

Det Europæiske Økonomiske og Sociale Udvalgs udtalelse om Situationen for ældre lønmodtagere konfronteret med industrielle forandringer — støttetilbud og diversificering af aldersstrukturen inden for brancher og virksomheder (initiativudtalelse)

(2009/C 228/04)

Det Europæiske Økonomiske og Sociale Udvalg besluttede den 17. januar 2008 under henvisning til forretningsordenens artikel 29, stk. 2, at udarbejde en initiativudtalelse om:

»Situationen for ældre lønmodtagere konfronteret med industrielle forandringer — støttetilbud og diversificering af aldersstrukturen inden for brancher og virksomheder« (Initiativudtalelse).

Det forberedende arbejde henvistes til EØSU's Faglige Sektion for Beskæftigelse, Sociale og Arbejdsmarkeds-mæssige Spørgsmål og Borgerrettigheder, som udpegede Marian KRZAKLEWSKI til ordfører. Sektionen vedtog sin udtalelse den 10. marts 2009.

Det Europæiske Økonomiske og Sociale Udvalg vedtog på sin 452. plenarforsamling den 24.-25. marts 2009, mødet den 25. marts, følgende udtalelse med 159 stemmer for, 8 imod og 8 hverken for eller imod:

1. Konklusioner og anbefalinger

1.1 Det Europæiske Økonomiske og Sociale Udvalg finder, at en global tilgang til beskæftigelsen er nødvendig i Den Europæiske Union, da dette spørgsmål, især i den nuværende krise, berører alle aldersgrupper.

1.2 EØSU ser gerne, at Kommissionen beskæftiger sig specielt med ældre arbejdstageres situation på arbejdsmarkedet, og at den forbedrer og styrker gennemførelsen af bestemmelserne i direktiv 2000/78/EF om ligebehandling inden for beskæftigelse og erhverv ved på europæisk plan at udarbejde et program og en ramme til fremme af en beskæftigelsespolitik for ældre mennesker.

1.2.1 Dokumentet skal indeholde en række eksempler på god praksis, som skulle gøre det nemmere at fastholde eller endog rekruttere arbejdstagere på 50 år eller ældre (især arbejdstagere, der er tæt på den lovbestemte pensionsalder). Virksomheder, arbejdstagere, allerede når de befinder sig midt i deres karriereforløb, gruppen af ældre arbejdstagere og praktisk talt hele samfundet skal gøres mere bevidste om, hvilke muligheder og fordele ældre arbejdstagere indebærer på arbejdsmarkedet.

1.2.1.1 Samtidig med alle disse foranstaltninger til fordel for ældre arbejdstagere skal man fastholde initiativer, der fremmer beskæftigelsen især af unge, der er på vej ind på arbejdsmarkedet.

1.2.2 EØSU mener, at den åbne koordineringsmetode bør anvendes til at fastlægge en fælles ramme og fælles principper

på EU-plan for spørgsmål vedrørende ældre mennesker på arbejdsmarkedet. Dette er særlig vigtigt i det nuværende økonomiske klima med tab af stadig flere arbejdspladser, hvor ældre arbejdstagere muligvis udsættes for diskrimination på grund af deres alder snarere end deres kvalifikationer.

1.3 De modeller og tilgange EØSU foreslår i denne udtalelse er rettet mod ældre lønmodtagere, som risikerer at miste deres arbejde, og de arbejdstagere, hvis alder allerede eller snart berettiger til normal eller tidlig pensionering, men som fortsat ønsker at arbejde.

1.4 I betragtning af de store forskelle i beskæftigelsesniveauet for ældre mennesker i EU bør medlemsstaterne udarbejde og gennemføre »nationale rammer for fremme af beskæftigelsen af ældre mennesker«, hvori man kombinerer nedenstående tiltag over for ældre lønmodtagere. Hvor sådanne nationale rammer allerede findes, skal disse revideres regelmæssigt og udbygges yderligere ved at man:

— støtter aktiv aldring

— skaber finansielle incitamenter til både ældre lønmodtagere som virksomheder, der beskæftiger dem, i medlemsstaternes politikker, som tilskynder ældre arbejdstagere til at blive længere på arbejdsmarkedet,

— forbedrer leve- og arbejdsvilkår (især for manuelt arbejde),

— iværksætter institutionelle løsninger, der øger arbejdsmarkedets tilpasningsevne over for ældre arbejdstagere.

1.5 EØSU konstaterer med en vis bekymring, at selv om erhvervsfrekvensen blandt ældre mennesker er gradvist stigende i alle EU-lande, mener kun få virksomheder, at spørgsmålet om ældre arbejdstagere er vigtig for deres politik. Derfor bør man hurtigst muligt finde ud af, hvorfor virksomheder ikke søger at anvende god praksis for beskæftigelsen af ældre, til trods for at alle undersøgelser viser, at dette er en fordelagtig løsning, der anbefales af flere medlemsstaters myndigheder.

