



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**DK**  
**Dobre Kadry**  
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego  
WND-POKL.06.01.01-02-209/10

# Raport z badań porównawczych rozwiązań międzynarodowych w zakresie aktywizacji zawodowej osób starszych

## **Autorki:**

Agnieszka Pietrus-Rajman

Ewelina Kaczmarek



**Silver Team**  
czyli potęga doświadczenia

Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

*Biuro Projektu:*

ul. Jęczmienna 10/1, 53-507 Wrocław

tel. 71 343 77 74, fax 71 343 77 72

e-mail: [silver@dobrekadry.pl](mailto:silver@dobrekadry.pl), [www.dobrekadry.pl](http://www.dobrekadry.pl)

Człowiek – najlepsza inwestycja

|  |    |
|--|----|
| <b>I. Wstęp</b> .....  | 3  |
| <b>II. Analiza rozwiązań w zakresie aktywizacji zawodowej osób starszych w poszczególnych krajach europejskich</b> ..... | 5  |
| <b>II.1. Niemcy</b> .....  | 5  |
| <b>II.1.1. Perspektywa 50plus – pakt na rzecz zatrudnienia osób starszych w regionach</b> .....                          | 6  |
| <b>II.1.2. Federalne programy Kommunal-Kombi i Praca Obywatelska</b> .....   | 10 |
| <b>II.1.3. Promocja miejsc pracy dla osób starszych – wsparcie w ramach niemieckiej polityki rynku pracy</b> .....       | 12 |
| <b>II.3. Szwajcaria</b> .....  | 18 |
| <b>II.4. Skandynawia</b> .....   | 22 |
| <b>II.4.1 Ogólna charakterystyka rozwiązań krajów skandynawskich</b> .....   | 22 |
| <b>II.4.2 Szwecja</b> .....  | 26 |
| <b>II.4.2.1. Ericsson Microwave – case study</b> .....   | 28 |
| <b>II.4.2.2. Strategie zarządzania wiekiem na przykładzie Vattenfall</b> .....   | 28 |
| <b>II.5. Portugalia</b> .....  | 29 |
| <b>II.6. Włochy</b> .....  | 32 |
| <b>II.6.1 Strategie dotyczące szkoleń</b> .....  | 33 |
| <b>II.6.2. Strategie terytorialne</b> .....  | 33 |
| <b>II.6.3. Nowe typy umów według ustawy Biagi</b> .....  | 34 |
| <b>II. 7. Grecja</b> .....   | 35 |
| <b>II.7.1 Umowa o pracę tymczasową</b> .....   | 36 |
| <b>II.7.2. Telepraca</b> .....   | 36 |
| <b>III. Podsumowanie raportu – wnioski, rekomendacje</b> .....   | 36 |
| <b>Bibliografia</b> .....  | 41 |

## I. Wstęp

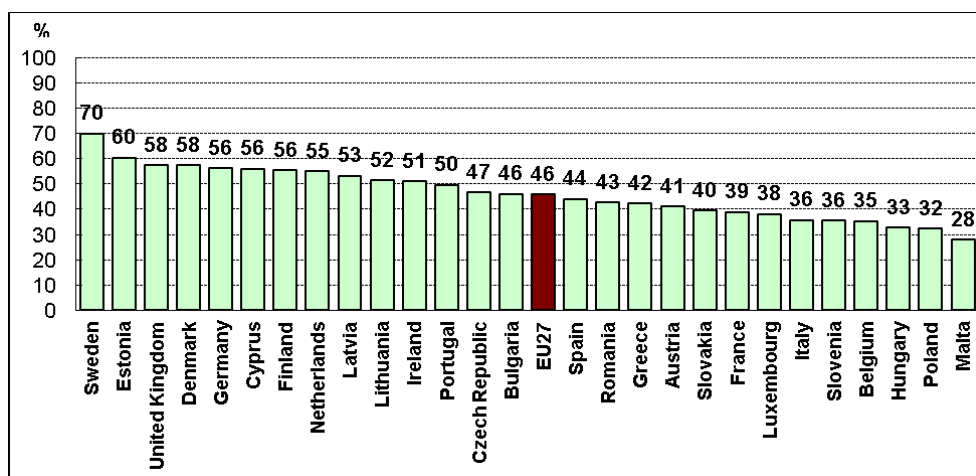
Ostatnie dwadzieścia lat badań demograficznych wykazały, że bardziej rozwinięte gospodarczo kraje doświadczają znaczących zmian w strukturze wiekowej ludności spowodowanych wzrostem liczebności starszych grup wiekowych. Z trzeciego raportu demograficznego Komisji Europejskiej<sup>1</sup>, opublikowanego w kwietniu 2011 r. wynika, że odsetek ludności zamieszkującej kraje Unii Europejskiej w wieku 65+ zwiększył się z 13,7% w 1990 r. do 17,4% w 2010 r. Prognozy wskazują, że do roku 2060, około 30% ludności UE będzie w wieku 65+. Szczególnie widoczny jest wzrost w grupie osób powyżej 80 roku życia i przewiduje się, że odsetek mieszkańców UE w wieku 80+ zwiększy się czterokrotnie od 1990 do 2060.

Wzrost średniej długości życia, a zwłaszcza wydłużenie okresu życia w dobrym zdrowiu i przy zachowaniu pełnej samodzielności, mają głębokie społeczne, gospodarcze i budżetowe konsekwencje. Wyższe wskaźniki obciążenia demograficznego stawiają wyzwania dla utrzymania systemu emerytur, opieki zdrowotnej i innych usług publicznych wymaganych przez coraz większą liczbę osób starszych.

Aby sprostać wyzwaniom związanym ze zmianami demograficznymi, zwłaszcza w zarządzaniu złożonym procesem innowacji społecznych w instytucjach opieki społecznej i rynku pracy, przyjęto strategię aktywnego starzenia się opartej na kluczowym pojęciu "aktywizacji". Począwszy od spotkania Rady Europy w Lizbonie w 2000 r., poprzez przyjęcie międzynarodowego planu działania w kwestii starzenia się społeczeństw w 2002 r. w Madrycie, a następnie stworzenie nowej strategii lizbońskiej z 2005 r., pojęcie aktywizacji stało się jednym z filarów polityki gospodarczej i społecznej Unii Europejskiej, a jej priorytetem - stymulowanie rządów państw członkowskich do podejmowania szeroko zakrojonych działań na rzecz wzrostu zatrudnienia, ze szczególnym uwzględnieniem starszych pracowników. Badania nad zatrudnieniem osób w wieku 55 – 65 lat stwierdzają występowanie znaczących różnic w poszczególnych krajach UE, co pokazuje rysunek I.1.

---

<sup>1</sup> <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/11/209>



Rysunek I.1. Stopa zatrudnienia w grupie wiekowej 55-64 w 27 krajach UE w 2009 roku.

Źródło: [www.esfage.eu](http://www.esfage.eu)

W celu pozyskania uwagi opinii publicznej Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej podjęła decyzję o ogłoszeniu roku 2012 Europejskim Rokiem Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej<sup>2</sup>. Jego celem jest stworzenie ram dla pogłębiania wiedzy, identyfikacji i rozpowszechnianie dobrych praktyk oraz zachęcanie polityków i innych zainteresowanych stron do promowania aktywnego starzenia się w obszarach:

- Zatrudnienia,
- uczestnictwa w życiu społecznym,
- zdrowia i niezależnego życia,
- solidarności międzypokoleniowej.

Celem niniejszego opracowania jest przegląd metod i rozwiązań w zakresie aktywizacji osób starszych w wybranych krajach europejskich. W pierwszej części raportu przedstawiono rozwiązania wdrożone i wdrażane w krajach niemieckojęzycznych, które ze względu na (z)realizowane inicjatywy i pozycję gospodarczą (przede wszystkim Niemcy) mogą stać się dobrym punktem odniesienia i naśladowania dla rozwiązań wprowadzanych w Polsce. W części drugiej analizie poddano i podsumowano raporty ekspertów zagranicznych z kilku innych krajów europejskich: Szwecji, jednego z krajów skandynawskich, w której stopa zatrudnienia osób w wieku

<sup>2</sup> Publikacja Komitetu Regionów, *How to promote active ageing in Europe. EU support to local and regional actors*, 2011.

55-64 lat wynosiła w roku 2009 70% i była najwyższa wśród 27 krajów Unii Europejskiej; Portugalii, poszukującej, podobnie jak Polska, własnych rozwiązań i czerpiącej z doświadczeń partnerów Unii Europejskiej oraz dwóch krajów basenu Morza Śródziemnego – Włoch i Grecji, które mimo trapiących je problemów gospodarczych, wypracowały również kilka interesujących rozwiązań.

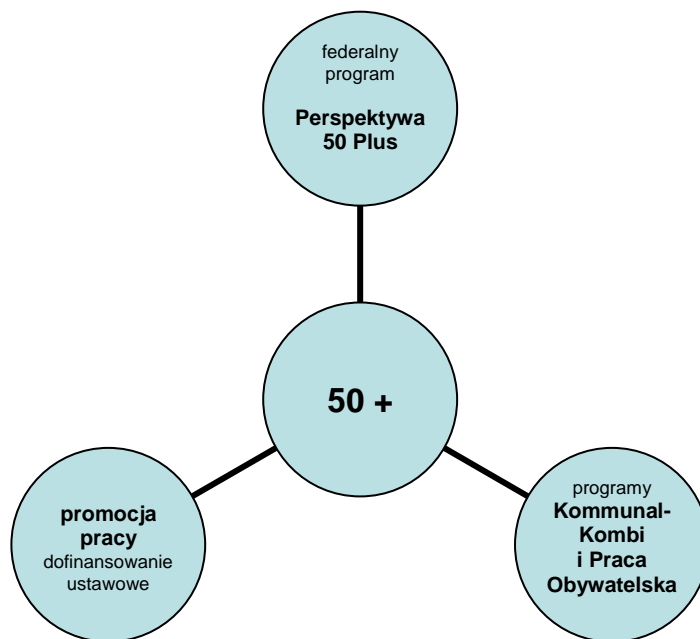
Wszystkie omówione w niniejszym raporcie przykłady dobrych praktyk mają na celu przede wszystkim wykorzystanie i dalsze rozwijanie umiejętności i wiedzy starszych pracowników tak długo, jak to jest możliwe. Na szczególną uwagę zasługują inicjatywy, w ramach których aktywizowane są osoby starsze mające zbyt małe kwalifikacje lub szukające zatrudnienia. Wprowadzane regulacje prawne mają w przyszłości umożliwić elastyczne przechodzenie na emeryturę tak, by każdy pracownik, sam wybrał właściwy moment. Promowana jest inicjatywa własna i odpowiedzialność pracowników za własną zdolność do wykonywania pracy i za samych siebie. Na przedsiębiorstwach spoczywa obowiązek wykorzystania potencjału i mocnych stron starszego pracownika przez zaproponowanie mu możliwości zdobywania i podnoszenia kwalifikacji adekwatnych do wymagań globalnego rynku (permanenty program zdobywania nowych umiejętności dla wszystkich grup wiekowych, uczenie się przez całe życie) oraz wprowadzenie społecznych innowacji np. etapowego zmniejszania godzin zatrudnienia i wykorzystania tak powstałych rezerw czasowych do sprawowania innych funkcji np. seniora-tutora/mentora lub seniora-trenera/coucha. Wiele z omówionych poniżej rozwiązań można (z pewnymi modyfikacjami) przenieść na grunt polski.

## **II. Analiza rozwiązań w zakresie aktywizacji zawodowej osób starszych w poszczególnych krajach europejskich**

### **II.1. Niemcy**

Utrzymanie i zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych jest jednym z priorytetów gospodarczych Niemiec. Podjęte inicjatywy skierowane są z jednej strony na rozbudzenie potencjału aktywności i mobilności starszych bezrobotnych oraz ich integrację na regularnym rynku pracy, z drugiej strony na przeciwdziałanie zbyt wczesnemu wychodzeniu z rynku pracy osób pracujących przez stworzenie im możliwości podnoszenia kwalifikacji oraz dalszego rozwoju zawodowego.

Programy skierowane do grupy 50plus mają charakter ogólnokrajowy, regionalny oraz lokalny.



