνει την απασχόληση ατόμων άνω των 50 ετών.

Αναφέρθηκαν και αξίζει να συμπεριληφθούν ορισμένες καλές πρακτικές:

- Προσαρμοσμένη κατάρτιση σχετικά με τις τεχνολογικές δεξιότητες ατόμων άνω των 55.
- Παροχή ευέλικτου ωραρίου για άτομα άνω των 55.
- Εμπλουτισμός της εργασίας με την εφαρμογή πρωτοβουλιών για ενίσχυση των κινήτρων και τροποποίηση της ρουτίνας.
- Προγράμματα καθοδήγησης (επιφόρτιση εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας να εκπαιδεύσουν/καθοδηγήσουν νεότερους εργαζόμενους) που βοηθούν τα άτομα άνω των 55 να διατηρήσουν την αυτοπεποίθησή τους και να νιώθουν χρήσιμα για την εταιρεία.

## Συστάσεις πολιτικής

- Δημιουργία κρατικών πολιτικών που επικεντρώνονται στην ενδυνάμωση των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας στο πλαίσιο της απασχόλησης, ενισχύοντας τόσο τις τεχνολογικές όσο και τις προσωπικές δεξιότητες.

Το βασικό εμπόδιο που εντοπίστηκε από τους Διαχειριστές Ανθρώπινου Δυναμικού και τους υπαλλήλους άνω των 55, σχετιζόταν με τις ελλείψεις που έχει η συγκεκριμένη ομάδα σε τεχνολογικές δεξιότητες και σε δεξιότητες προσωπικής ανάπτυξης. Στην Κύπρο, το κράτος έχει ξεκινήσει ένα πρόγραμμα που έχει στόχο να ενθαρρύνει την εργοδότηση ατόμων άνω των 50 ετών. Ωστόσο, αυτό δεν είναι αρκετό για να καθησυχάσει τις ανασφάλειες που αντιμετωπίζει αυτή η ομάδα όταν βρίσκεται εντός του πλαισίου απασχόλησης. Επομένως, οι πολιτικές πρέπει να κατευθυνθούν περισσότερο στην ενδυνάμωση των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας στο πλαίσιο απασχόλησής τους, παρά να επικεντρώνονται αποκλειστικά στην συμπερίληψή τους στην αγορά εργασίας, παρόλο που ούτε αυτό δεν πρέπει να απορριφθεί.

Πιθανή επίδραση και κίνδυνοι: Στην ανάπτυξη ενός τέτοιου προγράμματος πρέπει να ληφθούν υπόψη τα συγκεκριμένα κενά που έχει αυτή η ηλικιακή ομάδα στον τομέα της. Για κάτι τέτοιο απαιτείται εκτεταμένο χρονικό διάστημα και πόροι. Παρ' όλα αυτά, προσπάθειες σαν κι αυτές θα αναπτύξουν σημαντικά τα οφέλη της ηλικιακής πολυμορφίας στον χώρο εργασίας.

- Τροποποίηση του προγράμματος εργασίας των ατόμων άνω των 55 για να διασφαλιστεί η ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής.

Οι περισσότεροι υπάλληλοι ανέφεραν τη σημασία ενός πιο ευέλικτου προγράμματος εργασίας που να ανταποκρίνεται στις φυσικές και ψυχολογικές τους ανάγκες. Οι πολιτικές που επικεντρώνονται στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών αυτής της ηλικιακής ομάδας, θα μπορούσαν να μεταβάλουν θετικά την παραγωγικότητα και τα επίπεδα κινητοποίησης των ατόμων άνω των 55 ετών.

Πιθανή επίδραση και κίνδυνοι: Οι υπάλληλοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται εκ των προτέρων για να μάθουν τα βασικά στοιχεία του τρόπου εργασίας με ευέλικτο πρόγραμμα. Με αυτό τον τρόπο, θα αποφευχθεί η πρόκληση του αντίθετου αποτελέσματος, της έλλειψης, δηλαδή, αυτοπειθαρχίας και δεξιοτήτων διαχείρισης του χρόνου των εργαζομένων, στοιχεία που είναι απαραίτητα για να διασφαλιστεί ότι ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι εποικοδομητικό τόσο για την εταιρεία όσο και για τους ίδιους.

Κλείνοντας, η Κύπρος βρίσκεται ακόμα στα αρχικά στάδια όσον αφορά πολιτικές και πρακτικές που στοχεύουν στη διασφάλιση της ηλικιακής πολυμορφίας στον χώρο

εργασίας. Οι διακρίσεις λόγω ηλικίας που βιώνουν άτομα άνω των 55 ετών σε εταιρείες, φαίνεται να είναι λιγότερο ξεκάθαρες και να σχετίζονται περισσότερο με προσωπικά συναισθήματα ανασφάλειας λόγω των ξεπερασμένων τεχνολογικών δεξιοτήτων στην εργασία τους. Είναι βέβαιο ότι πρέπει να υιοθετηθούν στην Κύπρο οι βέλτιστες πρακτικές της ΕΕ για να τεθούν δραστικά τα θεμέλια για μια αποτελεσματική ηλικιακή πολυμορφία στον χώρο εργασίας. Πράγματι, το παρόν έργο BeOld είναι ένα βήμα προς την επίτευξη αυτού του στόχου.