1.5.1 Hvis beskæftigelsen af ældre skal sikres, er det alt afgørende, at en forlængelse af ansættelsen kan betale sig for både arbejdsgiver som arbejdstager. Dette bør tage udgangspunkt i en udvidet cost/benefit beregning, der omfatter:

— skatte- og pensionssystemerne i medlemsstaterne

— de for arbejdstager og arbejdsgiver relevante forudsætninger for at beskæftige ældre menneske,

— programmer for livslang læring (herunder faglig videreuddannelse) for arbejdstagere fra 50 ja endog 45 års alderen.

1.5.2 EØSU mener, at det for arbejdsgivernes beslutning om at beskæftige ældre arbejdstagere især er afgørende, hvordan de bedst kan udnytte erfaringerne og kvalifikationer hos disse seniormedarbejdere.

1.6 Udvalget opfordrer EU-institutionerne, medlemsstaternes regeringer og arbejdsmarkedets parter til i virksomhederne og blandt medarbejderne at fremme en aldersdiversificering som en effektiv produktivtetsfaktor og som et egnet svar på den vanskelige situation på det europæiske arbejdsmarked.

1.7 Udvalget ønsker at understrege nødvendigheden af, at EU-institutionerne og medlemsstaterne indtager en proaktiv holdning til spørgsmålet om diversificering af aldersstrukturen.

1.7.1 EØSU mener, at undervisning i aldersdiversificering bør indgå i uddannelseskurser for ledere og indgå i læseplanerne på

managementuddannelser, således at man kan debattere og tage stilling til spørgsmål som:

— fastholdelse af ældre arbejdstageres motivation og kreativitet,

— tilpasse arbejdstempoet for at undgå situationer, hvor arbejdstagere »brænder ud«,

— udbygge relationerne på arbejdspladsen mellem arbejdstagere fra forskellige aldersgrupper.

1.7.2 For at øge erhvervsfrekvensen blandt ældre understreger EØSU den centrale betydning af livslang læring samt initiativer til almen og faglig uddannelse, som klart tjener til at forbedre ældre arbejdstageres uddannelsesniveau.

1.8 På grund af den store forskel på beskæftigelsen af mænd og kvinder i aldersgruppen 55 til 64, mener udvalget, at Europa-Kommissionen og medlemsstaterne bør træffe foranstaltninger til at udbygge den aktuelle politik for beskæftigelse af kvinder i de ældste aldersgrupper og udvise mod i formuleringen af modeller, som endnu ikke har været anvendt.

1.8.1 En forøgelse af erhvervsfrekvensen for kvinder over 50 kunne have afgørende indflydelse på mulighederne for at nå beskæftigelsesmålene i Lissabonstrategien.

1.8.2 Udvalget opfordrer Kommissionen til i samarbejde med europæiske agenturer at undersøge, om den lave beskæftigelse af kvinder over 50 kan skyldes forskelsbehandling på arbejdsmarkedet.

1.9 Udvalget påpeger, at den digitale kløft er en af hovedhindringerne for en stigning i erhvervsfrekvensen blandt ældre arbejdstagere. For effektivt at bekæmpe dette fænomen bør programmet for livslang læring for aldersgruppen over 50 så vidt muligt kombineres med uddannelse i anvendelsen af informations- og kommunikationsteknologi (IKT). For at overvinde ældres berøringsangst over for IKT kunne første fase af denne undervisning foregå i grupper, hvor deltagerne udgør en homogen gruppe med hensyn til alder og kvalifikationer.

1.9.1 Udvalget er endvidere af den opfattelse, at medlemsstaterne med aktiv inddragelse af nationale og lokale myndigheder, arbejdsmarkedets parter og uddannelsesinstitutioner skal sørge for de nødvendige forudsætninger for, at aldersgruppen 50+ får et bedre grundkendskab til nye teknikker og teknologier.

1.9.2 Dette vil kræve en detaljeret undersøgelse af, hvilke grundfærdigheder der i dag er nødvendige for, at en person kan fungere i informationsamfundet med henblik på i givet fald i samarbejde med medlemsstaterne at finde ud af, hvordan disse kan fuldstændiggøres.

1.10 Udvalget ønsker især at fremhæve, at ethvert initiativ til at integrere ældre mennesker på arbejdsmarkedet bør indbefatte systematiske og vidtrækkende foranstaltninger og individuelle fremgangsmåder i den enkelte situation og over for enkeltpersoner.

1.10.1 En sådan tilgang kræver instrumenter, der kan foregribe industrielle og teknologiske omstillinger såvel som de dermed forbundne uddannelsesbehov og samfundsmæssige ændringer. I denne sammenhæng skal **observationsorganerne for arbejdsmarkedet, kvalifikationsniveauet og de samfundsmæssige ændringer** samt medlemsstaternes og EU's statistiske (informations-) systemer have en særlig rolle at spille.