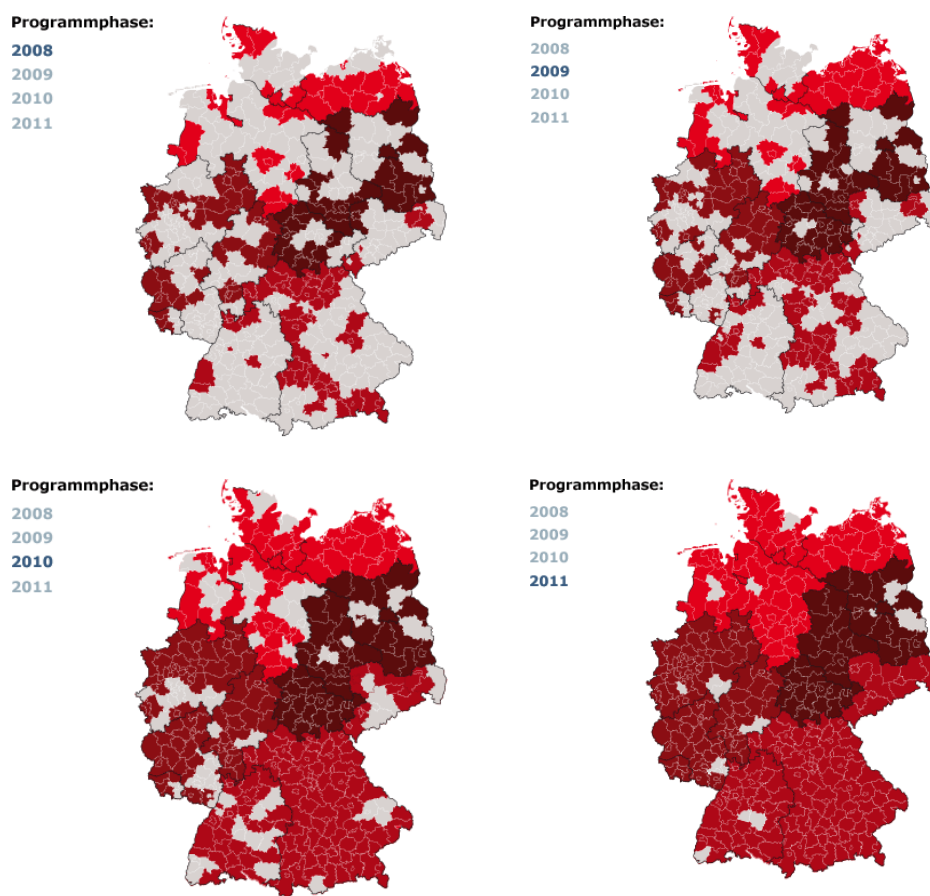
Rysunek II.1.1. Możliwości aktywizacji i wsparcia osób starszych w Niemczech.  
Źródło: opracowanie własne

### II.1.1. Perspektywa 50plus<sup>3</sup> – pakiety na rzecz zatrudnienia osób starszych w regionach

Jednym z największych realizowanych ogólnokrajowych programów jest *Perspektywa 50plus - pakiety zatrudnienia dla osób starszych w regionach*. Działania prowadzone są równoległe przez rząd Niemiec, przedsiębiorstwa, izby gospodarcze, związki i stowarzyszenia, instytucje regionalne, związki zawodowe, instytucje kościelne i organizacje społeczne. Celem programu jest zwrócenie uwagi przedsiębiorstw na zmiany demograficzne i związane z nimi postępujące ograniczenie zasobów pracy oraz rosnący niedobór siły roboczej, utworzenie regionalnych sieci pozwalających na

<sup>3</sup> Perspektywa 50plus (Perspektive 50plus - Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen) jest programem niemieckiego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, którego celem jest poprawa szansy zatrudnienia osób starszych pozostających na bezrobociu długoterminowym.

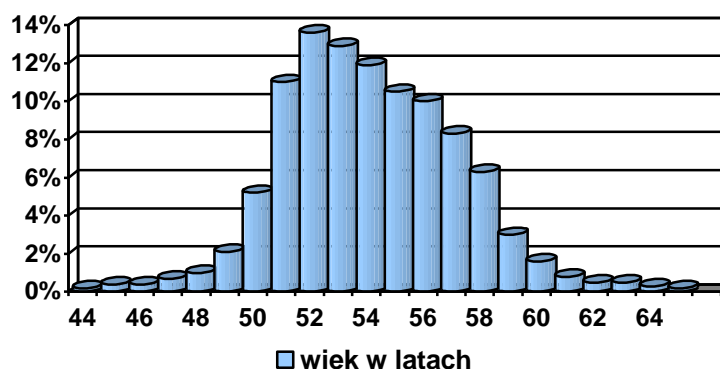
aktywizację starszych bezrobotnych oraz zmiana sposobu myślenia i świadomości w społeczeństwie. *Perspektywa 50plus* realizowana jest od września 2005 roku, znajduje się obecnie w trzeciej fazie realizacji zaplanowanej na lata 2011-2015 i obejmuje swoim zasięgiem 78 regionalnych pakietów zatrudnienia. Na rok 2011 zaplanowano aktywizację 200.000 osób pozostających na bezrobociu długoterminowym, w tym osób powyżej 50 roku życia.



Rysunek II.1.2. Fazy realizacji i zasięg programu *Perspektywy 50plus* w latach 2008-2011

Źródło: <http://www.perspektive50plus.de>

W ramach programu działa na terenie całego Niemiec 421 biur pośrednictwa pracy (*Jobcenter*), które uwzględniając regionalną specyfikę rynku ułatwiają osobom starszym znalezienie zatrudnienia. Z grupy 50plus aktywizowano 387.000 długoterminowych bezrobotnych (lata 2008-2010), z których 106.500, a więc co czwarty, podjęło pracę na regularnym rynku pracy.



Rysunek II.1.3. Realizacja programu *Perspektywa 50plus* - struktura wiekowa osób zatrudnionych na regularnym rynku pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uczestników projektu opublikowanych w IAQ-Report 2008

Starsi bezrobotni korzystają nie tylko z pośrednictwa i pomocy biur pracy, ale również z doradztwa w zakresie kompetencji personalnych (zwiększenia stopnia motywacji, pewności siebie, poczucia własnej użyteczności i wartości), podniesienia kompetencji specjalistycznych (autopromocji, pisania życiorysów i listów motywacyjnych, podniesienia kwalifikacji zawodowych) oraz możliwości poprawy kondycji psycho-fizycznej (prewencja antystresowa, sport). Biura działające w ramach *Perspektywy 50plus* wspierają również mobilność osób starszych w taki sposób, by ułatwić i/lub umożliwić im dojazd do pracy: pomagają w zdobyciu prawa jazdy, przeprowadzają treningi pozwalające na zdobycie umiejętności sprawnego prowadzenia samochodu, organizują stowarzyszenia ułatwiające znalezienie współpasażerów, pośredniczą w kontaktach z istniejącymi centralami **carpoolingu**<sup>4</sup>, intensywnie poszukują korzystnych ofert dojazdu do pracy publicznymi środkami lokomocji. Regionalne paki pozwalają również na zarządzanie zdrowiem psychospołecznym osób starszych pozostających na bezrobociu długoterminowym. Działania obejmują m.in. **trening kognitywno-behawioralny**<sup>5</sup> umożliwiający

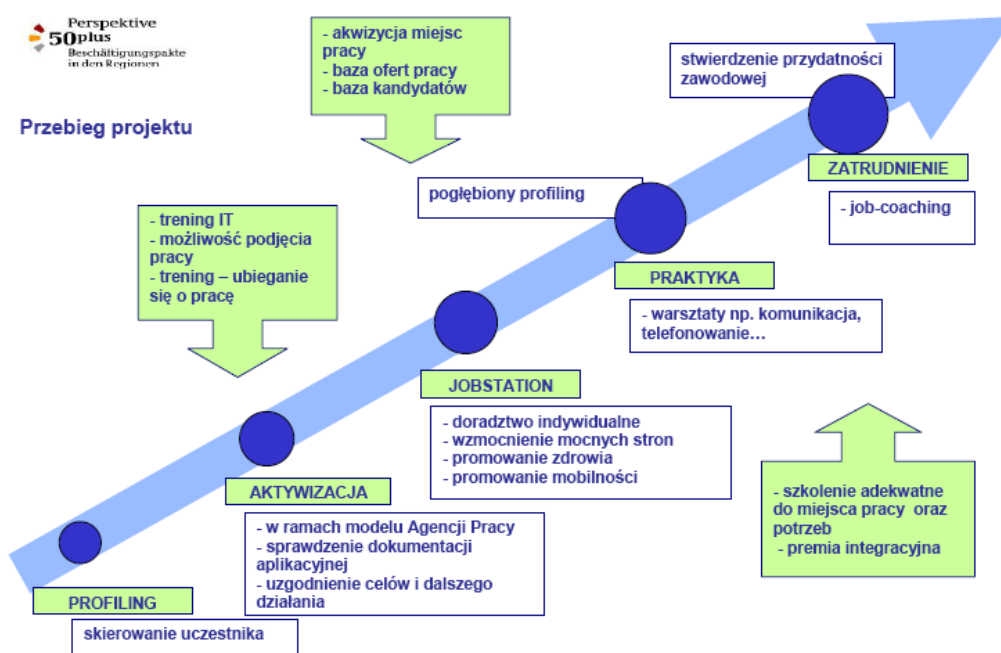
<sup>4</sup> Carpooling to forma podróżowania, która polega na udostępnieniu wolnego miejsca we własnym samochodzie lub na skorzystaniu z wolnego miejsca w samochodzie innego użytkownika. Uczestnicy podróży dzielą się wszystkimi kosztami przejazdu.

<sup>5</sup> Model treningu kognitywno-behawioralnego został opracowany przez Uniwersytet Techniczny w Dreźnie w ramach programu prozdrowotnego *Aktiva – aktywne zwalczanie bezrobocia*.



starszej osobie bezrobotnej zmianę wzorców zachowania i przyjęcie postawy aktywnego działania (trening składa się z czterech modułów: 1. zaplanowania aktywności, 2. treningu konstruktywnego myślenia, 3. treningu kompetencji społecznych oraz informacji o możliwościach otrzymania wsparcia, 4. systematycznego rozwiązywania problemów indywidualnych).

W ramach *Perspektywy 50plus* tworzone są stabilne partnerstwa z przedsiębiorstwami. Przedsiębiorstwa objęte są opieką i doradztwem w zakresie planowanego rozwoju kadr z uwzględnieniem grupy 50plus. Dzięki uczestnictwu w programie przedsiębiorcy otrzymują wsparcie przy doborze kadr oraz gwarancję zatrudnienia pracowników wysoko zmotywowanych i przeszkolonych pod kątem wymagań przedsiębiorstwa, których mogą poznać i sprawdzić u siebie w ramach gwarantowanego przez program stażu. Pracodawcy mają także możliwość ubiegania się o finansowe wsparcie dla firm zatrudniających uczestników programu *Perspektywa 50plus*.



Rysunek II.1.4. Przebieg projektu *Perspektywa 50plus*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Nagel E., Alte Hasen. *Perspektywa 50plus*. Beschäftigungspakt für über 50-jährige Hilfebedürftige im Landkreis Görlitz

## II.1.2. Federalne programy **Kommunal-Kombi** i **Praca Obywatelska**<sup>6</sup>

Realizacja programu **Kommunal-Kombi** (2008-2012) rozpoczęła się w styczniu 2008 roku w 79 powiatach, w których w okresie od sierpnia 2006 do kwietnia 2007 przeciętna stopa bezrobocia wynosiła przynajmniej 15% (od kwietnia 2009 region biorący udział w programie musi mieć minimum 10% stopę bezrobocia). Celem programu, w którym obecnie bierze udział 101 regionów, jest tworzenie dodatkowych miejsc pracy w obszarach o szczególnie wysokim i utrwalonym długotrwałym bezrobociu. Miejsca pracy tworzone są przede wszystkim w gminach i służą usprawnieniu działania gminnych służb, struktur, społecznej stabilizacji oraz odtworzeniu, utrzymaniu lub zwiększeniu zatrudnienia w regionie. Każde utworzone miejsce pracy otrzymuje rządową dotację w wysokości 500€ miesięcznie (dla osoby powyżej pięćdziesiątego roku życia - 600€). Osoba zatrudniana jest na okres maksymalnie trzech lat i otrzymuje pełne ubezpieczenie społeczne.

Program realizowany jest przede wszystkim na terenie Niemiec wschodnich, przykładowo w graniczącej z Dolnym Śląskiem utworzono 5 022 nowych miejsc pracy, z czego 54,5% obsadzono osobami w wieku 50plus.<sup>7</sup>

U podstaw programu **Praca Obywatelska**<sup>8</sup> leży idea konsekwentnej aktywizacji wszystkich bezrobotnych, więc również osób z grupy 50plus, przy równoczesnej ich integracji na pierwszym rynku pracy. Czterofazowa koncepcja realizacji programu została opracowana przez dyrekcję regionalnego biura Saksonia-Anhalt-Turyngia **Federalnej Agencji Pracy**<sup>9</sup> oraz rząd kraju związkowego Saksonia-Anhalt. Poszczególne fazy Pracy Obywatelskiej są ze sobą ściśle powiązane i realizowane w logicznej kolejności.