## 2.3 Ιταλία

Οι Διαχειριστές Ανθρώπινου Δυναμικού και οι εργαζόμενοι άνω των 55 ετών ανέφεραν τις σωματικές ανησυχίες ως το κύριο εμπόδιο για μια εκτενέστερη επαγγελματική ζωή. Η φυσική κατάσταση είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό εμπόδιο για τους εργαζόμενους που έχουν απαιτητικά επαγγέλματα. Η έλλειψη επενδύσεων για την ανάπτυξη και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων καθ' όλη τη διάρκεια της καριέρας τους είναι, επίσης, ένα ζήτημα που εντοπίστηκε. Τέλος, η έρευνα επεσήμανε ότι η σύνδεση φορολογικών κινήτρων με ζητήματα ηλικίας μπορεί να λειτουργήσει ενάντια στην ένταξη ορισμένων ηλικιακών ομάδων στην αγορά εργασίας, αλλά και να δημιουργήσει συγκρούσεις μεταξύ γενιών και μορφές ηλικιακού ρατσισμού.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα τρία εμπόδια που εντοπίστηκαν, η συνεταιριστική κοινωνία Anziani e Non Solo θα πρότεινε:

- Την αναθεώρηση του καταλόγου των «απαιτητικών επαγγελμάτων» που αφορούν την «κοινωνική πρόωρη σύνταξη» (βλέπε παράγραφο 3). Με την αύξηση της μέσης ηλικίας συνταξιοδότησης, ο κατάλογος των επαγγελμάτων που θεωρούνται «απαιτητικά» πρέπει να αναθεωρηθεί περαιτέρω για να επιτρέψει στον αυξανόμενο αριθμό εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας να συνταξιοδοτούνται νωρίτερα λόγω της προσπάθειας που απαιτεί το επάγγελμά τους. Ωστόσο, δεδομένων των πολύ υψηλών συνταξιοδοτικών δαπανών στην Ιταλία, πρέπει να παρθούν περισσότερες πρωτοβουλίες ή να δοθεί υποστήριξη από τις δημόσιες αρχές για την εξερεύνηση ευκαιριών προκειμένου αυτοί οι εργαζόμενοι να αλλάξουν καριέρα. Το παράδειγμα που προτάθηκε από τον πάροχο υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης (βλέπε παράγραφο 4) είναι ένα καινοτόμο έργο που πρέπει να υποστηριχθεί, να δοκιμαστεί, να υιοθετηθεί και να αναβαθμιστεί.
- Το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και άλλα σχετικά ταμεία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να ενθαρρύνουν τις εταιρείες να δημιουργήσουν πιο

ενσωματωμένες στρατηγικές διαχείρισης της ηλικίας που να υποστηρίζουν τη διαβίου μάθηση των εργαζομένων. Τα συστήματα πρέπει να αναπτυχθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να αναγνωρίζουν, να πιστοποιούν και να επικυρώνουν την εμπειρία των εργαζομένων καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής για να αυξήσουν τις ευκαιρίες τους να παραμείνουν «απασχολήσιμοι» στην αγορά εργασίας. Πρέπει, επίσης, να δημιουργηθούν συνέργειες με το Πρόγραμμα «*Alternanza Scuola Lavoro*» (*Alternanza Scuola Lavoro*, 2018), το οποίο επιτρέπει σε εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία σε εταιρείες/οργανισμούς και προωθεί προγράμματα καθοδήγησης σε εταιρείες/οργανισμούς. Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας θα μπορούσαν να είναι οι καθοδηγητές των νεότερων εκπαιδευόμενων, έτσι ώστε οι δεξιότητες των παλαιότερων γενιών να μεταφέρονται με καλύτερο τρόπο στις νεότερες γενιές. Αυτό θα μπορούσε, επίσης, να είναι μια επιλογή που θα επιτρέπει στους εργαζόμενους που έχουν πιο απαιτητικά επαγγέλματα να παραμένουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στην αγορά εργασίας, αφιερώνοντας τα τελευταία χρόνια εργασίας τους σε μια δουλειά που δεν έχει υψηλές σωματικές απαιτήσεις.

- Τα φορολογικά κίνητρα για την πρόσληψη ανέργων δεν πρέπει να συνδέονται αποκλειστικά με ζητήματα ηλικίας, για να αποφευχθούν οι διακρίσεις και οι συγκρούσεις λόγω ηλικίας μεταξύ των γενιών. Πρέπει, επίσης, να παρέχονται καλύτερα φορολογικά κίνητρα σε εταιρείες που βοηθούν τους υπαλλήλους τους να συνδυάζουν τις προσωπικές τους ευθύνες και τις ευθύνες της υγειονομικής τους περίθαλψης με την εργασία τους, προκειμένου να κρατούν τους εργαζόμενους στην αγορά εργασίας για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Αυτή η δεύτερη σειρά κινήτρων θα είχε το πλεονέκτημα της αύξησης του πολύ χαμηλού ποσοστού απασχόλησης των γυναικών, που μειώνουν συχνότερα τις ώρες εργασίας τους ή εγκαταλείπουν την αγορά εργασίας λόγω οικογενειακών ευθυνών. Μέσα από την παροχή περισσότερων φορολογικών κινήτρων για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να συνδυάσουν οικογενειακές και επαγγελματικές ευθύνες, οι φορείς χάραξης πολιτικής της Ιταλίας θα μπορούσαν, επίσης, να ενθαρρύνουν περισσότερες οικογένειες να αποκτήσουν παιδιά ή περισσότερα παιδιά, συμβάλλοντας έτσι έμμεσα στη βιωσιμότητα του συνταξιοδοτικού συστήματος της Ιταλίας.

Τέλος, δεδομένου του κατακερματισμού των εθνικών παρεμβάσεων για την υποστήριξη των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας, η ιστοσελίδα του Υπουργείου Κοινωνικών Υποθέσεων της Ιταλίας θα μπορούσε, επίσης, να χρησιμοποιηθεί ως πλατφόρμα που θα συγκεντρώνει τις βασικές σχετικές πολιτικές, ταμεία και μέτρα. Με αυτό τον τρόπο, η

ιστοσελίδα μπορεί να μετατραπεί σε πλατφόρμα για τους διαχειριστές Ανθρώπινου Δυναμικού που επιθυμούν να ενισχύσουν τις δυνατότητές τους σε αυτό το πεδίο, καθώς και για τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας που επιθυμούν να ενημερώνονται καλύτερα για τις ευκαιρίες τους στην αγορά εργασίας.