1.10.2 Udvalget opfordrer Kommissionen til at sikre, at de statistiske undersøgelser af beskæftigelsen af de +50-årige gennemføres mere hyppigt end hidtil især på grund af dette emnes betydning og følsomme karakter. Dette er desto mere nødvendigt set i lyset af den nuværende krise. Ældre arbejdstagere er især truet af at blive en »tilpasningsfaktor« i forbindelse med igangværende og fremtidige omstrukturingsplaner.

2. Indledning

2.1 For at imødegå manglen på arbejdskraft i fremtiden som følge af demografiske ændringer fastsatte EU i marts 2001, at erhvervsfrekvensen for aldersgruppen 55 til 64 skulle op på 50 % inden 2010. Et første skøn tyder på, at EU vil have alvorlige problemer med at nå dette mål inden denne frist.

2.2 EØSU har i sine udtalelser om såvel forslag fra Kommissionen og Rådet ⁽¹⁾ som i sonderende udtalelser ⁽²⁾ indgående behandlet følgende emneområder:

⁽¹⁾ *Strategier til at forhøje pensionsalderen* – ordfører: Gérard Dantin (EUT C 157 af 28.6.2005); *Fremme af solidaritet mellem generationerne* – ordfører: Luca Jahier (EUT C 120 af 16.5.2008), *Voksenuddannelse* – ordfører: Renate Heinish (EUT C 204 af 9.8.2008)

⁽²⁾ *Arbejdslivets kvalitet, produktivitet og beskæftigelse i forbindelse med globaliseringen og de demografiske ændringer* – ordfører: Ursula Engelen-Kefer (EUT C 318 af 23.12.2006); *Arbejdsmarkedsparternes rolle, når arbejde, familie og privatliv skal forenes* – ordfører: Peter Clever (EUT C 256 af 27.10.2007).

— de konklusioner EU kan drage af de statistiske oplysninger om ældre arbejdstagere,

— nødvendigheden og berettigelsen af en positiv holdning til ældre arbejdstagere,

— konsekvenserne af førtidspensioneringsordninger for erhvervsfrekvensen blandt ældre arbejdstagere,

— årsagerne til faldet i beskæftigelsen blandt ældre arbejdstagere før 2000,

— planlagte såvel som gennemførte foranstaltninger for at øge beskæftigelsen blandt ældre arbejdstagere for at fastholde dem længere på arbejdsmarkedet, herunder også muligheden for at underlægge dem flexicurity-systemet,

— ældre arbejdstageres deltagelse i uddannelses- og videreuddannelsesforanstaltninger,

— forening af ældre arbejdstageres arbejds-, familie- og privatliv og fremme af solidariteten mellem generationerne,

— kvaliteten af ældre arbejdstageres arbejdsliv, produktivitet og beskæftigelse på baggrund af globaliseringen og befolkningsændringerne.

2.3 For at kunne øge erhvervsfrekvensen blandt ældre arbejdstagere effektivt skal der udarbejdes og gennemføres politiske foranstaltninger og handlingsmodeller, som skal søge at løse de problemer, som arbejdstagere står over for som følge af, at de bliver ældre og konfronteres med industrielle ændringer. En af de mere væsentlige tilgange, der behandles i denne udtalelse, er hvordan man håndterer forandringen gennem en diversificering af aldersstrukturen, uddannelsesgraden og kvalifikationsniveauet.

2.4 I tråd med emnet for udtalelsen er de modeller og tilgange, der foreslås, rettet mod den gruppe af ældre lønmodtagere, som risikerer at miste deres arbejde på grund af alder, omstruktureringer, forskellige samfundsøkonomiske forandringer og de ansatte, hvis alder berettiger dem til normal eller tidlig pensionering, men som fortsat ønsker at arbejde. I dag er det særlig vigtigt at tage hensyn til aldersspredningen for i en tid med økonomisk tilbagegang og tab af arbejdspladser at forhindre diskriminering af ældre arbejdstagere.

2.4.1 De drøftede tilgange omfatter ikke mindst ældre arbejdsløse, som ønsker at vende tilbage til arbejdsmarkedet og pensionister, som af forskellige grunde ønsker at arbejde igen.

3. Konklusioner af analyser af aktuelle statistiske oplysninger om ældre arbejdstagere i EU

3.1 I slutningen af 2005 var 22,2 mio. i alderen 55-64 i arbejde i EU. I denne aldersgruppe var 1,6 mio. officielt arbejdsløse, mens 28,5 mio. ikke var erhvervsaktive. Et af Lissabonstrategiens mål er at øge erhvervsfrekvensen blandt ældre mennesker.