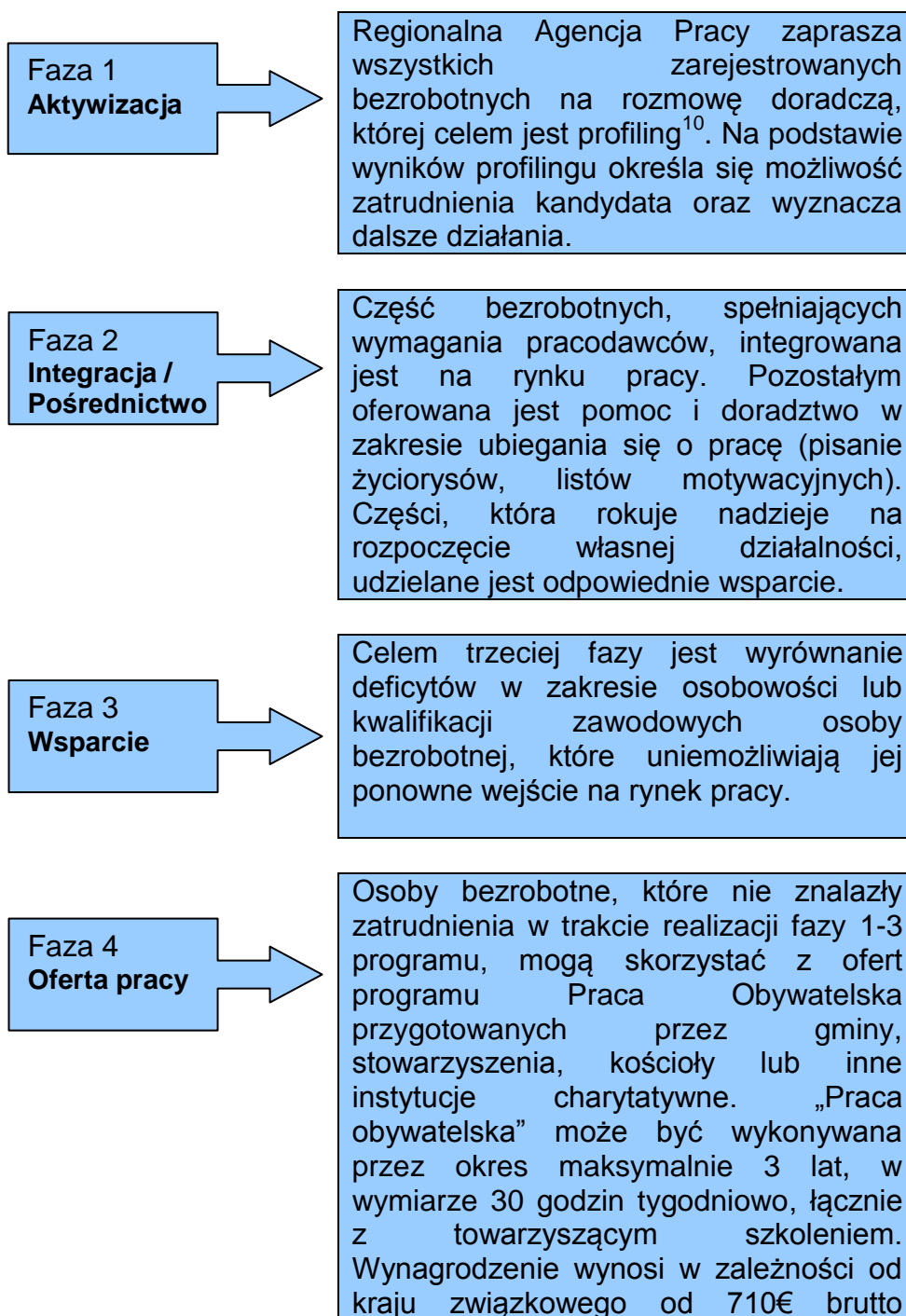
---

<sup>6</sup> Celem obydwu programów jest realizacja publicznego dotowania zatrudnienia dla długotrwale bezrobotnych.

<sup>7</sup> na podst. materiałów konferencyjnych *Bariery i szanse na rynku pracy dla osób 50plus*, marzec 2011, Zgorzelec

<sup>8</sup> Pod pojęciem Pracy Obywatelskiej (Bürgerarbeit) rozumiane są różne koncepcje pracy wykonywanej na rzecz dobra publicznego, które nie są realizowane na regularnym rynku pracy.

<sup>9</sup> Federalna Agencja Pracy (Bundesagentur für Arbeit) oferuje pośrednictwo pracy oraz usługi poradnictwa dla bezrobotnych i zagrożonych bezrobociem na terenie całych Niemiec.



<sup>10</sup> Profiling zawodowy polega na analizie profilu (cech) kandydata z jednoczesną analizą profilu stanowiska pracy (wymagań stawianych przez pracodawcę). Wyniki analizy porównawczej dostarczają informacji, czy kandydat może podjąć daną pracę.

(Saksonia-Anhalt i Turyngia) do 1050€  
(Bawaria).

Rysunek II.1.5. Fazy realizacji projektu Praca Obywatelska.

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Alt, *Das Konzept Bürgerarbeit – ein Erfolgsmodell?*

W lipcu 2010 uruchomiono w ramach programu pierwsze projekty pilotażowe. W wyniku ich konsekwentnej realizacji przewidywane jest osiągnięcie następujących efektów<sup>11</sup>:

- trwałe obniżenie bezrobocia;
- realizacja aspektów społeczno-politycznych (zwiększenie udziału w życiu społecznym, a dzięki pracy zwiększenie poczucia sensu życia);
- ograniczenie pracy na czarno;
- zachowanie neutralności kosztów („praca obywatelska” nie powinna być droższa niż **zasiłek dla bezrobotnych II**<sup>12</sup> i koszty zakwaterowania).

### II.1.3. Promocja miejsc pracy dla osób starszych – wsparcie w ramach niemieckiej polityki rynku pracy

W Niemczech istnieje również możliwość skorzystania z szeregu form ustawowego dofinansowania do zatrudnienia osób starszych oraz dla utrzymania miejsc pracy starszych pracowników oraz ich aktywizacji zawodowej:

- zabezpieczenie wynagrodzenia dla bezrobotnych lub zagrożonych bezrobociem osób, które ukończyły pięćdziesiąty rok życia;
- wsparcie w powrocie na rynek pracy (II i III księga Kodeksu Socjalnego<sup>13</sup>): wsparcie samorządowe, zasiłek aktywizacyjny,

<sup>11</sup> por. Alt H., *Das Konzept Bürgerarbeit – ein Erfolgsmodell?*, str. 86

<sup>12</sup> W Niemczech wypłacane są dwa rodzaje zasiłku dla bezrobotnych: **Arbeitslosengeld I** oraz **Arbeitslosengeld II** (zwany również HARZ IV).

Zasiłek dla bezrobotnych I jest świadczeniem wypłacany tak, jak we wszystkich krajach UE, w wypadku utraty pracy i po spełnieniu pewnych wymogów. Zasiłek dla bezrobotnych II wypłacany jest osobom aktywnie poszukującym pracy na pokrycie podstawowych potrzeb (zakwaterowania, wyżywienia).

<sup>13</sup> Prawo socjalne Niemiec skodyfikowane zostało w Kodeksie Socjalny m (Sozialgesetzbuch/SGB). Kodeks składa się z 12 ksiąg zawierających przepisy prawne regulujące poszczególne dziedziny prawa socjalnego. Podstawowe zabezpieczenie osób poszukujących pracy reguluje Księga II Kodeksu (SGB II), Księga III (SGB III) natomiast określa działania ukierunkowane na promocję zatrudnienia.

świadczenia dla samozatrudnionych (dodatek aktywizacyjny, pożyczka), promocja zatrudnienia, doradztwo i pośrednictwo, wsparcie doradztwa i pośrednictwa, promocja doskonalenia zawodowego, promocja partycypacji osób niepełnosprawnych (w tym z grupy 50plus) w życiu zawodowym;

- dopłaty dla pracodawców do miejsc pracy dla osób starszych tzw. wynagrodzenie kombinowane (II i III Księga Kodeksu Socjalnego);
- doradztwo zawodowe (III Księga Kodeksu Socjalnego) – porozumienie o powrocie na rynek pracy;
- promocja doskonalenia zawodowego dla osób pracujących powyżej 45 roku życia;
- szkolenia i kursy dokształcające w wypadku grożącego lub trwającego krócej niż 12 miesięcy bezrobocia (III Księga Kodeksu Socjalnego);
- szkolenia dostosowawcze,
- doradztwo dla dłużników,
- doradztwo uzależnień,
- doradztwo psychospołeczne,
- pośrednictwo pracy (III Księga Kodeksu Socjalnego),
- dopłaty na doskonalenie zawodowe dla pracowników słabo wykwalifikowanych lub starszych (od 45 roku życia) w ramach inicjatywy WeGebAU<sup>14</sup>;
- poprawa warunków pracy starszych pracowników w ramach inicjatywy INQA<sup>15</sup>.

Realizowany w Niemczech katalog inicjatyw i działań na rzecz aktywizacji osób po pięćdziesiątym roku życia oraz poprawy stopnia zatrudnienia i szans zawodowych starszych pracowników jest próbą rozwiązania problemów niemieckiego rynku pracy związanych ze starzeniem się niemieckiego społeczeństwa - w roku 2030 co trzeci obywatel Niemiec będzie miał więcej niż 60 lat. Aktywizacja osób starszych, ich zatrudnianie i utrzymanie stały się koniecznością.

---

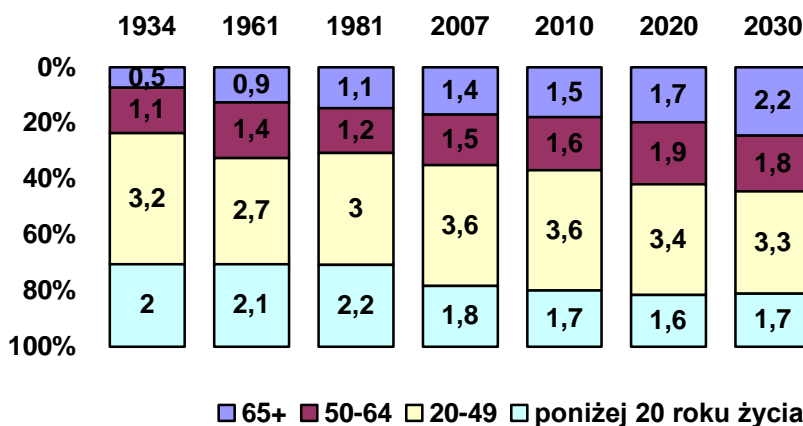
<sup>14</sup> WeGebAU (**W**eiterbildung **G**eringqualifizierter und **b**eschäftigter älterer **A**rbeitnehmer in **U**nternehmen) jest inicjatywą Federalnej Agencji Pracy umożliwiającą małym i średnim przedsiębiorstwom uzyskanie subwencji na doskonalenie zawodowe starszych pracowników.

<sup>15</sup> INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) – Inicjatywa Nowa Jakość Pracy łączy rząd federalny, kraje związkowe, związki zawodowe, organizacje pracodawców i poszczególne przedsiębiorstwa w celu dostarczania małym i średnim przedsiębiorcom informacji, porad, narzędzi oraz przykładów dobrych praktyk tworzenia „zdrowszych” miejsc pracy.

Niemcy wydają się być na bardzo dobrej drodze w wypracowaniu wielu praktycznych rozwiązań w tym obszarze, rozwiązań mogących stać się źródłem inspiracji dla innych krajów europejskich.

## II.2. Austria

Zmiany demograficzne i starzenie się społeczeństwa są jednym z palących problemów społecznych i gospodarczych również w Austrii. W latach 60-tych mieszkało w Austrii 2,3 miliona osób w wieku powyżej pięćdziesiątego roku życia, obecnie to ponad 3,1 miliona obywateli. Prognoza przewiduje, że **w 2020 roku 4 miliony, czyli 42% Austriaków będzie w wieku 50plus.**



Rysunek II.2.1. Zmiany demograficzne w Austrii – ludność w milionach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Statistik Austria*, <http://www.statistik.at>

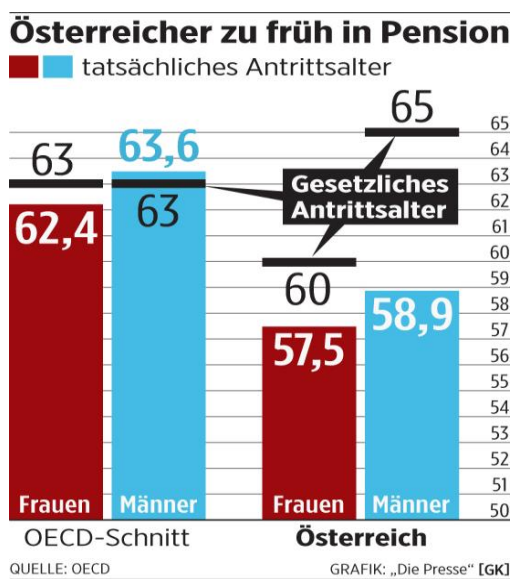
Podobnie więc jak w innych krajach europejskich poszukuje się możliwości aktywizowania tzw. generacji 50plus (kobiet i mężczyzn), wykorzystania jej wiedzy, doświadczenia oraz zwiększenia zaangażowania na rzecz społeczeństwa.

Od 2008 roku realizowany jest w Austrii program rządowy *Razem dla Austrii*<sup>16</sup>, w ramach którego zaplanowano m.in.:

1. w grupie osób w wieku 20-64 lat zwiększenie poziomu zatrudnienia (kobiet i mężczyzn) do 78% przede wszystkim przez umożliwienie dłuższego zatrudnienia i efektywnego przechodzenia na emeryturę osób starszych (rysunek 2.7);

<sup>16</sup> Razem dla Austrii = Gemeinsam für Österreich, realizację programu przewidziano na lata 2008-2013

2. zapisanie w konstytucji zakazu dyskryminowania ze względu na wiek,
3. „generacyjny mainstreaming” - kształtowanie w przedsiębiorstwach świadomości sprawiedliwego generacyjnie środowiska pracy,
4. wspieranie uczenia się przez całe życie, motywowanie osób starszych (kobiet i mężczyzn) do uczenia się;
5. motywowanie osób starszych do podejmowania nauki i dokształcania,
6. promowanie współpracy między organizacjami seniorów i juniorów,
7. wygospodarowanie środków na wspieranie działalności charytatywnej i pełnionych honorowo obowiązków,
8. przeprowadzenie w mediach kampanii uświadamiającej stare / nowe / wszechstronne role społeczne poszczególnych generacji,
9. promowanie dostępu starszej generacji do nowych technologii i gospodarki wiedzy oraz
10. zwiększenie mobilności osób starszych we wszystkich obszarach życia.