## **2.4 Ισπανία**

Στοχεύουμε η συμβολή της μελέτης μας στο πεδίο έρευνας για την απασχόληση των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας να είναι η ανάπτυξη συγκεκριμένων συστάσεων πολιτικής, προκειμένου να παρέχουμε κάποιες πρακτικές λύσεις σε ευρωπαϊκό/εθνικό και οργανωτικό επίπεδο. Η δευτερογενής και πρωτογενής έρευνα στις πέντε ευρωπαϊκές χώρες μάς επιτρέπει να εντοπίσουμε ορισμένα κοινά ζητήματα και σχετικές πολιτικές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στο ευρωπαϊκό πλαίσιο. Οι πολιτικές που προτείνουμε ως αποτελέσματα αυτής της μελέτης, βασίζονται στα ευρήματα συνεντεύξεων με εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας και Διαχειριστές Ανθρώπινου Δυναμικού και στις πέντε μελέτες περιπτώσεων του δείγματός μας. Επομένως, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα πρακτικών συνεπειών, όπως προκύπτει από την καθημερινή εφαρμογή σε εργασιακά περιβάλλοντα. Οι συστάσεις πολιτικής που προτείνουμε είναι οι ακόλουθες τρεις:

### **Τροποποίηση των εργασιακών συνθηκών σύμφωνα με τις ανάγκες των υπαλλήλων**

Καθώς αναγνωρίσαμε στη μελέτη μας τη φυσική κατάσταση ως ένα από τα μείζονα εμπόδια για τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας, στις περισσότερες εθνικές εκθέσεις υπάρχουν συστάσεις για σχετικές πολιτικές προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα πιθανά εμπόδια που σχετίζονται με τη φυσική κατάσταση. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη σύσταση πολιτικής της ιταλικής έκθεσης αφορά την αναθεώρηση των «απαιτητικών επαγγελμάτων» για την «κοινωνική πρόωρη σύνταξη», με σκοπό να επιτραπεί στους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας που απασχολούνται σε αυτά τα επαγγέλματα να απολαμβάνουν περισσότερα οφέλη σχετικά με την ηλικία συνταξιοδότησης και άλλα κίνητρα. Επιπρόσθετα, μια σύσταση πολιτικής στην Κύπρο είναι η τροποποίηση του προγράμματος εργασίας, προκειμένου να παρέχονται πιο ευέλικτες και φιλικές συνθήκες προς τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας, όπως ευέλικτο ωράριο ή καθήκοντα με λιγότερες σωματικές απαιτήσεις. Ωστόσο, οποιαδήποτε συγκεκριμένη πρωτοβουλία ηλικιακής διαχείρισης πρέπει να διαμορφώνεται προσεκτικά, για να αποφευχθούν

συγκρούσεις μεταξύ γενιών. Όπως αναφέρει η ιταλική έκθεση, τα φορολογικά κίνητρα για τις εταιρείες δεν πρέπει να συνδέονται αποκλειστικά με την ηλικία, αλλά να λαμβάνουν υπόψη και άλλους παράγοντες, όπως το φύλο ή τις οικογενειακές ευθύνες.

## **Η δια βίου μάθηση ως υποχρεωτική διαδικασία**

Το άλλο βασικό εμπόδιο για τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας που επισημάναμε στην έρευνά μας είναι η πιθανή αδυναμία όσον στις ψηφιακές δεξιότητες, που ανήκει στον εκπαιδευτικό τομέα. Για να καταπολεμηθεί η ανεπάρκεια των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας στις ψηφιακές δεξιότητες, υπάρχει η ανάγκη για κατάρτιση και για μια γενικότερη διαδικασία δια βίου μάθησης για αυτή την ηλικιακή ομάδα. Σε αυτό το πλαίσιο, και οι πέντε εκθέσεις συνιστούν ως πολιτική την καθιέρωση ευκαιριών κατάρτισης τόσο σε εθνικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, η κυπριακή έκθεση προτείνει προσαρμοσμένη κατάρτιση που αφορά τις τεχνολογικές δεξιότητες για άτομα άνω των 55, ενώ η ελληνική έκθεση συνιστά υποχρεωτική κεντρική κατάρτιση, χρηματοδοτούμενη από την ΕΕ/Κράτος ή τον οργανισμό, προκειμένου οι εργαζόμενοι να παρακολουθούν τις τεχνολογικές και επιχειρηματικές εξελίξεις. Μια παρόμοια σύσταση παρουσιάζεται και στη ρουμανική έκθεση, η οποία επαληθεύεται και από τα συνολικά αποτελέσματα του δείγματός μας, που υποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι παρακολουθούν σεμινάρια κατάρτισης που χρηματοδοτούνται από τον εργοδότη ή κατάρτιση που προσφέρεται δωρεάν.

## **Η καθοδήγηση ως τυπική διαδικασία**

Κλείνοντας, αφού στα πλείστα εθνικά πλαίσια η δυνατότητα για καθοδήγηση έχει εντοπιστεί ως ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας, κάποια σύσταση πολιτικής θα μπορούσε να ακολουθήσει αυτή την κατεύθυνση. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Farr, Tesluk & Klein, 1998) και τις κοινές εμπειρίες, η καθοδήγηση έχει διπλή θετική επίδραση σε οργανωτικό επίπεδο. Πρώτο, δίνει επιπλέον κίνητρο στον/στην μεγαλύτερο/η σε ηλικία εργαζόμενο/η καθώς αλληλεπιδρά με νεότερα άτομα και μοιράζεται τη γνώση του/της και, δεύτερο, ο οργανισμός εξοικονομεί πόρους, αφού λαμβάνει χώρα μια εσωτερική κατάρτιση και δεν υπάρχει ανάγκη για εξωτερικούς εκπαιδευτές. Σε αυτό το πνεύμα, οι εκθέσεις της Ρουμανίας και της Ισπανίας ζητά προγράμματα καθοδήγησης/εκπαίδευσης και η ελληνική έκθεση επισημαίνει, επίσης, τη σημασία της καθοδήγησης ως εργαλείου προσωπικής και οργανωτικής ανάπτυξης. Επομένως, μια επίσημη πολιτική στους οργανισμούς θα μπορούσε να είναι η πρόσληψη

εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας για καθοδήγηση, καθώς και η ανάπτυξη μιας διαδικασίας εσωτερικής κατάρτισης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των γενιών.