3.2 I EU-25 steg erhvervsfrekvensen for ældre fra 36,6 % i 2000 til 42,5 % i 2005 (jf. figur i bilag 1). Bortset fra Polen og Portugal steg denne frekvens i alle EU-lande. I Sverige, Danmark, Storbritannien, Estland, Finland og Irland havde man allerede i 2005 nået eller overgået det for 2010 fastsatte mål for de 55- til 64-årige.

3.3 I 2005 var erhvervsfrekvensen for ældre i EU-25 på 51,8 % for mænd, mens tallet for kvinder kun var 33,7 %. Dog var stigningen i erhvervsfrekvensen i årene 2000-2005 større for kvinder (+ 6,8 %) end for mænd (+ 4,9 %).

3.4 Beskæftigelsen inden for aldersgruppen 55-64 er langt fra homogen. Figuren i bilag 1 viser betydelige forskelle i erhvervsfrekvensen mellem folk i alderen henholdsvis 55-59 og 60-64. I 2005 lå erhvervsfrekvensen på 55,3 % for førstnævnte gruppe og på 26,7 % for sidstnævnte. For såvel mænd som kvinder var kløften i erhvervsfrekvensen på 28,6 % mellem aldersgruppen 55-59 og 60-64 meget større end forskellen mellem de 50- til 54-årige og de 55- til 59-årige, som var på 17 %.

3.5 Beskæftigelsen af ældre er højest i Sverige; her er erhvervsfrekvensen for aldersgrupperne 55-59 og 60-64 på henholdsvis 79,4 % og 56,9 %. Nederst på skalaen ligger Polen med kun 32,1 % for aldersgruppen 55-59 og Luxembourg med 12,6 % for aldersgruppen 60-64.

3.6 En analyse af dataene i bilag 2 om ældres erhvervsfrekvens ud fra deres uddannelsesniveau viser, at ældre mennesker med et højt uddannelsesniveau vil uanset køn med større sandsynlighed opretholde deres beskæftigelse end folk udelukkende

med en grunduddannelse. I EU-25 er kun 30,8 % af de ældre med det mest basale uddannelsesniveau (på en tredelt skala) erhvervsaktive. Derimod er 61,8 % af de ældre med den højeste af de tre uddannelsesniveauer i beskæftigelse.

3.7 Cedefop's analyser af de seneste europæiske undersøgelser af erhvervsrettet videreuddannelse ⁽¹⁾ viser, at i praktisk talt alle medlemsstater deltager væsentlig færre ældre arbejdstagere i erhvervsrettet videreuddannelsesforanstaltninger end unge. I 2005 i EU-27 deltog 24 % af arbejdstagerne over 55 i erhvervsrettet videreuddannelsesforanstaltninger imod 33 % i aldersgruppen 24-54. Ældre arbejdstageres lave deltagelse i erhvervsrettet videreuddannelsesforanstaltninger er specielt synlig i SMV-sektoren. I små virksomheder lå deltagelsen for aldersgruppen + 55 kun på 13 %. Yderligere data herom fremgår af tabellen i bilag III.

3.8 Ældre i aldersgruppen 55-64 er mere tilbøjelig til at vælge deltidsbeskæftigelse end personer i aldersgruppen 30-49 (22,2 % imod 16,8 %). Denne form for beskæftigelse er langt mere populær blandt kvinder i aldersgruppen 55-64 (39,5 %) end hos mænd (10,3 %).

3.8.1 Selvstændig erhvervsaktivitet er også mere hyppig i aldersgruppen 55-64 end i aldersgruppen 30-49 (23 % imod 15,4 %). I modsætning til deltidsarbejde vælger flere mænd end kvinder denne form for erhvervsaktivitet.

3.8.2 Under hensyntagen til de centrale faktorer, der har indflydelse på ældre menneskers erhvervsaktivitet, blev der for seks karakteristiske grupper af EU-lande gennemført en klyngeanalyse ⁽²⁾, hvori man undersøgte konsekvenserne af tre forskellige tilgange over for ældre arbejdstagere i medlemsstaterne. En række faktorer med afgørende indflydelse på arbejdsmarkedet blev føjet til hver af disse tilgange.

— Tilgang I - fremme af en aktiv aldring

— **Tilgang II – finansielle incitamenter** til at ældre forbliver på arbejdsmarkedet

— **Tilgang III - generelle instrumenter**, der øger arbejdsmarkedets tilpasningsevne over for ældre arbejdstagere.

⁽¹⁾ CVTS3, Eurostat.

⁽²⁾ *Active ageing and labour market trends for older workers*, Generaldirektoratet for Beskæftigelse, Sociale Anliggender, Arbejdsmarkedsforhold og Ligestilling – Unit D1.