Rysunek II.2.2. *Austriacy za wcześnie na emeryturę*. Ustawowo przewidziany wiek emerytalny w Austrii – kobiety 60 lat, mężczyźni 65 lat. Przeciętny wiek przechodzenia na emeryturę w krajach OECD<sup>17</sup> - kobiety – 62,4, mężczyźni 63 lata, w Austrii natomiast kobiety – 57,5, a mężczyźni 58,9.

<sup>17</sup> OECD = Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju zrzeszająca obecnie 34 kraje świata

Źródło: Die Presse.com

Przykładem realizacji założeń programu rządowego *Razem dla Austrii* i dobrej praktyki jest sieć „*Być starszym. Mieć przyszłość!*”<sup>18</sup> stworzona w ramach projektu WAGE<sup>19</sup>, rozwijana i promowana przez kraj związkowy Górna Austria<sup>20</sup> oraz Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego zgodnie z założeniami zrównoważonego rozwoju.

W sieci „*Być starszym. Mieć przyszłość!*” zrzeszone są instytucje, organizacje, przedsiębiorstwa, pracownicy oraz decydenci (polityczni, ekonomiczni, społeczni i naukowci) z terenu Górnej Austrii, które chcą:

- przyczynić się do rozwiązania problemów związanych ze starzeniem się społeczeństwa przez wprowadzenie konkretnych rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem i generacjami;
- udostępnić wypracowane i sprawdzone rozwiązania możliwie dużej ilości przedsiębiorstw;
- promować zatrudnienie i zdolność osiągania wyników przez pracowników na drodze współpracy i przez rozwój innowacyjnych narzędzi;
- wykorzystywać know-how z innych krajów europejskich w celu zwiększenia stopnia zatrudnienia starszych pracowników (kobiet i mężczyzn) w Górnej Austrii;
- wypracować ramowe warunki pracy, które umożliwią zagwarantowanie jakości życia także starszym pracownikom oraz ich wspólną pracę z młodszymi pracownikami, a przez to zwiększyć konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Współpraca w ramach sieci umożliwia aktywny lobbing i realizację strategii nie tylko na terenie Górnej Austrii, ale całego kraju związkowego, całej Austrii. Partnerzy działają w ścisłym powiązaniu ze środowiskiem biznesu i mają w przedsiębiorstwach możliwość praktycznego sprawdzenia zaplanowanych działań. Ważnym aspektem realizacji współpracy w ramach sieci „*Być starszym. Mieć przyszłość!*” jest stale prowadzona kampania informacyjna, w której udział biorą związki i stowarzyszenia branżowe, izby gospodarcze oraz izby pracy.

---

<sup>18</sup> „Być starszym. Mieć przyszłość!” = „Älter werden. Zukunft haben”

<sup>19</sup> WAGE = **W**inning **A**ge, **G**etting **F**utur**E**, [www.wage.at](http://www.wage.at)

<sup>20</sup> Oberösterreich



Pilotażowe projekty i inicjatywy realizowane w Austrii częściowo wykorzystują również doświadczenia niemieckie<sup>21</sup> i podejmują próbę ich przeniesienia na grunt austriacki<sup>22</sup>:

- wprowadzenie instytucji trenera-seniora, który pełni tę funkcję dobrowolnie, honorowo i na zasadzie wolontariatu dzieli się wiedzą i doświadczeniem, inicjuje nowe projekty, udziela wsparcia już istniejącym, przejmuje odpowiedzialność za region, a przez to podnosi również jakość własnego życia – jakość życia wzrasta dzięki zaangażowaniu, WHO - *active ageing*<sup>23</sup>;

- zorganizowanie dla osób powyżej 55 roku życia seminariów kształcących z zakresu zarządzania grupami oraz profesjonalnej realizacji (własnych) pomysłów<sup>24</sup>;

- wprowadzenie instytucji seniora-coacha i/lub seniora-partnera<sup>25</sup>, który udziela wsparcia organizacjom i inicjatywom wolontariackim, inicjuje nowe projekty oraz charytatywnie działa jako osoba kontaktowa, pośrednik lub koordynator:

1. w gminach – współpracuje przy organizacji imprez, jako przewodnik po mieście / okolicy, dba o pomniki, organizuje pracę służb socjalnych, udziela doradztwa w zakresie ochrony środowiska, ekologii i gospodarowania zasobami energetycznymi, dba o bezpieczeństwo ruchu;

2. w lokalnym sektorze gospodarki – pomaga przy zakładaniu firm, w firmach / przedsiębiorstwach podejmuje pracę w ramach zastępstw w okresie urlopów;

3. w stowarzyszeniach – organizuje spotkania i imprezy, opiekuje się kółkami zainteresowań, pomaga osobom chorym i unieruchomionym na skutek wypadku w robieniu zakupów;

4. w szkolnictwie – pomaga i doradza przy wyborze zawodu, opiekuje się dziećmi (opieka popołudniowa), pomaga w organizacji imprez i kursów jazdy na nartach.

---

<sup>21</sup> Np. program EFI = *Wiedza i doświadczenie dla inicjatyw* (Erfahrungswissen für Initiativen), projekt pilotażowy uruchomiony w Niemczech w 2002 (Würzburg).

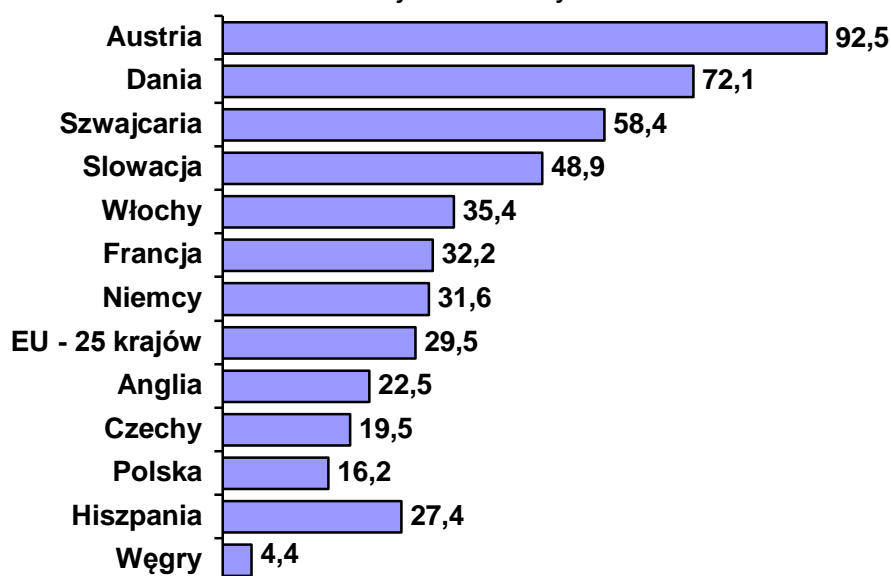
<sup>22</sup> np. Plan60 – austriacki projekt pilotażowy w Wiedniu, dotyczący dobrowolnego zaangażowania się ludzi starszych w różnego rodzaju lokalne inicjatywy

<sup>23</sup> WHO – Światowa Organizacja Zdrowia; *active ageing* = aktywne starzenie się, [http://www.who.int/ageing/active\\_ageing/en/index.html](http://www.who.int/ageing/active_ageing/en/index.html)

<sup>24</sup> tzw. kursy *empowermentu*. „Empowerment to proces zachęcania ludzi do angażowania się w podejmowanie decyzji, rozwijania realnego wpływu pracowników na funkcjonowanie organizacji, zwiększania uprawnień pracowników; na empowerment składają się m.in.: uczenie samodzielnej pracy, dążenie do odkrycia potencjału tkwiącego w pracownikach, stosowanie technik zarządzania apartycypacyjnego. (Encyklopedia zarządzania, <http://mfiles.pl/pl/index.php>)

<sup>25</sup> *SeniorPartners* to inicjatywa kraju związkowego Dolna Austria (Niederösterreich) obejmująca ponad 19.000 stowarzyszeń

W Unii Europejskiej Austria przoduje w różnorodności oferty edukacyjnej dla osób z grupy wiekowej 50plus. Według Eurostatu<sup>26</sup> ponad 90% Austriaków w wieku 55-64 lat korzysta z oferty edukacyjnej, z możliwości poszerzania swojej wiedzy, podniesienia swoich kompetencji i umiejętności. W semestrze zimowym 2007/2008 uniwersytet w Klagenfurcie wprowadził „otwarte studia dla osób zainteresowanych i aktywnych duchem”. Austriacka Izba Gospodarcza odnotowała w ostatnich pięciu lat prawie 10 procent więcej osób powyżej pięćdziesiątego roku życia zainteresowanych podniesieniem swoich kwalifikacji zawodowych i doksztalcaniem.



Rysunek II.2.3 Austriaccy Best Ager. Procentowy udział osób w wieku 55-64 lat w ofercie edukacyjnej w poszczególnych krajach Unii Europejskiej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu [http://europa.eu/documentation/statistics-polls/index\\_pl.htm](http://europa.eu/documentation/statistics-polls/index_pl.htm)

### II.3. Szwajcaria

Podobnie jak inne kraje europejskie również Szwajcaria boryka się z problemami starzejącego się społeczeństwa. Problemy te są obecnie częściowo rozwiązywane dzięki imigracji i napływie pracowników z zagranicy. Prognozuje<sup>27</sup> się, że do 2020 roku ponad

<sup>26</sup> na podst. *Best Ager – Der Siberne Markt*, Trends & Handlungsempfehlungen für Ihr Unternehmen, str.14, publikacja Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, Schriftenreihe des

<sup>27</sup> prognozy Szwajcarskiego Urzędu Statystycznego (Bundesamt für Statistik)

jedna trzecia osób pracujących będzie w wieku 50+. Zmiany demograficzne, którym towarzyszą także nowe trendy społeczne, przemiany ekonomiczne i technologiczne stawiają szwajcarskie przedsiębiorstwa i gospodarkę przed szeregiem nowych wyzwań i wymagają dostosowania istniejących warunków na szwajcarskim rynku pracy do nadchodzących zmian.

Na podstawie badań przeprowadzonych w Szwajcarii przez Adecco Institute<sup>28</sup> zdefiniowano pięć obszarów działania, których realizacja ma przynieść lepsze przygotowanie przedsiębiorstw i gospodarki na zmiany demograficzne, wydłużenie okresu zatrudnienia starszych pracowników, wzrost ich motywacji oraz podniesienie kompetencji:

**1. zarządzanie karierą:**

wprowadzenie elastycznych, ukierunkowanych na cykl życia modeli pracy np. przyjaznych dla rodziny, pracy w niepełnym wymiarze godzin, zrównoważonej struktury wiekowej i procesów przechodzenia na emeryturę, strukturalnego i dostosowanego do firmy planowania ścieżek kariery, możliwości realizowania kariery alternatywnej, np. poziomego rozwoju zawodowego;

**2. uczenie się przez całe życie:**

system bodźców zachęcających do doksztalcania i uczenia się dla wszystkich grup zawodowych, systematyczne przekazywanie wiedzy przez starszych pracowników, uczenie się ukierunkowane na cykl życia i zgodne z wiekiem, osiąganymi wynikami i zdolnościami, indywidualne doksztalcanie się w celu podniesienia kwalifikacji zawodowych, społecznych, rozwoju osobowości;

**3. zarządzanie wiedzą:**

instrumenty i procesy umożliwiające dokumentowanie wiedzy z efektywnym wykorzystaniem nowych technologii, strategie pozwalające na odnowienie wiedzy, platformy ułatwiające edukację nieformalną<sup>29</sup> i wymianę wiedzy, aktywne zabezpieczenie wiedzy eksperckiej po zakończeniu przez pracownika kariery zawodowej, kultura kreatywności,

<sup>28</sup> Adecco Institute z siedzibą w Szwajcarii został założony w 2006 roku i działa w ponad 70 krajach i rejonach, zajmuje się badaniem przyszłości rynku pracy, opracowuje modele, które pomagają przedsiębiorstwom i gospodarkom zwiększyć wydajność pracy oraz podnieść stopień zadowolenia pracowników.