## 2.5 Ρουμανία

Παρ' όλη τη δραματική δημογραφική αλλαγή την οποία αντιμετωπίζει η Ρουμανία και την επιταχυνόμενη και συνεχή διαδικασία γήρανσης του πληθυσμού, η οποία θα επιδράσει στην αγορά εργασίας και την οικονομία, δεν έχουν εφαρμοστεί μέτρα για την υποστήριξη των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας και τη διατήρησή τους στην αγορά εργασίας, πέρα από την προοδευτική αύξηση του ηλικιακού ορίου συνταξιοδότησης τόσο για τους άντρες όσο και για τις γυναίκες. Οι νέοι άνθρωποι επωφελούνται από τέτοια μέτρα – διευκολύνσεις για τους εργοδότες και ερεθίσματα για τους ίδιους προκειμένου να εργοδοτηθούν. Υπάρχουν δημόσιες εθνικές στρατηγικές που καταγράφουν την ανάγκη για τέτοια μέτρα και που παρέχουν, επίσης, συγκεκριμένες δράσεις που μπορούν να γίνουν σε αυτό τον τομέα. Όπως θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στην έρευνά μας, οι διαχειριστές διαβεβαιώνουν ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας είναι σημαντικά αποκτήματα για τις εταιρείες, αφού προσφέρουν τεχνογνωσία, ωριμότητα, σταθερότητα, καθοδήγηση για τους νεότερους εργαζόμενους και εξισορρόπηση των ομάδων. Οι τεράστιες δυνατότητες των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας πρέπει να αξιοποιηθούν προς όφελος της παραγωγικότητας και για τη διευκόλυνση μιας ενεργητικής γήρανσης και μιας υγιέστερης ζωής μέχρι την προχωρημένη ηλικία.

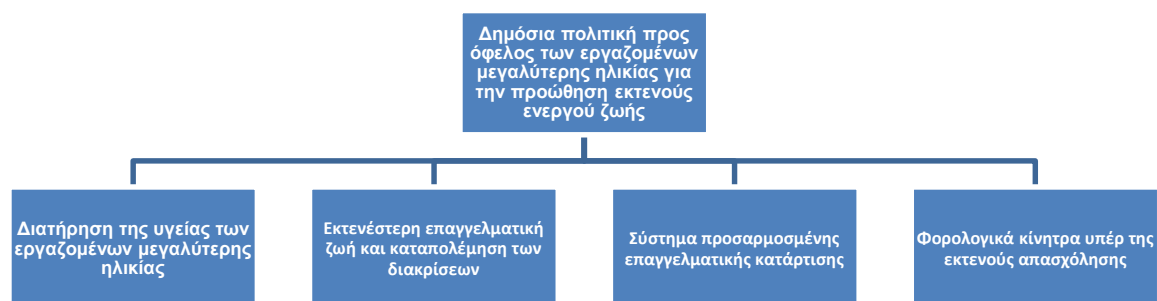
Από την άλλη, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας αξιολογούν τους εαυτούς τους σε υψηλότερα επίπεδα από την άποψη δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν και επιβεβαιώνουν την ιδέα ότι ένα τροποποιημένο εργασιακό περιβάλλον και διευκολύνσεις για αυτούς, όπως η μερική απασχόληση, θα τους βοηθούσε να προσαρμοστούν στις ηλικιακές αλλαγές και να παραμείνουν ενεργοί για περισσότερο χρονικό διάστημα στην αγορά εργασίας. Η πραγματικότητα που αποκαλύφθηκε μέσα από αυτή την έρευνα είναι ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας επωφελήθηκαν από μαθήματα κατάρτισης που πληρώνονταν από τον εργοδότη, αλλά μόνο όσον αφορά την ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων. Δεν υπάρχουν εταιρείες που παρέχουν προγράμματα κατάρτισης για να τους βοηθήσουν να προετοιμαστούν για τις ηλικιακές μεταβάσεις, για μια καλύτερη ενσωμάτωση στην αγορά εργασίας και για νέες προοπτικές στην καριέρα και τη ζωή τους.