3.8.3 Klyngeanalysen viste, at tilgang I er udbredt i de nordiske lande og i langt mindre grad i de nye centraleuropæiske og baltiske EU-medlemsstater og Middelhavslanene. Tilgang II anvendes hyppigt i EU's vestlige (kontinentale) lande og Middelhavslanene, mens de angelsaksiske lande i udbredt grad anvender tilgang I og i mindre grad tilgang III.

4. Politikker og modeller til løsning af ældre arbejdstageres problemer som følge af aldersrelaterede risici

Fastholdelse af ældre arbejdstagere

4.1 De i det efterfølgende beskrevne politikker og støtte-modeller er rettet mod arbejdstagere over 50 (samt 45 og derover), der er beskæftiget i henholdsvis SMV'er og store virksomheder eller i servicesektoren, og som er truet af følgende årsager:

- afskedigelser som følge af deres virksomheds omstrukturering eller ringe konkurrenceevne på grund af ændringer på det globale arbejds- og servicemarked,
- helbredsmæssige problemer eller behovet for at drage omsorg for andre,
- mangel på de nødvendige kvalifikationer eller færdigheder i omgangen med nye teknologier herunder IKT,
- deres egen overbevisning om, at de mangler evner til at tilpasse sig herunder især motivation og evnen til at lære.

4.2 Hvis ældre mennesker skal blive på arbejdsmarkedet, er det af afgørende betydning, at virksomhederne i deres ledelsessystem indfører en **foregribende mekanisme bl.a. regelmæssig brug af evalueringer allerede midt i karriereforløbet for at undgå, at medarbejdere kommer i en truet situation**. Denne foranstaltning skal støttes af den nationale politik, som skal gøre det muligt at fastholde medarbejdere eller forlænge deres ansættelsesforhold eventuelt skabe mulighed for at vende tilbage til arbejdsmarkedet.

4.2.1 Et vigtigt instrument til støtte for ældre arbejdstagere, hvormed man kan **fastlægge tidspunktet eller omstændighederne, hvor indgreb er nødvendigt**, ville være at anvende foregribende mekanismer på regelmæssig basis kombineret med, at man inddrager så mange arbejdstagere som muligt i

kompetencevurderinger eller kvalifikationsvurderinger. Denne fremgangsmåde kræver investeringer, som kan finansieres af virksomheden selv, af EU-fonde (især Socialfonden) og offentlige midler.

4.2.1.1 En **kompetencevurdering** er en procedure, der tjener til at fremme anerkendelsen af formelt eller uformelt erhvervede færdigheder; alle medarbejdere er berettigede til en evaluering af deres færdigheder med nogle års mellemrum baseret på samtaler og tests samt med bistand af erhvervsvejledere. Opnåede praktiske færdigheder burde sikres anerkendelse af et netværk af offentlige centre og danne **udgangspunkt for yderligere karriereudvikling**.

4.2.1.2 En **kvalifikationsvurdering** bør gennemføres af et uafhængigt rådgivningsfirma. Skulle det vise sig, at medarbejdernes kvalifikationer ikke svarer til dem, andre arbejdstagere med samme lønniveau råder over, er virksomheden forpligtet til at organisere og betale den videreuddannelse, der er nødvendig for at opnå de manglende færdigheder samt bekoste vurderingen af fremskridtene, mens medarbejderen er forpligtet til at deltage i og gennemføre en sådan videreuddannelse.

4.3 For at fastholde medarbejderne er det vigtigt, at virksomhederne skaber nye arbejdsopgaver for ældre arbejdstagere f.eks. som **mentor eller coach** ⁽¹⁾ (ofte i forbindelse med ansættelser) eller tilskynder dem til **shadowing** ⁽²⁾. Dermed yder de et bidrag til bevare de pågældende virksomheders kontinuitet og værdier, idet de formidler viden og viderebringer forskellige former for erhvervs kapital til nye og yngre medarbejdere.

4.4 En yderligere vigtig politik, hvis medarbejdere skal fastholdes, er at vedtage en **fleksibel tilgang** til spørgsmålet om arbejdstid og diverse kompensationsmuligheder. Ønsket om en anden afvejning af arbejde og fritid kan imødekommes ved hjælp af fleksible arbejdstider, deltidsarbejde og et program for gradvis ophør af erhvervsaktivitet. Det er også muligt at ændre sammensætningen af løn-/bonuspakkerne og f.eks. udbetale pro rata bonus. Selv metoder som kortere arbejdsuge eller kompensation i form af ekstra feriedage har haft positiv indflydelse på fastholdelsen af medarbejdere.

4.5 Spørgsmålet om fastholdelsen af seniormedarbejdere bliver ofte afgørende, når disse skal vælge mellem, om de skal benytte sig af deres ret til førtidspensionering eller forblive på arbejdsmarkedet.