<sup>29</sup> Edukacja nieformalna to kształcenie odbywające się przez całe życie, kształtowanie się postaw, wartości, umiejętności i wiedzy poza szkołą i innymi instytucjami edukacyjnymi.

inspiracja i innowacja („zorganizowane uczenie”);

**4. zarządzanie zdrowiem:**

dostosowanie miejsca pracy do wieku pracownika i ergonomia, zachowanie równowagi praca – życie, dla wszystkich pracowników programy rozładujące stres i napięcia, opieka zdrowotna, bilanse zdrowia, konsultacje lekarskie łącznie z długoterminową prewencją zdrowotną, podniesienie stopnia wrażliwości w odniesieniu do zachowania własnego zdrowia;

**5. różnorodność wiekowa:**

systematyczna współpraca między młodszymi i starszymi pracownikami, międzygeneracyjny transfer wiedzy, wykorzystanie w przedsiębiorstwach wszystkich grup wiekowych i wykorzystanie ich mocnych stron, kultura poszanowania wartości, kształcenie i doksztalcanie dla wszystkich pracowników niezależnie od ich wieku, promowanie zadowolenia z wykonywanej pracy, lojalności, osiągniętych wyników również pracowników starszych

W ramach zrealizowanego w Szwajcarii projektu „*Prime Time – Starzeć się w przedsiębiorstwie*”<sup>30</sup> opracowany został katalog dobrych praktyk oraz narzędzia pozwalające każdemu przedsiębiorstwu na dokonanie oceny własnej polityki kadrowej i dokonanie ewentualnych zmian. Narzędzia (np. formularze oceny pracownika i jego wynagrodzenia, analizy ścieżki zawodowej i ewentualnej możliwości zmiany miejsca pracy, kształcenia i doksztalcania pracowników, portfolio rynek pracy – kadry, portfolio kompetencje – zakończenie kariery, portfolio strategiczny rozwój kadr ) dostępne są nieodpłatnie na stronach [www.demografiefitness.ch](http://www.demografiefitness.ch). Ważnymi multiplikatorami rezultatów projektu są szwajcarskie związki pracodawców, pracowników i związki zawodowe. Do najczęściej wymienianych dobrych praktyk należą.<sup>31</sup>

**1. Rekrutacja pracowników:**

- w ogłoszeniach o pracy nie podawanie wieku,
- celowe zatrudnianie osób należących do pewnej grupy wiekowej;

**2. Czas pracy:**

<sup>30</sup> Projekt „Prime Time – Älterwerden im Unternehmen” zrealizowany został w Szwajcarii w latach 2005-2007; miał na celu wypracowanie, w oparciu o studia przypadków i ich analizę, skutecznych metod ułatwiających zarządzanie kadrami ze szczególnym uwzględnieniem starszych pracowników i przeciwdziałanie niedoborowi pracowników.

<sup>31</sup> por. Zölch, Mücke et al.

- celowe wykorzystanie modelu pracy w niepełnym wymiarze dla pracowników 50+ w wypadku przeciążenia pracą zawodową;

### **3. Forma pracy:**

- miejsca pracy dla pracowników osiągających niższe wyniki,
- wykorzystanie metody projektu w grupach mieszanych wiekowo;

### **4. Wynagrodzenie:**

- system płac / wynagrodzeń bez dodatków z tytułu stażu pracy i zniesienie np. uzależnienia długości urlopu od stażu pracy,
- powiązanie wysokości wynagrodzenia z takimi komponentami jak wydajność, kompetencje i wyniki, a nie wiek;

### **5. Rozwój kadr:**

- wprowadzenie programów doskonalących umiejętności, doszkalcących dla starszych pracowników;
- strategiczne planowanie rozwoju kadr;

### **6. Zarządzanie wiedzą:**

- programy mentoringowe,
- transfer wiedzy w projektach, dobór uczestników według celowej struktury wiekowej;

### **7. Awans i zmiana miejsca pracy:**

- celowy dobór członków zespołów – zróżnicowana struktura wiekowa,
- umożliwienie realizacji kariery poziomej,
- promowanie zmiany stanowisk (lub ewentualnie programów pozwalających na wzbogacenie pracy<sup>32</sup>,
- oferta seminariów pozwalających starszym pracownikom w wieku 45-55 lat na łatwiejsze znalezienie miejsca pracy w przedsiębiorstwie;

### **8. Przechodzenie na emeryturę:**

- seminaria przygotowujące do emerytury,
- umożliwienie elastycznego przechodzenia na emeryturę np. przez umożliwienie pracy w niepełnym wymiarze godzin,
- modele seniora-doradcy;

### **9. Polityka kadrowa:**

- strategie dywersyfikacyjne, równość szans niezależnie od wieku;
- ocena ankiet przeprowadzanych wśród pracowników z uwzględnieniem wieku;
- uwzględnienie w polityce kadrowej struktury zatrudnienia starszych pracowników (kobiet i mężczyzn).

---

<sup>32</sup> Wzbogacenie pracy = job enrichment, termin wprowadzony przez Fredericka Herzberga, oznacza włączenie do wykonywanej pracy zadań z wyższego poziomu, co ma dla pracownika duże znaczenie motywacyjne, zwiększa jego odpowiedzialność, rolę w planowaniu, realizacji i ocenie swojej pracy.

| <b>Zatrudnienie kobiet i mężczyzn w Szwajcarii<br/>w latach 1991-2008 / starsi pracownicy</b> |      |      |      |      |      |      |  |
|---|------|------|------|------|------|------|--|
| zatrudnienie w drugim kwartale  |      |      |      |      |      |      |  |
|   | 1991 | 1994 | 1997 | 2000 | 2003 | 2008 |  |
| <b>mężczyźni</b>  |      |      |      |      |      |      |  |
| 40-54 lata  | 98%  | 98%  | 97%  | 97%  | 95%  | 96%  |  |
| 55-64 lata  | 86%  | 82%  | 82%  | 79%  | 79%  | 79%  |  |
| 65+   | 20%  | 18%  | 15%  | 14%  | 14%  | 13%  |  |
| <b>kobiety</b>  |      |      |      |      |      |      |  |
| 40-54 lata  | 75%  | 77%  | 77%  | 77%  | 81%  | 84%  |  |
| 55-64 lata  | 44%  | 48%  | 50%  | 51%  | 55%  | 62%  |  |
| 65+   | 11%  | 7%   | 6%   | 6%   | 6%   | 7%   |  |

Tabela II.3.1: Odsetek starszych pracowników zatrudnionych w Szwajcarii według płci i wieku.

Źródło: Höpflinger F., *Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen*, [www.hoepflinger.com](http://www.hoepflinger.com)

## II.4. Skandynawia<sup>33</sup>

### II.4.1 Ogólna charakterystyka rozwiązań krajów skandynawskich

W krajach Europy centralnej i wschodniej nie wykształciła się prawidłowa „atmosfera” zatrudnienia w zakładzie pracy starszych pracobiorców. Wynika to z ogólnonarodowego stereotypu – postrzegania osób w wieku 50+ w społeczeństwie. Zupełnie inaczej aktywność zawodową osób starszych ocenia się i umiejętnie wykorzystuje w krajach skandynawskich.

Państwa Półwyspu Skandynawskiego stawiają sobie za cel: zmniejszenie kosztów społecznych spowolnienia gospodarczego oraz stworzenie odpowiednich działań na mocy, których zniweluje się negatywne zjawisko redukcji miejsc pracy. Ponadto priorytetowo traktuje się działania umożliwiające osobie, która straciła pracę, jak najszybszy powrót do aktywności zawodowej. Chroni się w ten sposób obywateli w wieku 50+ przed długotrwałym bezrobociem. Wynikiem takich poczynań jest bardzo niska, jak na europejskie warunki stopa bezrobocia, która np. w Norwegii wynosi około 3,5%. Kraje skandynawskie promują przede wszystkim:

<sup>33</sup> Opracowano na podstawie: Kulas J., *Aktywizacja zawodowa w krajach skandynawskich*, 2011.

- programy aktywizacyjne (doradztwo osobiste, możliwość przekwalifikowania, praktyki zawodowe);
- pomoc skierowaną do grup najbardziej narażonych na utratę pracy/bezrobocie;
- ciągle podnoszenie kwalifikacji, które ma odpowiadać potrzebom rynku.

W odpowiedzi na wymagania stawiane przez rynek pracy, w krajach skandynawskich priorytetem jest **podnoszenie umiejętności** pracobiorcy, a jeśli wyniknie taka potrzeba to również jego **przekwalifikowanie**. Takie działania umożliwiają poszukiwanie, a następnie zatrudnienie osoby w wieku 50+, w zupełnie nowej pracy. U osób starszych (za pomocą kampanii wspierającej aktywizację zawodową) wypracowano znakomitą zdolność adaptowania się do zmian.

Profilaktyką na zjawisko starzenia się społeczeństwa na Półwyspie Skandynawskim ma być **system podnoszenia umiejętności**. Oferty szkoleniowe dostosowane są do rzeczywistych potrzeb rynku, a ograniczenia dla osób w wieku 50+ nie istnieją.

Istotne miejsce w aktywizacji osób dorosłych z obszaru Skandynawii zajmuje także system zabezpieczenia społecznego.

Dzięki elastyczności w kwestii godzin i organizacji zatrudnienia oraz zwiększeniu udziału ludzi starszych na rynku pracy, kraje Półwyspu Skandynawskiego mogą poszczycić się świetnymi wynikami aktywizacji zawodowej osób dorosłych. Zmianie uległo podejście do starszych pracowników. Promocja ich zdrowia, rozwój umiejętności i zdolności do zatrudnienia realizowany dzięki skutecznemu procesowi uczenia się przez całe życie, to tylko niektóre punkty programów, mających na celu propagowanie aktywności zawodowej osób w wieku 50+ .

W państwach skandynawskich preferuje się warunki pracy, przystosowane dla ludzi starszych. Pracodawcy starają się dostosować do ich możliwości. Wykorzystuje się również idee **wielopokoleniowych zespołów** pracowników, która pozwala na swobodną wymianę wiedzy oraz ciągle uczenie się przez doświadczenie swoje i innych. Ceni się możliwość ustawicznych szkoleń zawodowych, które pomagają nadażać pracobiorcom za ciągle zmieniającymi się wymaganiami rynku. Doświadczenie zdobywane przed laty jest ciągle pogłębiane za sprawą nowych szkoleń. To, że pracownicy otrzymują wiedzę odnoszącą się do konkretnej dziedziny sprawia, że tworzą grupę bardzo dobrze wyspecjalizowanych fachowców.

Korzyści związane z funkcjonowaniem osób starszych na rynku pracy są doskonale wykorzystywane w państwach Półwyspu Skandynawskiego, a dodatkowo towarzyszy im kampania propagandowa, która:

- wspiera aktywizację osób starszych;
- promuje ideę aktywnego korzystania z ofert rynku pracy przez seniorów;
- wprowadza rozwiązania instytucjonalne na rynku pracy, które mają za zadanie pomóc w lepszej adaptacji osób w wieku 50+ w przypadku zatrudnienia.

Bardzo popularnym zabiegiem stosowanym w firmach skandynawskich jest **regularna ocena pracowników** danej korporacji. Mniej więcej od połowy kariery zawodowej pracodawca pomaga (np. ukierunkowując) w dalszym rozwoju osoby pracującej. W doradztwie dotyczącym dalszej kariery często korzysta się z grona zatrudnionych ekspertów z zewnątrz.

Bardzo dobrym rozwiązaniem jest również wprowadzenie **elastycznego czasu pracy** oraz **pakietów kompensacyjnych**. Wraz z „wiekowym postępem” wprowadza się udogodnienia finansowe, socjalne i organizacyjne. Często są one związane ze zmianą dotychczasowego stanowiska pracy na mniej uciążliwe. Poniżej podaję kilka przykładów działań służących zatrzymaniu pracowników 50+ w korporacji:

- **partycypacja i włączanie** – uczestniczenie starszych pracowników we wszystkich istotnych szkoleniach w firmie. Oprócz tego pozostawienie pracownika w firmie nawet w momencie przekroczenia progu emerytalnego.
- **uczestniczenie w kursach** dotyczących nowości technologicznych na dotychczasowym stanowisku pracy – program kształcenia dla dorosłych celem wyrównywania barier pomiędzy młodymi, a starszymi pracownikami.
- **specjalistyczne kursy** komputerowe i internetowe dla osób powyżej 50. roku życia.

Wśród szwedzkich pracodawców istnieje przeświadczenie, że wiek nie odgrywa znaczącej roli. Najważniejsze są kompetencje i umiejętności przyszłego pracownika, dlatego właściciele firm nie mają oporów związanych z zatrudnianiem osób w wieku 50+ .

Skandynawskie przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę z tego, jakie korzyści dla firmy przynosi zatrudnianie osób starszych. Korporacje same propagują idee przerywania emerytury i powrotu do aktywności zawodowej.



Na Półwyspie Skandynawskim podobne dążenie osiąga się również za pomocą:

- **seminariów** oscylujących wokół tematyki ponownej adaptacji osób starszych;
- **targów pracy i kariery zawodowej**;
- reklamy umieszczane są w mediach, prasie dedykowanej do osób starszych;
- **tworzenie grup roboczych** starszych pracowników.

Dodatkowo w celu propagowania idei ponownego zatrudniania osób dorosłych stosuje się tzw. model *flexicurity*.

Kształcenie dorosłych przyniosło w krajach skandynawskich wymierne korzyści. Wprowadzenie **nowych ścieżek edukacyjnych** doprowadziło te państwa do sukcesu, którym są najniższe wskaźniki bezrobocia w Europie.