Ένα μέτρο που θα μπορούσε να εφαρμοστεί ευκολότερα θα ήταν η σύσταση υποχρεωτικών προγραμμάτων κατάρτισης στις εταιρείες (δημόσιες και ιδιωτικές, που έχουν υπαλλήλους μεγαλύτερης ηλικίας) που στοχεύουν στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας, τους υποστηρίζουν στην προσαρμογή τους στις ηλικιακές αλλαγές και στην αναπροσαρμογή των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους για μια μελλοντική καριέρα ή για μια εποικοδομητική περίοδο συνταξιοδότησης. Αυτό το πρόγραμμα κατάρτισης θα βρισκόταν υπό την ευθύνη των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού ή θα μπορούσαν αυτές οι υπηρεσίες να εξωτερικεύονται και να ανατίθενται σε εξωτερικούς παρόχους κατάρτισης. Η διάρκειά του μπορεί να κυμαίνεται από 2 μέχρι 5 μέρες και θα αξιολογείται μέσω μιας εκπαιδευτικής έκθεσης που θα αναπτύσσεται από τους εκπαιδευτές και η οποία θα περιέχει την ανατροφοδότηση των εκπαιδευομένων. Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας μπορούν, επίσης, να επωφεληθούν από εξατομικευμένα σχέδια που μπορούν να αναπτυχθούν εντός της εταιρείας, ξανά από τους ειδικούς Ανθρώπινου Δυναμικού και τους ίδιους τους εργαζόμενους, ή σε συμβουλευτικά κέντρα/γραφεία που ασχολούνται με ζητήματα εργατικού δυναμικού. Αυτά τα σχέδια θα περιέχουν επαγγελματικούς στόχους για τη μετέπειτα ζωή τους και δράσεις που μπορούν να αναλάβουν για να προετοιμαστούν για τη συνταξιοδότηση. Οι τελικοί στόχοι, όπως διαβεβαιώνει η Εθνική Στρατηγική για την Κοινωνική Ένταξη και τη Μείωση της Φτώχειας, είναι όλα τα άτομα που εργάζονται να μπορούν να συμμετέχουν σε όλες τις πτυχές της κοινωνίας και τα άτομα που συνταξιοδοτούνται να ζουν με αξιοπρέπεια, να διατηρούν την ανεξαρτησία τους και να απολαμβάνουν πλήρως τη ζωή τους.

### Κεφάλαιο 3. Δημόσιες πολιτικές προς όφελος των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας για την προώθηση μακροβιότερης ενεργού ζωής

Σύμφωνα με την έρευνά μας κατά τη διάρκεια του έργου, η δημόσια πολιτική προς όφελος των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας για μια μακροχρόνια ενεργή ζωή πρέπει να βασίζεται σε τέσσερις πυλώνες:



Στοχεύουμε η συμβολή της μελέτης μας στο πεδίο έρευνας για την απασχόληση των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας να είναι η ανάπτυξη συγκεκριμένων συστάσεων πολιτικής, προκειμένου να παρέχουμε κάποιες πρακτικές λύσεις σε ευρωπαϊκό/εθνικό και οργανωτικό επίπεδο. Η δευτερογενής και πρωτογενής έρευνα στις πέντε ευρωπαϊκές χώρες μάς βοηθά να εντοπίσουμε ορισμένα κοινά ζητήματα και σχετικά μέτρα που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στο ευρωπαϊκό πλαίσιο. Οι πολιτικές που προτείνουμε βασίζονται στα συμπεράσματα συνεντεύξεων με εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας και διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού και από τις πέντε χώρες της μελέτης μας. Οι συστάσεις πολιτικής προκύπτουν από την καθημερινή πρακτική των ερωτηθέντων.

Η αρχή από την οποία ξεκινούμε είναι να αναγνωρίσουμε ότι η πρόσληψη ή διατήρηση ατόμων μεγαλύτερης ηλικίας στον χώρο εργασίας έχει μετατραπεί σε σοβαρή πρόκληση στο πρόσφατο παρελθόν που αφορά κυρίως εταιρείες της ΕΕ και την αγορά εργασίας και η οποία πρέπει να αναληφθεί ως δημόσια ευθύνη σε κεντρικό επίπεδο. Η συνεργασία μεταξύ των διάφορων κυβερνητικών δομών (υπουργείων, υπηρεσιών) σε επίπεδο κεντρικής κυβέρνησης πρέπει να διπλασιαστεί μέσω της συνεργασίας μεταξύ των

διάφορων οργανωτικών φορέων που εμπλέκονται άμεσα (εταιρειών, ΜΚΟ, ταμείων συνταξιοδότησης, ταμείων υγείας). Η πρόταση δημόσιας πολιτικής που προωθούμε είναι η προϋπόθεση ενός στρατηγικού πλαισίου που μπορεί να ικανοποιήσει την πληθώρα των συγκεκριμένων καταστάσεων στις οποίες εκδηλώνονται τα προβλήματα των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας— τόσο αυστηρά στο πεδίο της αγοράς εργασίας, όσο και εκτός, στο δημόσιο πεδίο.

Τα συγκεκριμένα μέτρα και δράσεις που προτείνονται στο πλαίσιο αυτής της δημόσιας πολιτικής μπορούν έπειτα να τροποποιηθούν και να προσαρμοστούν σε συγκεκριμένα σχέδια στο επίπεδο των ενδιαφερόμενων κοινοτήτων. Συνιστούμε, επομένως, ένα δομημένο στρατηγικό πλαίσιο σε τρία επίπεδα θεσμικής και οργανωτικής οικοδόμησης: ευρωπαϊκό, κεντρικό, κυβερνητικό, κανονιστικό και εταιρικό, των μεμονωμένων φορέων που αντιμετωπίζουν καθημερινές συγκεκριμένες καταστάσεις.

Επίσης, η δημόσια πολιτική που προτείνουμε πρέπει να έχει ως κεντρικό της στοιχείο την οικοδόμηση ενός ενσωματωμένου συστήματος διαχείρισης παρέμβασης για την υποστήριξη των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας.

### **3.1 Διατήρηση της υγείας των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας**

Σύμφωνα με τα δεδομένα του Ευρωβαρομέτρου, περισσότερο από το ένα τρίτο των υπαλλήλων που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 55-64 ετών δηλώνουν ότι είναι πρόθυμοι να συνεχίσουν την επαγγελματική τους δραστηριότητα και μετά την ηλικία συνταξιοδότησης αν είναι υγιείς. Αυτός είναι ο λόγος που είναι εξαιρετικά σημαντικό για τις δημόσιες πολιτικές να βοηθήσουν στη διατήρηση της υγείας των υπαλλήλων καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής.