⁽¹⁾ **Mentoring** er en metode, hvorved man hjælper andre ud fra ens egne livs- og erhvervs erfaringer. **Coaching** er et bredere begreb, der også kan omfatte mentoring, men er mere vidtrækkende. En coach fokuserer på læreprocessen og opnåelsen af resultater.

⁽²⁾ Ved **shadowing** ledsager medarbejdere over 50 yngre især nyansatte i deres arbejde. Denne metode er specielt egnet til at gøre unge medarbejdere fortrolige med særlige procedurer og fremgangsmåder

4.5.1 I en sådan situation skal arbejdstagere gives finansielle, sociale og organisatoriske tilskyndelser (f.eks. overflytning til et mindre belastende arbejde efter erhvervelse af de nødvendige færdigheder gennem omskoling). Princippet om friheden til selv at bestemme, hvor længe man vil blive på arbejdsmarkedet, bør prioriteres, da det er et af de centrale elementer i flexicurity-systemet.

4.5.2 EØSU er af den opfattelse, at for få arbejdstagere, der er berettiget til førtidspensionering, beslutter sig for at blive på arbejdsmarkedet indtil den normale pensionsalder af den grund, at der mangler attraktive og kreative alternativer.

4.6 Uddannelses- og erhvervsuddannelsesforanstaltninger er afgørende for en effektiv fastholdelse af arbejdstagere og ikke uden betydning for produktiviteten. **En arbejdstagers muligheder på arbejdsmarkedet bør ikke afhænge af hans alder, men af hans færdigheder og kompetencer!**

4.6.1 De vigtigste uddannelsesstrategier for den fortsatte beskæftigelse af de over 50-årige omfatter:

— **Deltagelse og inddragelse**, dvs. ældre arbejdstageres medvirken i alle uddannelsesprogrammer, som deres arbejdsgiver tilbyder samt deltagelse i gennemførelsen af interne videreuddannelsesforanstaltninger. Endvidere kunne ældre arbejdstagere med specielle kvalifikationer forblive i organisationen efter den normale pensionsalder.

— **»Opfriskningskurser« i den anvendte teknologi på arbejdspladsen** for ældre arbejdstagere, som igennem lang tid ikke har deltaget i indføringen i produktionsprocessen, og som derfor føler sig mindre involveret i denne. Den fælles handlingsramme for arbejdsmarkedets parter, når det gælder anerkendelse af kompetencer og færdigheder, livslang læring og voksenuddannelse, byder i den forbindelse på mulige foranstaltninger.

— **Specifikke EDB- og internetkurser for arbejdstagere over 50**, som sigter på at øge brugen af IKT hos ældre arbejdstagere, pensionister og også disses organisationer. I den forbindelse er det vigtigt, at kurserne tilpasses ældre menneskers behov (f.eks. større skrift, netportal for seniorer) ⁽¹⁾.

⁽¹⁾ EØSU's udtalelse af 22. oktober 2008 om etablering af det europæiske meritoverførselssystem for erhvervsuddannelse (ECVET), ordfører Le Nouail-Marlière (CESE 1678/2008); udtalelse om Livslang læring, ordfører Rodrigues Garcia-Caro (EUT C 175 af 27.7.2007); udtalelse om Handlingsplan for voksenuddannelse - det er altid et godt tidspunkt at lære, ordfører: Heinisch, medordfører: Le Nouail-Marlière og Rodrigues Garcia-Caro (EUT C 204 af 9.8.2008).

Rekruttering af ældre arbejdstagere: hvordan får man ældre medarbejdere tilbage og overtaler dem til at blive i virksomheden?

4.7 Typisk er det op til virksomhederne selv at finde ud af, hvordan de mest effektivt når ud til ældre mennesker, som ikke længere er på arbejdsmarkedet og overtaler dem til at opgive deres forskellige aktiviteter eller afbryde deres pensionisttilværelse og vende tilbage til arbejdsmarkedet.

4.8 Gennemsnitligt har en tredjedel af alle pensionister problemer med at klare sig for deres pension ⁽²⁾. Mange af disse potentielle lønmodtagere konfronteres med en lav pensionsindtægt og er frustrerede over, at det tilsyneladende på grund af deres alder ikke er lykkedes dem at finde beskæftigelse. Disse uheldige tidligere arbejdstagere er sandsynligvis stadig rede til at gennemgå en omskoling, men har i mange år været uden for arbejdsmarkedet og har sikkert opgivet enhver tanke om eventuelt at vende tilbage.

4.8.1 Der må gøres noget ved denne situation, hvor gennemsnitligt en tredjedel af alle pensionister har problemer med at klare sig for deres pension, ved at udvikle et stabilt og solidarisk pensionssystem, der skal finansieres gennem beskæftigelse af al disponibel arbejdskraft.