Państwa skandynawskie dostrzegają wartości i korzyści, które płyną z kształcenia dorosłych. Stosowane tam rozwiązania w tym zakresie to:

- promowanie zasady przystępnych informacji i wskazówek o bardzo wysokiej jakości - usługi kształcone w zakładzie pracy bądź przez firmy pośredniczące;
- dostęp do kształcenia się w środowisku i zakładzie pracy – budowa lokalnych ośrodków kształcenia. Korzystanie z usług organizacji pozarządowych, staży w zakładach pracy oraz ofert e-learningowych;
- elastyczny dostęp do ocen, udokumentowanie kwalifikacji;
- ułatwienie dostępu do edukacji wyższej;
- tworzenie mechanizmów finansowania – rozwiązują one problemu ograniczeń finansowych;
- propagowanie inwestycji we własną naukę oraz ciągłe dokształcanie i rozbudowywanie zdobytych wcześniej kwalifikacji.

Plany kształcenia dorosłych obejmują również jakość personelu, który takie szkolenia prowadzi. Działają one na podstawie:

- badań dobrych praktyk w zakresie uczenia się dorosłych;
- powszechnie znanych standardów dla specjalistów kształcenia osób w starszym wieku;
- opracowań norm jakości dla usługodawców.

Stosowane w tych krajach dobre praktyki są ukierunkowane na:

- wdrażanie rozwiązań systemowych, a nie jednorazowych. W krajach Półwyspu Skandynawskiego dokonują się reformy, których

celem jest wprowadzenie obowiązkowych indywidualnych rachunków edukacyjnych. Władze preferują te rozwiązania, które mogą zapewnić osobom w wieku 50+ stabilność na preferowanym stanowisku pracy;

- wykorzystanie istniejącej infrastruktury, a nie zmienianie jej pod własne cele.
- propagowanie kreatywnego i innowacyjnego korzystania z dostępnych zasobów;
- ocenianie przez ekspertów proponowanych rozwiązań, a w wielu przypadkach przeprowadzanie wcześniej badania opinii publicznej;
- działania, których wdrażanie w pełni popiera społeczność lokalna;

Osoby powyżej 50. roku życia w krajach skandynawskich wiedzą, że tracąc pracę mogą liczyć na wsparcie finansowe państwa. Są równocześnie świadome tego, że jedynie poprzez aktywizację zawodową i kształcenie ustawiczne mogą osiągnąć zamierzony cel – znaleźć pracę.

Dzięki rozbudowanym **poradnikom kariery** znalezienie pracy dla osoby powyżej 50. roku życia w krajach Półwyspu Skandynawskiego nie nastręcza większej trudności. Poza tym pracobiorcy mogą skorzystać z **pomocy doradców**, którzy pomogą im dobrać oferty pracy stosowne do ich umiejętności i kwalifikacji. W przypadku „niewystarczalności” dotychczasowego wykształcenia dobrać oni właściwe **kursy przekwalifikujące**.

Obecnie na Półwyspie Skandynawskim nie brakuje pracy dla starszych ludzi, również tych, którzy byli bierni zawodowo, a dzięki kształceniu ustawicznemu i aktywizacji zawodowej wracają na rynek pracy. To dla nich stworzono systemy wsparcia, dzięki którym mogą sobie lepiej poradzić z adaptacją w nowym środowisku.

Sukces aktywizacji zawodowej osób dorosłych oraz kształcenie ustawiczne na terenie Skandynawii pozwala zrozumieć, jakie działania powinny zostać podjęte by ta sama idea sprawdziła się w innych państwach europejskich. Podejście do modelu *flexicurity*, czy próba zmiany mentalności pracodawców dotycząca starszych pracobiorców powinny być wzorem godnym naśladowania.

#### II.4.2 Szwecja<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Opracowano na podstawie: Roland Kadefors, *Population ageing and work issues in a Swedish perspective*, 2011.

Sytuacja demograficzna Szwecji jest lepsza niż w większości innych krajów europejskich, choć problem starzenia się społeczeństwa także tutaj jest aktualny. W porównaniu do innych państw UE, Szwecja prezentuje wysoki udział aktywności zawodowej również w starszych grupach wiekowych - w przedziale wieku 55-64 stanowi około 70 %. Spadek liczby w grupie wiekowej 65-69 odzwierciedla wpływ wieku emerytalnego. Dopiero od niedawna osoby 65+ mogą utrzymać stałe zatrudnienia do 69, dlatego można oczekiwać dalszego wzrostu udziału w rynku pracy tej grupy wiekowej. Należy zauważyć, że różnica między płciami w odniesieniu do udziału w rynku jest mała lub umiarkowana, i że kobiety mają mniejsze uczestnictwo we wszystkich grupach wiekowych. W perspektywie ogólnoeuropejskiej, szwedzkie kobiety, niezależnie od wieku, są jednak jednym z najbardziej aktywnych na rynku pracy.

Zmiany demograficzne są w Szwecji jednym z priorytetowych tematów, w wyniku czego w kwietniu 2011 roku powołany został specjalny komitet ekspertów, którego zadaniem jest analiza skutków wzrostu średniej długości życia i nieuchronnego wzrostu liczby osób starszych w porównaniu z liczbą osób w sile roboczej, analizy emerytalne związane z ograniczeń wiekowych, a przeszkody i możliwości wpływu wydłużenia życia zawodowego. Propozycje rozwiązań mają być gotowe do kwietnia 2013 roku.

W dyskusji na temat sytuacji starszych pracowników na szwedzkim rynku pracy, ważne jest, że w odróżnieniu od większości krajów UE, to partnerzy społeczni - organizacje pracodawców i pracowników - odgrywają decydującą rolę w tym, jak działa rynek pracy. Rząd zwykle niechętnie angażuje się w to, co jest często określane jako "wewnętrzne sprawy partnerów społecznych". Politycy określają jedynie ogólne ramy, ale do ustalenia partnerom społecznym pozostawiają kwestie wynagrodzenia, godzin pracy, standardów środowiska pracy, rozwoju kompetencji, itp. Dotyczy to zarówno sektora publicznego jak i prywatnego. Negocjacje prowadzone są na szczeblu centralnym i realizowane na poziomie lokalnym.

Obecny szwedzki system emerytalny jest wynikiem porozumienia osiągniętego w 1994 roku, który pozwala pracownikowi na utrzymanie stałego zatrudnienia do 67 lat. Przejście na emeryturę jest możliwe już w wieku lat 61, ale przedłużenie zatrudnienia pozwala na zwiększenie wysokości emerytury, a to stanowi znaczący bodziec ekonomiczny do kontynuowania pracy.

#### **II.4.2.1. Ericsson Microwave – case study**

Konieczność przeprowadzania głębokich restrukturyzacji miała miejsce zarówno w sektorach prywatnych jak i publicznych. W takich przypadkach ustawa o ochronie zatrudnienia (LAS), zakłada m.in., że decyzje w sprawie zwolnienia podejmowana jest w oparciu o indywidualną długość zatrudnienia: osoba, która była zatrudniona przez dłuższy czas nie zostanie zwolniona przed osobą z krótszym stażem pracy. W przypadku równego stażu pracy, zgodnie z ustawą, to młoda osoba zostanie zwolniona przed starszym.

W latach 2003-2004 firma Ericsson Microwave przeprowadziła duży projekt restrukturyzacji, ponieważ istniała obawa, że jest nie na bieżąco w kwestii nowych technologii. Uznano za konieczne przeprowadzić redukcję zatrudnienia wśród starszych pracowników z pewnych obszarów technologicznych, a jednocześnie, aby zatrudnić grupę młodych inżynierów. Postanowiono nie zwalniać ludzi, ale zachęcić pracowników z grupy docelowej, by odeszli dobrowolnie. Projekt był udany: około 500 pracowników odeszło dobrowolnie, i 100 zostało zatrudnionych.

Przeprowadzenie dobrowolnej restrukturyzacji powodowane było obawą przed utratą dobrego wizerunku firmy, jeżeli starsi pracownicy zostaną zwolnieni, a na ich miejsce zrekrutowani zostaną młodszy. Zachowanie poprawnych stosunków ze związkami zawodowymi również było istotne.

Kluczową rolę w projekcie odegrało kierownictwo średniego szczebla, którego zadaniem było przeprowadzić cykl ośmiu spotkań z każdym kandydatem do zmiany kariery, w celu rozpoczęcia refleksji nad zmianą ścieżki kariery i przedstawienia korzyści. Każdej osobie z grupy docelowej oferowano odprawę w wysokości rocznej lub dwuletniej pensji, bez zobowiązań w stosunku do pracodawcy, oraz osobistego trenera pomocnego w znalezieniu nowej pracy. Najstarsi pracownicy zostali wysłani na płatne urlopy.

#### **II.4.2.2. Strategie zarządzania wiekiem na przykładzie Vattenfall**

Szwedzki koncern energetyczny Vattenfall, świadomy nadchodzącego kryzysu kompetencji w firmie (wielu pracowników z wykształceniem inżynierskim zbliżało się do osiągnięcia wieku emerytalnego), rozwinął i wdrożył skuteczne metody zarządzania wiekiem. Podkreślono, że wprowadzenie nowych zasad zarządzania wiekiem odbędzie się na podstawie porozumienia.

Celem ogólnym był transfer kompetencji wśród młodszych pracowników, poprzez wdrożenie ich do pracy z pracownikami bardziej doświadczonymi. Działania w zakresie zarządzania wiekiem firmy Vattenfall adresowane były wyłącznie do starszych pracowników, jednak do udziału włączona została cała organizacja.

Jednym z najważniejszych i najbardziej innowacyjnych składników programu ukierunkowanych na grupę 58+, w celu ich zatrzymania w firmie aż do osiągnięcia wieku emerytalnego (65 lat w owym czasie), był program 80-90-100. Oznaczało to, że starsi pracownicy wykonywali 80% pracy, otrzymywali 90% pensji, i zachowywali 100% wysokości emerytury w wieku 65 lat. Zastrzeżono przy tym, że część czasu będą poświęcać na przekazywanie wiedzy młodszym pracownikom. Ustalanie harmonogramu 80% czasu pracy odbywało się w sposób elastyczny. Programem objęto wszystkich starszych pracowników, nie tylko top managerów i został zaakceptowany przez niemal wszystkich tych, którzy otrzymali ofertę. W wyniku podjętej inicjatywy firma Vattenfall otrzymała pozytywną uwagę opinii publicznej.

## II.5. Portugalia<sup>35</sup>

W latach 2009 i 2010, przyjęte zostały tymczasowe środki zaradcze, mające zapewnić ciągłość zatrudnienia lub umożliwić ponowne wejście na rynek pracy osób w średnim wieku i starszych. W pierwszym roku działania, grupę docelową stanowili pracownicy powyżej 55 roku życia, zaś w następnym - powyżej 40 roku życia. Wsparciem objęto osoby bezrobotne zarejestrowane w urzędach pracy przez więcej niż 9 miesięcy. Pracodawcy skorzystali z 50% obniżki składek na ubezpieczenie społeczne w pierwszym roku obowiązywania umowy i 65% obniżki - w drugim.

W bieżącym roku zaniechano bezpośrednich działań skierowanych na osoby dojrzałe i starsze, które zostałyby wdrożone na poziomie krajowym w ramach inicjatyw rządowych.

W maju 2011 portugalski rząd podpisał protokół ustaleń (*Memorandum of Understanding*), który precyzował warunki dotyczące ogólnej polityki gospodarczej i nawiązywał do głębokich

---

<sup>35</sup> Opracowano na podstawie: Teresa Almeida Pinto, *Portuguese mature and older workers at a glance*, 2011.

reform rynku pracy, które swym zasięgiem obejmą populację pracujących jak i bezrobotnych, w tym osób starszych, jako jednej z najsłabszych grup na rynku pracy.

Planowane reformy rynku pracy i systemu ubezpieczeń społecznych mają na celu zmianę zasięgu, wielkości i czasu trwania świadczeń dla bezrobotnych, systemu odpraw, zasad indywidualnych zwolnień z pracy, czasu pracy i warunków ustalania płac.

W zakresie świadczeń dla bezrobotnych rząd planuje:

- zmniejszyć maksymalny okres pobierania świadczeń dla bezrobotnych do 18 miesięcy.
- ograniczyć zasiłki dla bezrobotnych m.in. poprzez zmniejszenie ich wysokości po upływie 6 miesięcy bezrobocia.
- zmniejszyć minimalny okres składkowy uprawniający bezrobotnych do ubezpieczenia z 15 do 12 miesięcy;
- przedstawić propozycję przedłużenia uprawnień do ubezpieczenia bezrobotnych do wyraźnie określonych kategorii pracowników samozatrudnionych świadczących regularne usługi dla jednej firmy.

Oczekuje się również przeprowadzenia reform w systemie ochrony zatrudnienia ukierunkowanych na zapobieganie segmentacji rynku pracy, wspieranie tworzenia nowych miejsc pracy i wprowadzenia ułatwień przy ich wprowadzaniu.

Jedną z najbardziej drastycznych reform ma dotyczyć przyznawania odpraw. Podstawa naliczania odpraw dla nowych umów na czas określony zostanie zmniejszona z 36 do 10 dni na rok piastowania stanowiska, w przypadku umów krótszych niż 6 miesięcy, oraz od 24 do 10 dni dla dłuższych umów (z 10 dodatkowymi dniami finansowanymi z funduszu pracodawcy). Memorandum wymaga podjęcia środków doprowadzających do zrównania uprawnień dotyczących odpraw dla aktualnie zatrudnionych oraz nowych pracowników oraz wyrównania poziomu odpraw ze średnią UE. Projekty ustaw powinny być przygotowane w 2012 roku.