Οι ακόλουθες πολιτικές και μέτρα μπορούν να βοηθήσουν στη διατήρηση της υγείας του εργαζομένου:

- Μόνιμη προσαρμογή του φόρτου εργασίας στις δυνατότητες του εργαζομένου, προκειμένου να αποφευχθεί η επίδραση στην κατάσταση της υγείας του.
- Σε πολλούς τομείς, η υγεία των εργαζομένων επηρεάζεται από τις συνθήκες εργασίας. Η εισαγωγή ρομπότ ή αυτοματισμών όποτε αυτό είναι δυνατό, ειδικά για να αντικαταστήσουν εργαζόμενους που εκτελούν δύσκολες και επικίνδυνες

δουλειές, η προσαρμογή του εργασιακού περιβάλλοντος στις ειδικές ανάγκες των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας, όπως η επιφόρτιση με λιγότερο απαιτητικά καθήκοντα, τους επιτρέπει να διατηρούν τον ίδιο ρυθμό παραγωγικότητας.

- Ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας για εργαζόμενους άνω των 55· οι πλείστοι εργαζόμενοι έχουν αναφέρει τη σημασία ενός πιο ευέλικτου εργασιακού προγράμματος που συνάδει με τις φυσικές και ψυχολογικές τους ανάγκες. Πολιτικές που επικεντρώνονται στην αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων θα μπορούσαν να επηρεάσουν θετικά την παραγωγικότητα και την κινητοποίηση των εργαζομένων άνω των 55 ετών.
- Ανάθεση νέων ενδιαφερόντων ευθυνών για την κινητοποίηση του εργαζομένου μεγαλύτερης ηλικίας και την απομάκρυνσή του από τη ρουτίνα.
- Προγράμματα καθοδήγησης (επιφόρτιση εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας να εκπαιδεύσουν/καθοδηγήσουν νεότερους εργαζόμενους) που βοηθούν τα άτομα άνω των 55 να διατηρήσουν την αυτοπεποίθησή τους και να νιώθουν χρήσιμα για την εταιρεία.
- Προσαρμογή των παρόντων συστημάτων υγείας και υγειονομικής περίθαλψης για την ικανοποίηση μελλοντικών απαιτήσεων. Οι εθνικές πολιτικές και οι πρωτοβουλίες κοινωνικών εταίρων έχουν επικεντρωθεί στην προώθηση της «ικανότητας εργασίας» – μια έννοια που συνδυάζει την ικανότητα συνέχισης της εργασίας λόγω βελτιωμένης υγείας και αναβαθμισμένης απασχολησιμότητας μέσω συνεχούς ανάπτυξης δεξιοτήτων· ευέλικτοι εργασιακοί διακανονισμοί – χρόνος, χώρος, συμβόλαιο·
- Μέτρα που διασφαλίζουν ότι οι άνθρωποι είναι σωματικά και πνευματικά ικανοί να παραμείνουν στην εργασία τους για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, καθιστώντας τις συνθήκες εργασίας ευνοϊκές για τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη ότι η απαιτητική φύση της εργασίας ενδέχεται να επιβάλει περιορισμούς και να διασφαλιστεί ότι αυτοί οι περιορισμοί τυχαίνουν σωστής παρακολούθησης και διαχείρισης·
- Εισαγωγή αποτελεσματικών στρατηγικών πρόληψης και αξιολόγησης κινδύνου, λαμβάνοντας υπόψη τις υπάρχουσες νομοθετικές υποχρεώσεις, συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης όλων των εργαζομένων στους κανονισμούς υγείας και ασφάλειας στον χώρο εργασίας.

### 3.2 Μακροβιότερη επαγγελματική ζωή και καταπολέμηση των διακρίσεων ενάντια σε εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας

Η συνέχιση της επαγγελματικής ζωής μετά τη συνταξιοδότηση είναι ένα από τα πεδία πολιτικής για το οποίο, σύμφωνα με την έρευνα που διενεργήθηκε σε εθνικό επίπεδο, προτείνουμε τα εξής:

- Όπως έχουμε δει σε συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο της έρευνάς μας, οι διαχειριστές δηλώνουν πως οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας είναι σημαντικά αποκτήματα για τις εταιρείες, αφού παρέχουν τεχνογνωσία, ωριμότητα, σταθερότητα, καθοδήγηση στους νεότερους εργαζόμενους και εξισορρόπηση των ομάδων. **Οι τεράστιες δυνατότητες των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας πρέπει να αξιοποιηθούν** προς όφελος της παραγωγικότητας και για τη διευκόλυνση μιας ενεργητικής γήρανσης και μιας υγιέστερης ζωής μέχρι την προχωρημένη ηλικία.
- Προώθηση της συνέχισης της ενεργού ζωής μέσω της υψηλότερης αναγνώρισης της αξίας των δικαιωμάτων σύνταξης μετά την ηλικία συνταξιοδότησης.
- Απομάκρυνση νομοθετικών εμποδίων που αποτρέπουν τη συνέχιση της επαγγελματικής ζωής μετά τη νόμιμη ηλικία συνταξιοδότησης. Σε κάποιες χώρες-μέλη υπάρχουν νομοθετικές διατάξεις που απαγορεύουν τη συνέχιση της επαγγελματικής ζωής κατά τη βούληση του εργαζομένου.
- Απαγόρευση δια νόμου της απόλυσης εργαζομένων άνω των 55 ετών· οι αποφάσεις για απολύσεις να βασίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια που σχετίζονται με την εργασία για να διασφαλιστεί ότι διατηρούνται οι αναγκαίες δεξιότητες και ότι τα σχέδια συνταξιοδότησης εφαρμόζονται δίκαια.
- Αυστηρότερη νομοθεσία για την καταπολέμηση των διακρίσεων κάθε μορφής.
- Διεξαγωγή έρευνας για την εξακρίβωση του κατά πόσο το χαμηλό ποσοστό απασχόλησης των ατόμων μεγαλύτερης ηλικίας είναι αποτέλεσμα διακρίσεων στην αγορά εργασίας.
- Πρωτοβουλίες και εκστρατείες που να επικεντρώνονται στην περαιτέρω εκπαίδευση των γυναικών για να διευκολυνθεί η επιστροφή στην εργασία τους μετά από κάποιο διάλειμμα.
- Προώθηση προσλήψεων στη βάση των αναγκαίων δεξιοτήτων και επιλογή με βάση την αξία.