4.9 Blandt dem, der kunne vende tilbage til arbejdsmarkedet, kan nævnes pensionister, hvis børn er voksne og rejst hjemmefra, og som pludselig har ekstra tid og gerne vil have yderligere beskæftigelse og flere indtægter.

4.10 Det er derfor afgørende først at informere disse om de eksisterende muligheder og dernæst kontakte dem direkte for at tilskynde dem til at tage kontakt med virksomheden og at involvere dem i videreuddannelsesforanstaltninger eller tilskynde dem til at deltage i kurser eller omskolingsprogrammer, som afholdes for at lokke dem tilbage til arbejdsmarkedet.

Disse målsætninger kan nås på følgende måder:

— Informationsseminarer om emner af særlig interesse for ældre,

— Job- og karrieremesser, såkaldte »50+-møder« eller »jobcentre« specielt for ældre,

⁽²⁾ B. McIntosh: »An employer's guide to older workers«.

— Annoncer på steder, der frekventeres af ældre eller i medier, der henvender sig til et ældre publikum. I den forbindelse skal man undgå en sprogbrug, der kunne virke krænkende som »de gamle« eller »pensionister«. I stedet bør man med henvisning til ældre mennesker bruge ord som »moden«, »erfaren« eller »pålidelig«.

— skabelse af arbejdsgrupper af ældre medarbejdere inden for virksomheden med den opgave at formulere strategier for at tiltrække erfarne ældre mennesker. I firmaets lokaler kunne man også afholde festlige arrangementer for pensionister henholdsvis tidligere medarbejdere, og i personlige breve og telefonopringninger opfordre sådanne medarbejdere til at vende tilbage til virksomheden m.m.

4.11 Succesen med rekrutteringsbestrebelse over for ældre vil ofte i stor grad afhænge af netværksarbejdet. Erhvervslevet, myndigheder, arbejdsmarkedets parter og andre aktører bør indgå i sådanne netværk på kommunalt, regionalt og nationalt plan. De kan endog indbefatte internationale partnerskaber.

4.11.1 Den vigtigste opgave for sådanne net er at bidrage til at ændre den samfundsmæssige holdning til betydningen af en forlængelse af karrieren og skabe forudsætningerne for at overbevise arbejdstagere over 50 om, at det er muligt at holde trit med forandringerne.

4.11.2 Sådanne netværk kunne også tjene til at informere arbejdsgivere om fordelene ved at ansætte folk over 50 og at presse på for ændringer i medlemsstaternes politik, således at der udarbejdes beskæftigelsessystemer, der begunstiger folk, der bliver på arbejdsmarkedet længere og arbejdsgivere, som i deres personaleforvaltning giver plads til ældre medarbejdere.

4.11.3 Gennem sådanne netværk kunne man også udbrede og udvikle bedste praksis og fastlægge nøglekompetencer.

5. **Mangfoldighedsforvaltning som en tilgang til beskæftigelse af ældre mennesker**

5.1 Undersøgelser viser, at mangfoldighed kan forbedre en medarbejdergruppes løsning af visse opgaver, da man dermed har en bredere informationsbasis, flere handlingsmuligheder og større beslutningsgrundlag, hvilket fører til bedre resultater.

5.1.1 Tidligere troede man, at en heterogent sammensat arbejdsstyrke baseret på alder eller etniske tilhørsforhold kunne føre til konflikter. Sådanne hindringer kan overvindes,

hvis medarbejderne gennem relevant skoling gøres bevidste om denne problematik og tilskyndes til at samarbejde i heterogene team for at overvinde deres fordomme.

5.2 En række velkendte europæiske virksomheder håndhæver endog mottoet »**mangfoldighedsforvaltning = produktivetsforvaltning**«. Målet med en diversificering af arbejdsstyrken er at skabe en kultur, hvor hver medarbejder kan yde sit fulde bidrag til organisationen og opnå fremskridt på baggrund af en udmærket indsats.

5.3 Diversificeringsprogrammer, som værdsætter medarbejdernes forskellige baggrunde og fastholder de bedst kvalificerede arbejdstagere, sikrer, at lige muligheder er et af de vigtigste aspekter af virksomhedens personalepolitik. En ikke-diskriminerende fremgangsmåde i mangfoldighedsforvaltningen anerkendes i stigende grad som et ledelsesinstrument, der kan øge effektiviteten og produktiviteten. Dette er en af ILO's prioriteter - at fastlægge forbindelsen mellem ligebehandling og økonomiske resultater.

5.4 De modeller og politikker til støtte for ældre arbejdstagere, der skitseres i afsnit 4, kan med fordel videreudvikles gennem metoder til alders- og kvalifikationsdiversificering. **Det skal understreges, at håndtering af aldersspørgsmålet i realiteten allerede starter ved karrierens begyndelse.**

5.5 Virksomheder, der praktiserer aldersdiversificering, rekrutterer eller forflytter et vist antal ældre medarbejdere i virksomheden både for at sikre en alders»mix« og for at imødekomme behovet for kvalificeret arbejdskraft. Virksomhedens mål er at have en optimalt sammensat struktur med hensyn til alder, kvalifikationer, kulturel baggrund og færdigheder.