Obecne trendy w polityce Unii Europejskiej w sprawie zatrudnienia zakładają, że rynek pracy powinien w pełni wykorzystywać potencjał ludzi w każdym wieku. Aby osiągnąć ten cel, w większości państw członkowskich wdrożone zostały rozwiązania prawne wspierające podniesienie wieku emerytalnego i odroczenie średniej wieku wyjścia z rynku pracy. Jednakże wysiłki zmierzające do zatrzymania starszych pracowników na rynku pracy muszą być udziałem całego społeczeństwa i nie mogą być osiągnięte

jedynie z mocy przepisów prawa. Badania nad zatrudnialnością starszych pracowników<sup>36</sup> zwracają uwagę, że niski udział osób starszych w rynku pracy jest wynikiem kombinacji warunków płacy, sztywności miejscu pracy, organizacji, niewystarczających umiejętności i kwalifikacji oraz złego stanu zdrowia, a nie chęcią wcześniejszego przejścia na emeryturę. Ponadto pracownicy borykający się z najgorszymi warunkami pracy, którzy są uprawnieni do przejścia na emeryturę już prawdopodobnie opuścili rynek pracy.

Spośród wszystkich czynników przedstawionych przez raport EIRO, czynnikiem o prawdopodobnie największym dla Portugalii znaczeniu jest powszechny brak kwalifikacji. Portugalia prezentuje niski poziom edukacji społeczeństwa, szczególnie widoczny w starszych grupach wiekowych, co prezentuje tabela poniżej.

| <b>Grupa wiekowa</b> |                  | <b>2000</b> | <b>2001</b> | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> | <b>2005</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> |
|----------------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>29-49 lat</b>     | <b>kobiety</b>   | 73.6        | 72.8        | 70.9        | 69.2        | 65.7        | 63.8        | 62.1        | 62.3        |
|                      | <b>mężczyźni</b> | 77.9        | 77.3        | 76.5        | 75.8        | 72.2        | 71.6        | 70.3        | 71.1        |
|                      | <b>średnia</b>   | 75.8        | 75.0        | 73.7        | 72.5        | 69.0        | 67.7        | 66.2        | 66.6        |
| <b>50-64 lat</b>     | <b>kobiety</b>   | 91.7        | 91.3        | 91.1        | 90.1        | 87.9        | 86.9        | 86.6        | 85.4        |
|                      | <b>mężczyźni</b> | 88.9        | 88.7        | 89.7        | 87.9        | 85.9        | 85.0        | 84.2        | 84.1        |
|                      | <b>średnia</b>   | 90.4        | 90.1        | 90.5        | 89.0        | 87.0        | 86.0        | 85.5        | 84.7        |

Tabela II.5.1. Odsetek osób z niskimi kwalifikacjami według płci i wieku, 2000-2007.

Źródło: EU Labour Force Survey, 2000-2007.

<sup>36</sup> EIRO (2008). Working conditions of an ageing workforce European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition .Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008.

Ten narodowy problem był pomijany przez dziesięciolecia, nawet wtedy, gdy w celu podniesienia kwalifikacji ludności zaangażowane zostały fundusze Wspólnoty Europejskiej.

W dokumencie prezentującym Program Operacyjny na rzecz zatrudnienia, szkolenia i rozwoju społecznego – POEDFS w latach 2000-2007, obszernie argumentuje się potrzebę podjęcia scentralizowanych działań w obszarze szkolenia osób dorosłych powyżej 40 lat. W praktyce szkolenia dla tej grupy wiekowej wynosiły mniej niż 1%. Niemal wszystkie środki i wysiłki na rzecz wspierania przedsiębiorczości skierowane są do młodych, kobiet i osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. W przeciwieństwie do niektórych krajów europejskich, w Portugalii nie ma rozwiniętego programu wspierania przedsiębiorczości seniorów.

## II.6. Włochy<sup>37</sup>

Prowadzona we Włoszech w latach 70. i 80. dwudziestego wieku polityka zatrudnienia pozwoliła na zmniejszenie udziału starszych pracowników w rynku pracy, przyspieszając przejście na emeryturę o 5 - 10 lat. Taka tendencja, mająca na celu wsparcie procesów reorganizacji i umożliwienie przedsiębiorstwom wprowadzenie rotacji wśród młodych i starszych pracowników, zmniejszając tym samym koszty pracy, doprowadziła do powstania kultury przechodzenia na wcześniejszą emeryturę, jak również znaczny spadek aktywności wśród starszych pracowników. Ponadto doszło do zaniku umiejętności i kompetencji oraz wzrostu kosztów bezpieczeństwa, zagrażając zachwianiu równowagi finansowej całego systemu.

Niejako w opozycji stoją strategie poświęcone zwiększeniu zatrudnienia wśród pracowników powyżej 45 roku życia i różne inicjatywy związane z zarządzaniem wiekiem, rozwijane we Włoszech od 2003 roku.

Do najbardziej skutecznych działań należą zmiany prawne w zakresie zatrudnienia osób powyżej 50 roku życia, z uwzględnieniem kategorii pracowników defaworyzowanych, promocja równego traktowania ludzi bez względu na religię, niepełnosprawność,

---

<sup>37</sup> Opracowano na podstawie: Vittorio Rinaldi, *Ageing and labour market for older workers in Italy*, 2011.



orientację seksualną i wiek, oraz program wsparcia dochodów dla pracowników powyżej 50 lat. W obszarze obecnych zainteresowań leżą działania na rzecz dostosowania umiejętności starszych pracowników do nowych potrzeb rynku pracy.

### **II.6.1 Strategie dotyczące szkoleń**

Strategie w zakresie kształcenia zawodowego opierają się na systemie narzędzi finansowych i zarządzania ustanowionych w oparciu o Europejski Fundusz Społeczny, ustawę dotyczącą szkoleń zawodowych z 1993 roku oraz fundusze zawodowe.

Rok 2003 był punktem zwrotnym w strategii podziału środków pomiędzy regiony. Nowy system zapewnił większy udział beneficjentów w szkoleniach, które stały się mniej dostępne w ramach funduszy zawodowych. Pozwoliło to regionom przekazać 70% środków przeznaczonych na interwencje dla:

- pracowników prywatnych firm zatrudniających mniej niż 15 pracowników;
- pracowników każdej prywatnej firmy, zatrudniającej w niepełnym wymiarze czasu pracy, na czas określony lub w formie stałej współpracy,
- pracowników każdej prywatnej firmy umieszczone w integracji fundusz zarabia zwyczajne i nadzwyczajne, lub powyżej 45 roku życia lub posiadających tylko podstawowe licencji szkoły lub obowiązkowej edukacji.

W odniesieniu do programu indywidualnych szkoleń zawodowych, eksperyment rozpoczął się w 2000 roku i oparty został na systemie katalogów i bonów.

Doświadczenie tego rodzaju jawi się jako szansa o dużym znaczeniu dla rozwoju strategii w obszarze kształcenia ustawicznego. Pojawiają się nowe trendy w postępowaniu firm, które ułatwiają pracownikom dostęp do szkoleń, przejmując organizacyjne i ekonomiczne koszty związane z ich prowadzeniem. Ciekawym rozwiązaniem są indywidualne bony umożliwiające sfinansowanie działalności szkoleniowej wybranej przez beneficjentów.

### **II.6.2. Strategie terytorialne**

Wśród narzędzi promocji zatrudnienia osób starszych, istotną rolę odgrywają pakt terytorialne. Są one wynikiem lokalnych porozumień między stroną społeczną i administracją publiczną w celu zwiększenia poziomu zatrudnienia, co pozwala na wejście i / lub powrót na rynek pracy osób w niekorzystnej sytuacji. Ta terytorialna strategia funkcjonuje w oparciu o przeniesienie na regiony i samorządy lokalne władzy ustawodawczej w sprawie "ochrony zatrudnienia i bezpieczeństwa, zawodów, dóbr komplementarne i integracyjne" oraz władzy ustawodawczej wyłącznie na sprawy edukacji i zawodowych.

### **II.6.3. Nowe typy umów według ustawy Biagi**

Ustawa o reformie rynku pracy chce zaktualizować prawne narzędzia dla rynku pracy poprzez stworzenie nowych typów umów:

- zatrudnienie przerywane: daje możliwość długotrwałego zatrudnienia pracownika do prowadzenia prac o charakterze nieciągłym lub przerywanym (praca na wezwanie) i "stosownego" dodatku miesięcznego w okresach przerwy.
- job sharing;
- praca na zasadzie projektu: dla tych, którzy w przeważającej mierze wykonują zawody niezależne, stosunku podporządkowania
- prace okazjonalne i pomocnicze: nieregularna działalność prowadzona przez podmioty narażone na ryzyko wykluczenia społecznego, funkcjonujące poza lub wychodzące z rynku pracy.

Innowacja polega na tym, że umowa nie jest zawierana między pracodawcą a pracownikiem, ale poprzez sprzedaż bonów obejmujących pewną liczbę świadczeń przez upoważnione agencje. Wynagrodzenie jest wypłacane pracownikowi po wykonaniu umowy.

Reforma ta bezpośrednio lub pośrednio wspiera zachowanie trwałości zatrudnienia lub reintegrację osób powyżej 50 lat na rynku pracy:

- organizacje społeczne działające na rzecz zatrudnienia lub świadczące usługi osobiste otrzymują dodatki w zamian za "przejęcie" pracowników w niekorzystnej sytuacji, tak aby mogli być szybko ponownie wprowadzeni na rynek pracy;
- praca przerywana może być stosowana wśród pracowników powyżej 45 roku życia, które znajdują się poza cyklem

- produkcyjnym lub które znajdują się na liście osób bezrobotnych;
- umowa wprowadzenia, która pozwala pracownikom powyżej 50 roku życia pozostającym bez zatrudnienia przez co najmniej 2 lata na ponowną aktywność.

## II. 7. Grecja <sup>38</sup>

Rada Europejska w Lizbonie w marcu 2000 r. uznała ważną rolę kształcenia ustawicznego jako integralną część polityki gospodarczej i społecznej oraz jako źródło przewagi konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju Europy, która jest gwarancją zachowania społeczeństwa i rozwoju jego obywateli.

W ramach zobowiązań podjętych przez Grecję jako państwa członkowskiego UE, dla realizacji celów strategii lizbońskiej ustanowiono środki społeczno-gospodarczej modernizacji z myślą o zwiększeniu inwestycji w kapitał ludzki. W wyniku podjętych działań doprowadzono w roku 2003 do powstania Centrum Edukacji Dorosłych (AEC), jako struktury z oddziałami w całym kraju, którego zadanie polegało na zapewnieniu dostępu do programów kształcenia ogólnego dla dorosłych. Ponadto ustanowiono również:

- 30 szkół drugiej szansy (18 istniało w marcu 2004 r.),
- 46 centrów edukacji dla dorosłych (KEE) (10 istniało w marcu 2004 r.) oraz
- 40 szkół dla rodziców (14 istniało w marcu 2004 r.).

Z drugiej strony grecki system prawny wspiera współczesne sposoby zatrudnienia zgodne z potrzebami grupy docelowej. Dostosowanie specyfiki rynku do potrzeb grupy docelowej i przepisów instytucjonalnych jest podstawowym celem tego rozdziału.

Jedną z cech i wymagań współczesnego rynku pracy jest elastyczność, odzwierciedlona w niedawnych reformach prawa pracy w Unii Europejskiej, mających na celu lepsze dostosowanie tradycyjnych form stosunków pracy do stale zmieniających się potrzeb biznesowych. Zasada elastyczności staje się fundamentem

---

<sup>38</sup> Opracowano na podstawie: Christof Akrivos, 2011.

nowych form zatrudnienia dla grupy docelowej 50plus, szczególnie w postaci umowy na czas określony i umowy o pracę na odległość.

### **II.7.1 Umowa o pracę tymczasową**

Umowa na czas określony jest jedną z nowych form zatrudnienia. Jej specyfika polega na tym, że pracownik zatrudniony jest w firmie, która udostępnia pracowników innym pracodawcom przez ograniczony okres czasu. Czas zatrudnienia u pośredniego pracodawcy nie może być dłuższy niż osiem miesięcy. Odnowienie umowy u tego samego pracodawcy pośredniego jest możliwe, pod warunkiem, że całkowita długość nowego okresu nie przekroczy ośmiu miesięcy. W przypadku gdy zatrudnienie pracownika przez pośredniego pracodawcę jest kontynuowane nawet po upływie czasu trwania umowy oraz ewentualnym przedłużeniu na okres dłuższy niż dwa miesiące, umowę o pracę z pracodawcą pośrednim uważa się za automatycznie przekształconą w stałą umowę o pracę.