- Οι αποφάσεις για απολύσεις να βασίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια που σχετίζονται με την εργασία για να διασφαλιστεί ότι διατηρούνται οι αναγκαίες δεξιότητες και ότι τα σχέδια συνταξιοδότησης εφαρμόζονται δίκαια.

### **3.3 Σύστημα επαγγελματικής κατάρτισης που επιτρέπει την ανανέωση των δεξιοτήτων που σχετίζονται με την τεχνολογική αλλαγή**

Η διατήρηση των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας εντός της εργασίας τους απαιτεί μια μόνιμη προσαρμογή δεξιοτήτων που σχετίζονται με τις τεχνολογικές δυναμικές. Με βάση την έρευνά μας, προτείνουμε την ακόλουθη πολιτική που πρέπει να ληφθεί υπόψη από τα Κράτη Μέλη, τους κοινωνικούς εταίρους και τις τοπικές αρχές, κατά τη συζήτηση ζητημάτων που αφορούν τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας:

- Διαφύλαξη της αντίστοιχης δημόσιας χρηματοδότησης για μια επιθετική πολιτική της αγοράς εργασίας για να επανενταχθούν τα άνεργα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας στην αγορά εργασίας, συμπεριλαμβανομένων συμβουλών και υποστήριξης για άτομα που αναζητούν εργασία και για τη μείωση του κινδύνου της μακροχρόνιας ανεργίας· δηλαδή, και ανάλογη χρηματοδότηση μιας ενεργού πολιτικής αγοράς εργασίας·
- Εκτεταμένη παροχή συμβουλευτικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών των ατόμων που αναζητούν εργασία, καθώς και εξατομικευμένη στήριξη στην εξεύρεση εργασίας (π.χ. επιδοτούμενη απασχόληση, βοηθήματα ένταξης, κοινωνικά προγράμματα κοινής ωφελείας) και δράσεις πρόληψης και αποκατάστασης για την υποστήριξη της μόνιμης επανένταξης σε όλες τις ηλικίες·
- Μέτρα στο πλαίσιο της επιχείρησης, των συλλογικών συμβάσεων, και νομικά μέτρα για την εξασφάλιση μεγαλύτερης συμμετοχής ηλικιωμένων στην επιμόρφωση (κίνητρα για τον περιορισμό της ελλιπούς συμμετοχής σε ενδοεπιχειρησιακή επιμόρφωση ιδίως των εργαζομένων χαμηλής εξειδίκευσης, εξασφάλιση των ανάλογων χρηματοδοτικών πόρων μέσω μιας εκστρατείας υπέρ της εξειδίκευσης των ατόμων ηλικίας άνω των 40 ετών, βελτίωση του νομικού πλαισίου για την άδεια επιμόρφωσης)·
- Ενδυνάμωση του ρόλου των ΜΚΟ στην υποστήριξη προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων και συνεργασία με τις κυβερνήσεις για την εφαρμογή εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών μεγάλης κλίμακας για άτομα μεγαλύτερης ηλικίας·

- Εφαρμογή πολιτικών (πληρωμένης) εκπαιδευτικής άδειας για την αύξηση της συμμετοχής των ενηλίκων στην επαγγελματική εκπαίδευση, καθώς μπορεί να βοηθήσει να ξεπεραστούν χρονικά και οικονομικά εμπόδια·
- Αύξηση της πρόσβασης που έχουν τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας στην ψηφιακή τεχνολογία, και μέσω της τροποποίησης εξοπλισμού και λογισμικού για συγκεκριμένες ανάγκες (π.χ. πολύγλωσσο λογισμικό)·
- Οικονομική υποστήριξη συγκεκριμένου προγράμματος επαγγελματικής κατάρτισης και πρακτικών και εξατομικευμένων προγραμμάτων κατάρτισης ΤΠΕ για την ηλικιακή ομάδα ατόμων άνω των 45 ετών. Ευκαιρίες κατάρτισης που κάνουν συγκεκριμένη χρήση των πόρων που είναι διαθέσιμοι από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο·
- Αναγνώριση των δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν πρόσφατα, είτε επίσημα είτε ανεπίσημα, μέσω πιστοποιητικών ή προσόντων·
- Εκστρατείες ευαισθητοποίησης σχετικά με τη σημασία της δια βίου μάθησης και τις δυνατότητες ψηφιακής κατάρτισης που προσφέρονται στα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας·
- Εκστρατείες ευαισθητοποίησης για τη σημασία της νοοτροπίας της δια βίου μάθησης στο πλαίσιο του μέλλοντος της εργασίας και της ενεργού γήρανσης·
- Ανάπτυξη της δυνατότητας των Κρατών Μελών της ΕΕ να συλλέγουν, να αναλύουν και να ερμηνεύουν στατιστικά δεδομένα που αφορούν τις τάσεις της αγοράς εργασίας, το ποσοστό απασχόλησης των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας, τις ελλείψεις δεξιοτήτων, καθώς και άλλες κοινωνικές αλλαγές.

### **3.4 Φορολογικά κίνητρα υπέρ της εκτενούς απασχόλησης**

Τα φορολογικά κίνητρα και η φορολογική πολιτική είναι άλλα μέσα που εντοπίστηκε κατά τη διάρκεια της έρευνάς μας ότι λειτουργούν υπέρ της εκτενούς απασχόλησης. Από την άποψη αυτή, προτείνουμε τα ακόλουθα μέτρα προς εξέταση από τα Κράτη Μέλη κατά την εφαρμογή πολιτικής υπέρ των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας:

- Φορολογικά κίνητρα για τις επιχειρήσεις για να επενδύσουν σε πρόγραμμα συνεχούς κατάρτισης και ανάπτυξης για τους εργαζόμενους, καθώς και στην προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας.
- Φορολογικά κίνητρα για τις επιχειρήσεις που απασχολούν εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας από την ηλικιακή ομάδα των 55-64.