5.6 **Kvalifikationsdiversificering** indebærer, at man analyser og anerkender ældre og yngre arbejdstageres erhvervs-kvalifikationer og træffer foranstaltninger til at tiltrække og fastholde de bedst kvalificerede medarbejdere.

5.7 Anvendelse af aldersdiversificering har følgende **fordele**:

— en højnelse af arbejdsstyrkens generelle kompetenceniveau og åbenhed over for innovation,

— ældre velbetalte medarbejders tilstedeværelse i en virksomhed indebærer, at yngre medarbejdere ser bedre faglige udviklingsmuligheder for dem selv,

— forbedring af kvaliteten af produkter og tjenester samt organisationen,

— bevarelse af et rimeligt kompetenceniveau og potentiale for karriereudvikling samt mulighed for interne personalerokeringer.

5.8 Ifølge Det Europæiske Institut til Forbedring af Leve- og Arbejdsvilkårene i Dublin ⁽¹⁾ hænger succesen af **diversificering af aldersstrukturen** sammen med følgende faktorer:

— aldersbevidsthed,

— eksistensen af en national politisk ramme til støtte af diversificeringen af aldersstrukturen,

— omhyggelig planlægning og gennemførelse,

— samarbejde mellem alle parter om bevidstgørelse om alder,

— cost/benefit-analyse.

6. God praksis for gennemførelse og udvikling af politikker og løsningsmodeller til støtte af ældre arbejdstagere i EU

For at udvikle og praktisere løsningsmodeller og politikker i EU for at hjælpe ældre arbejdstagere kunne man udveksle erfaringer med følgende gode fremgangsmåder og gennemføre dem:

— inddrage arbejdsmarkedets parter i forhandlinger om **virksomhedsspecifikke, brancheinterne og brancheovertskridende kollektive overenskomster** med bestemmelser vedrørende **ældre arbejdstagere**; disse kan også indbefatte socialpagter, særlige arbejdsretslige bestemmelser og andre bilaterale og multilaterale aftaler,

— inddrage alle interessenter i fremlæggelsen og udformningen af **nationale (og europæiske) lovbestemmelser**, der tilskynder arbejdstagere over 50 til at forblive på arbejds-

markedet og arbejdsgiverne til at fastholde dem i virksomheden eller til at rekruttere ældre mennesker,

— planlægning og skabelse af systemer og netværksstrukturer til **kortlægning af ældre arbejdstageres situation** og fastlæggelse af **indikatorer for en omfattende beskrivelse heraf**,

— **mangfoldighedsforvaltning i en virksomhed** (eller koncern) **rettet mod bestemte aldersgrupper blandt ældre arbejdstagere** som f.eks. ledelse gennem aldersdiversificering og/eller ledelse gennem kvalifikationsdiversificering,

— **indførelse af modeller for rådgivningssystemer for arbejdstagere over 50 og deres arbejdsgivere**, hvori vægten lægges på at udvikle moduler til vurdering af efterspørgslen efter bestemte erhvervs kvalifikationer i en bestemt virksomhed, branche, region eller endog nationalt,

— **rådgivning af arbejdstagere** med hensyn til planlægning af **uddannelsesprogrammer, kurser og andre uddannelses- og videreuddannelsesaktiviteter**, som især er rettet imod ældre arbejdstagere,

— **udvikling af rådgivningstilbud til virksomheder og ledere med henblik på at forbedre erhvervslivets tilpasningsevne, konkurrenceevne og produktivitet** i perioder med forandringer ved hjælp af foranstaltning til diversificering af aldersstrukturen samt personaleforvaltning ved hjælp af informationsteknologi,

— **skabelse og udbygning af strukturer og netværk** (branchebaserede, regionale, blandede, med repræsentanter for de interesserede parter osv.) og **observationsorganer for erhvervs kvalifikationer og beskæftigelse**, som overvåger ældre arbejdstageres adgang til arbejdsmarkedet (under hensyntagen til deres kvalifikationer) og omstrukturingsprocessen. Sådanne observationsorganer kunne koncentrere sig om enkelte brancher, lokalområder og regioner (herunder også grænseregioner).

Bruxelles, den 25. marts 2009.

Mario SEPI

Formand

for Det Europæiske Økonomiske og Sociale Udvalg

⁽¹⁾ Præsentation af en database om beskæftigelsesinitiativer for en aldrende arbejdsstyrke, Gerlinde Ziniel, Det Europæiske Institut for Forbedring af Leve- og Arbejdsvilkårene.