Czas trwania umowy o pracę między pracownikiem i pracodawcą bezpośrednim, różni się od zatrudnienia u pośredniego pracodawcy. W przerwach, w których pracownik nie jest zatrudniony u pośredniego pracodawcy, pozostaje on w stanie gotowości do pracy u swojego pracodawcy bezpośredniego, dla podmiotu przezeń wskazanego, bez możliwości pracy gdzie indziej. Za pozostawanie w stanie gotowości w okresie braku zleceń, pracownik otrzymuje wynagrodzenie od bezpośredniego pracodawcy.

### **II.7.2. Telepraca**

Podstawową i najbardziej rozpowszechnioną formą e-pracy jest "e-praca w domu". Jedną z jej kluczowych zalet jest samodzielność w organizowaniu własnego czasu pracy bez nadzoru ze strony pracodawcy. Jest to szczególnie ważny aspekt zatrudnienia dla ludzi powyżej 50 roku życia, którym praca pod presją, zwłaszcza ze strony nadzorujących ich młodszych osób, może sprawiać trudności.

E-praca może być wykonywana on-line lub off-line. Pierwszy rodzaj oznacza, że pracownik jest w stałym i bezpośrednim połączeniu z pracodawcą i musi być dostępny w każdej chwili i gotowy do świadczenia pracy. Jeśli e-praca jest typu off-line, pracownik samodzielnie określa swój czas pracy.

## **III. Podsumowanie raportu – wnioski, rekomendacje**

Strategia Unii Europejskiej (Lizbona/Barcelona) zakłada zwiększenie poziomu zatrudnienia osób w wieku 55-64 lat we wszystkich krajach europejskich. Pierwszym ze stawianych celów było osiągnięcie aktywności zawodowej osób starszych (kobiet i mężczyzn) w wysokości pięćdziesięciu procent w roku 2010, kolejnym jest dążenie do zatrudnienia w 2020 roku siedemdziesięciu pięciu procent osób w wieku 20-64 lat między innymi przez zwiększenie stopnia zatrudnienia kobiet i osób starszych. By osiągnąć cel w roku 2010 poszczególne kraje europejskie realizowały w ramach polityki zatrudnienia konkretne programy, stosowały cały pakiet środków i wypracowały szereg rozwiązań umożliwiających lepsze zarządzanie wiekiem, motywowanie do pracy i zatrudnienie/zatrudnianie osób z grupy 50plus. Wybrane rozwiązania były przedmiotem niniejszej analizy, niektóre z nich mogą z powodzeniem zostać przeniesione na grunt polski.

Wzorem Niemiec możliwe byłoby stworzenie na szczeblu lokalnym punktów konsultacyjnych, czy też biur pośrednictwa pracy dla osób starszych, które realizowałyby doradztwo w zakresie kluczowych kompetencji personalnych, organizowały i/lub pośredniczyły w organizowaniu szkoleń umożliwiających uczenie się przez całe życie, uczestnictwo osób starszych w treningu behawioralno-poznawczym oraz korzystanie z różnych form edukacji. Takie punkty konsultacyjne powinny tworzyć (tak jak w Niemczech) ogólnokrajową sieć, pozwalającą na wymianę doświadczeń, informacji i tworzenie stabilnych partnerstw z przedsiębiorstwami tak, by ewentualne szkolenia i wyrównywanie deficytów odbywało się na potrzeby danego przedsiębiorstwa i przy jego partycypacji. Uruchomienie ogólnokrajowych programów i projektów (wzorem Niemiec) pozwoliłoby na stworzenie dodatkowych miejsc pracy i aktywizację grupy 50plus lub (wzorem Szwajcarii) zaplanowanie karier poziomych, lepszą motywację osób starszych, a przy wprowadzeniu możliwości podjęcia pracy w niepełnym wymiarze godzin (realizacji koncepcji flexicurity<sup>39</sup>) i odpowiednich regulacjach wynagrodzenia, wydłużenie czasu pracy i ograniczenie zbyt wczesnego przechodzenia na emeryturę.

Wartym wprowadzenia i realizacji jest pomysł stworzenia sieci promujących i wspomagających zatrudnianie osób starszych (tak, jak w Austrii), która objęłaby swoim zasięgiem instytucje, organizacje,

---

<sup>39</sup> Koncepcja flexicurity zakłada prowadzenie elastycznej polityki zatrudnienia, której głównym celem nie jest utrzymanie danego miejsca pracy, ale gwarancji zatrudnienia dla pracowników przez stwarzanie im nowych szans integracji na rynku pracy.

przedsiębiorstwa, pracowników oraz decydentów i umożliwiła prowadzenie na terenie Polski kampanii informacyjnej, w której udział wzięłyby związki, stowarzyszenia branżowe, izby gospodarcze, izby pracy oraz media. Prowadzenie szeroko zakrojonej kampanii i lobbingu na rzecz grupy 50plus przyczyniłoby się do budowy ponadgeneracyjnego zrozumienia, zmiany nastawienia względem osób starszych w ogóle, a w szczególności starszych pracowników, a przede wszystkim do zmian świadomości społecznej.

Interesującą wydaje się również inicjatywa Austrii i Niemiec w zakresie tworzenia instytucji seniora-coacha i/lub seniora-partnera, która mogłaby być realizowana w Polsce również w formie seniora-mentora lub seniora-tutora. Koniecznym jest jednak doprecyzowanie w jakich obszarach / dziedzinach (w regionie i/lub w całym kraju) osoby takie mogłyby działać, w ramach jakich programów oraz czy i z jakich środków otrzymywałyby wynagrodzenie za swoją pracę.

W przypadku Portugalii działania podejmowane w celu aktywizacji zawodowej osób starszych sprowadzają się głównie do rozwiązań legislacyjnych. Inwestowanie w rozwój kompetencji osób starszych poprzez edukację i szkolenia rozpatrywane jest w aspekcie ogólnego podniesienia poziomu wykształcenia portugalskiego społeczeństwa, bez specjalnej uwagi poświęconej osobom 50+. Krok dalej w tym zakresie zrobiła Grecja poprzez powołanie specjalnego Centrum Edukacji Dorosłych. Gęsta sieć regionalnych oddziałów w znacznym stopniu ułatwiła osobom dorosłym dostęp do szkoleń, tym samym zwiększając także ich atrakcyjność na rynku pracy.

W rozwiązaniach z obszaru Włoch i Grecji uwagę zwracają nowe formy zatrudnienia, lepiej dostosowane zarówno do wymagań współczesnego rynku pracy, jak i potrzeb oraz możliwości osób dojrzałych i w starszym wieku. Mimo że i w Polsce konieczność wprowadzenia bardziej elastycznych, ale też dających większe uprawnienia pracownicze form zatrudnienia jest szeroko dyskutowana, zmiany w tym zakresie następują bardzo powoli. Dlatego warto przyjrzeć się rozwiązaniom stosowanym w innych krajach Europy.

Pod wieloma względami Szwecja jawi się jako pozytywny przykład w europejskich statystykach dotyczących udziału starszych grup wiekowych w rynku pracy. Na grunt polski z pewnością powinny zostać przeniesione dobre praktyki w obszarze edukacji dorosłych. Także trójstronny układ między rządem, pracodawcami i związkami zawodowymi jest w dużej mierze korzystny dla stworzenia zrównoważonego życia zawodowego. Politycy przyznali partnerom społecznym szerokie uprawnienia do zawierania porozumień i podejmowania inicjatyw zmierzających do tworzenia prawa w

obszarze rynku pracy. Jednak wprowadzenie "modelu skandynawskiego" jest procesem długotrwałym (podobnie jak w przypadku wzorów niemieckich), który wymaga zarówno od polityków jak i partnerów społecznych ponownego przemyślenia swoich obecnych ról i relacji, często również rozszerzenia perspektywy poza czystą ekonomię.

Polityka prozdrowotna prowadzona w poszczególnych krajach w odniesieniu do starszych pracowników ma również ogromne znaczenie - przeniesienie dobrych praktyk musiałoby jednak w Polsce wiązać się z ogólnokrajowymi działaniami i zmianami w prawie pracy. Zwiększenie liczby zdrowych i aktywnych osób starszych jest nie tylko społecznym osiągnięciem, ale stanowi także bogate źródło zasobów dla całego społeczeństwa. Mimo, że niektórzy ludzie starsi mają znaczne potrzeby w zakresie opieki (być może mogłyby być one mniejsze dzięki wprowadzeniu w przedsiębiorstwach obowiązkowych bilansów zdrowia i dostosowaniu czasu i miejsca pracy do osób z grupy 50plus), większość osób starszych i emerytów posiada bogatą wiedzę, doświadczenie, czas i energię, jak również własne środki finansowe, dzięki którym mogą przyczynić się do budowy współczesnych społeczeństw, pełniąc rolę aktywnych obywateli, wolontariuszy, pracowników, członków rodzin, i konsumentów. Potencjał tkwiący w tej grupie wiekowej mógłby zostać lepiej wykorzystany dzięki przygotowaniu, wzorem Austrii, szerokiej oferty edukacyjnej (kursy, szkolenia, seminaria, warsztaty doskonalące) i umożliwieniu podnoszenia swoich kompetencji i kwalifikacji zawodowych zgodnie z oczekiwaniami pracodawcy w ramach uczenia się przez całe życie. Społeczeństwo powinno nauczyć się doceniać i wykorzystywać ten potencjał, zarówno w celu poprawy jakości życia i godności osób starszych ludzi, ale także do zapewnienia nowych możliwości rozwoju i ograniczenia przewidywanych negatywnych skutków zmian demograficznych.

Znalezienie innowacyjnych sposobów zachęcania do zdrowego i aktywnego starzenia się, właściwej równowagi między życiem a pracą i międzypokoleniowej solidarności przesądzi w przyszłości o dobrym funkcjonowaniu nowoczesnych społeczeństw. Oczywiście jest, że gospodarcze i społeczne modele z lat ubiegłych, mimo że sprawdzone w wielu krajach, nie będą w stanie w pełni stawić czoła naglącej, w kontekście obecnej sytuacji gospodarczej i finansowej Europy, potrzebie zmian. Jednak środki adaptacyjne mogą złagodzić wiele problemów i najgorszych obaw, jakie narosły wokół zmian demograficznych. Implementacja dobrych praktyk w połączeniu z własnymi innowacyjnymi rozwiązaniami jest niezbędna, a natychmiastowe podjęcie działań konieczne.





## Bibliografia

1. Akrivos C., 2011
2. Adecco Institute, Sind Schweizer Unternehmen bereit für den demografischen Wandel? Demografische Fitness-Umfrage, Schweiz 2008, <http://institute.adecco.com/Pages/Homepage.aspx>
3. Alt H., Das Konzept Bürgerarbeit – ein Erfolgsmodell?, [http://www.lag-arbeit-hessen.net/fileadmin/user\\_upload/BA\\_Alt\\_Buergerarbeit\\_0410.pdf](http://www.lag-arbeit-hessen.net/fileadmin/user_upload/BA_Alt_Buergerarbeit_0410.pdf)
4. Balon K., Hesse W., Standaryzacja a system świadczenia usług pomocy społecznej w Niemczech, Salzgitter/Berlin 2010, <http://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/Ekspertyza%20Niemcy.pdf>
5. *Bariery i szanse na rynku pracy dla osób 50+*, materiały konferencyjne, Zgorzelec 2011
6. Büttner R., Knuth M., Schweer O., Stegman T., Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt auch mit 50plus. Ausgewählte Ergebnisse aus der Evaluation des Bundesprogramms „Perspektive 50plus“ für ältere Langzeitarbeitslose, IAQ-Report 3/2008
7. Egle F., Arbeitsmarktintegration: Profiling- Arbeitsvermittlung-Fallmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005
8. EIRO (2008). Working conditions of an ageing workforce European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition .Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008.
9. Fördermaßnahmen bei der Einstellung älterer Mitarbeiter, informacje opublikowane przez Izbę Przemysłowo-Handlową we Frankfurcie, Erfurt 2010, <http://www.erfurt.ihk.de/www/ihk/standortpolitik/arbeitsmarktpolitik/foerdermoeglichkeiten/einstellungaelterera/index.htm>
10. Höpflinger F., Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, [www.hoepflinger.com](http://www.hoepflinger.com)
11. [http://www.bva.bund.de/DE/Aufgaben/Abt\\_\\_II/esf-projekte/KommunalKombi/KommunalKombi-node.html](http://www.bva.bund.de/DE/Aufgaben/Abt__II/esf-projekte/KommunalKombi/KommunalKombi-node.html)
12. <http://www.perspektive50plus.de/>
13. Kadefors R., Population ageing and work issues in a Swedish perspective
14. Komitet Regionów, How to promote active ageing in Europe. EU support to local and regional actors
15. Nagel E., Stare wygi. Perspektywa 50 plus. Pakt na rzecz zatrudnienia dla osób wymagających pomocy w wieku powyżej 50 lat w powiecie Görlitz, publikacja Centrum Pośrednictwa Pracy w

Görlitz; <http://www.50plus.dwup.pl/pl-publicacje.html>

16. Pinto T.A., Portugese mature and older workers at a glance
17. Rinaldi V., Ageing and labour market for older workers in Italy.
18. Rothländer K., Richter P., Gesund und mittendrin trotz Erwerbslosigkeit?!, Ansätze zur Förderung der psycho-sozialen Gesundheit, Arbeitspapier No 6, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin 2009
19. Zölch M., Mücke A., Graf A., Schilling A., Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis, Haupt Verlag, Bern 2009