- Νομικές διατάξεις που προβλέπουν μείωση των συντελεστών εισφοράς κοινωνικής ασφάλισης για εργαζόμενους που συνεχίζουν να εργάζονται μετά την ηλικία συνταξιοδότησης.



## Συμπεράσματα

Με βάση την έρευνα που πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια του έργου, οι εταίροι από τις πέντε χώρες, τη Ρουμανία, την Κύπρο, την Ελλάδα, την Ιταλία και την Ισπανία, υπέβαλαν σειρά προτάσεων πολιτικής υπέρ των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας. Κατά τη σύνταξη της δημόσιας πολιτικής που παρουσιάστηκε, ομαδοποιήσαμε τις περισσότερες από τριάντα ακριβείς προτάσεις σε τέσσερις πυλώνες.

Τα μέτρα που προτείναμε στο πλαίσιο του πρώτου πυλώνα για τη διατήρηση της υγείας των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικά, γιατί πολλοί από τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας επιθυμούν να συνεχίσουν την ενεργό ζωή τους ακόμη και μετά τη νόμιμη ηλικία συνταξιοδότησης. Συνεπώς, η συνεχής βελτίωση των συνθηκών εργασίας πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για όλα τα Κράτη Μέλη.

Στο πλαίσιο του τρίτου πυλώνα, ένα σύστημα επαγγελματικής κατάρτισης που επιτρέπει την προσαρμογή ικανοτήτων και δεξιοτήτων σε σχέση με τις δυναμικές των τεχνολογιών, όλοι οι ενδιαφερόμενοι φορείς, οι κυβερνήσεις, οι κοινωνικοί εταίροι, οι οργανισμοί της κοινωνίας των πολιτών, οι τοπικές αρχές μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο σε όλα τα στάδια της διαδικασίας.

Οι πολιτικές δημοσιονομικών κινήτρων που περιλαμβάνονται στον τέταρτο πυλώνα είναι επιπρόσθετα μέτρα σε σχέση με εκείνα που αναφέρονται στους πρώτους τρεις πυλώνες. Αν χρησιμοποιηθούν έξυπνα, μπορούν να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας να συνεχίσουν την επαγγελματική τους δραστηριότητα σε σημαντικό βαθμό. Τα μέτρα αυτά μπορούν να εφαρμοστούν μέσω εθνικής νομοθεσίας ή συλλογικών συμβάσεων που συνάπτονται από τους κοινωνικούς εταίρους.

Γνωρίζουμε ότι κάποιες από τις προτάσεις πολιτικής μας είναι ήδη σε ισχύ σε ορισμένα Κράτη Μέλη της ΕΕ. Ωστόσο, θεωρούμε ότι, σε εθνικό επίπεδο, αυτή η πρόταση πολιτικής είναι αρκετά ευέλικτη και θα επιτρέψει στους κυβερνήτες ή τους νομοθέτες να επιλέξουν διαφορετικούς συνδυασμούς εφάπαξ προτάσεων που θα ανταποκρίνονται καλύτερα στο εκάστοτε πλαίσιο.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι στα πέντε Κράτη Μέλη από τα οποία προέρχονται οι εταίροι του έργου υπάρχει επί του παρόντος έλλειψη πολλών από τις προτάσεις πολιτικής για τους

εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας, αυτός ο οδηγός πολιτικής μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για όλους τους φορείς που ενδιαφέρονται να προωθήσουν πολιτικές για τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας.

## Βιβλιογραφία

- 1 Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of organizational behaviour*
- 2 E European Parliament Research Service (EPRS), (2014). Older People in Europe, Available at:  
[http://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2014/140811/LDM\\_BRI\(2014\)140811\\_REV1\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2014/140811/LDM_BRI(2014)140811_REV1_EN.pdf)
- 3 Zwick, T., & Göbel, C. (2013). Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers? *Labor Economics*, 22
- 4 Sonnet, A., Olsen, H., & Manfredi, T. (2014). Towards more inclusive ageing and employment policies: the lessons from France, the Netherlands, Norway and Switzerland. *De Economist*, 162(4)
- 5 O'Dempsey D. and Beale A. (2011). Age and Employment, European Commission, Directorate-General for Justice
- 6 OECD (2013). *Employment outlook*. Paris: OECD Publishing
- 7 Employment Equality Directive 2000/78, The European Union
- 8 EC (2017). Joint Employment Report 2018, As adopted by the EPSCO Council on 15<sup>th</sup> March 2018, *European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion*, European Union 2017
- 9 Turrini, A., Koltay, G., Pierini, F., Goffard, C., & Kiss, A. (2015). A Decade of Labor Market Reforms in the EU: Insights from the LABREF database. *IZA Journal of Labor Policy*, 4
- 10 Eichhorst, W., Marx, P., & Wehner, C. (2017). Labor market reforms in Europe: towards more flexicure labor markets? *Journal for Labor Market Research*
- 11 AGE Platform Europe, 2012
- 12 Alternanza Scuola Lavoro, 2018
- 13 Farr, J. L., Tesluk, P. E., & Klein, S. R. (1998). Organizational structure of the workplace and the older worker. *Impact of work on older adults*
- 14 Pouliopoulos T., Schina E., Patouris E., Themistokleous S., Sinigaglia A., Caciula I., Caciula R., Perez A.C., (2019), *Transnational Report: Generations @ work – Barriers and resources of different generations at work*

