



# Auswirkungen der Rezession auf die Altersmanagementpolitik

## > Zusammenfassung <

„Durch aktives Altern könnten die Babyboomer, anstatt ein Problem darzustellen, vielmehr zu einem Teil der Lösung zur Bewältigung der demografischen Herausforderung werden. Deshalb wird in der Strategie Europa 2020 darauf verwiesen, dass gewährleistet werden muss, dass ältere Menschen so lange wie möglich gesund und aktiv bleiben.“

László Andor, EU-Kommissar für Beschäftigung, Soziales und Integration auf der Konferenz „Opportunities and challenges of demographic change in Europe“ (Chancen und Herausforderungen des demografischen Wandels in Europa), 13. Juli 2010



## Einleitung

### Im Blick: ältere Arbeitnehmer

Demografische Fragen stellen für ein kräftiges Wirtschaftswachstum und für das europäische Sozialmodell nach wie vor eine ernsthafte Herausforderung dar. Die gegenwärtige Rezession hat diese Probleme noch verschärft, denn sie hat Menschen aus dem Arbeitsmarkt gedrängt und den Abhängigkeitsquotienten weiter nach oben getrieben.

In der Studie von Eurofound zum Thema „Umstrukturierung in der Rezession und Erwerbsbeteiligung“ wurde untersucht, wie Unternehmen angesichts der während der Rezession durchgeführten Umstrukturierungen mit dem Altersmanagement umgegangen sind. Bei dieser Studie wurde die Politik im Bereich der Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer (ab 50 Jahren) auf nationaler und betrieblicher Ebene in neun Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU) untersucht: Belgien, Lettland, Niederlande, Österreich, Schweden, Spanien, Tschechische Republik, Ungarn und Vereinigtes Königreich. Zunächst wurden die allgemeinen Entwicklungstendenzen bei der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer, die politische Richtung vor der Wirtschaftskrise 2008 und die Entwicklungen in Politik und Praxis nach der Krise sowie deren Auswirkungen auf die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer untersucht. Es ist wichtig, dass der Schwerpunkt auf die Krise gelegt wurde, denn bei der zweiten Untersuchung sollte ermittelt werden, wie sich in einzelnen Unternehmen der praktische Umgang mit älteren Mitarbeitern während und nach der Krise geändert hat, da viele Unternehmen umstrukturiert wurden. Um die Entwicklung der Politik des Altersmanagements auf betrieblicher Ebene zu verstehen, wurden bei der Studie die Entwicklungen in Politik und Praxis in zwei Unternehmen in jedem der ausgewählten Mitgliedstaaten analysiert.

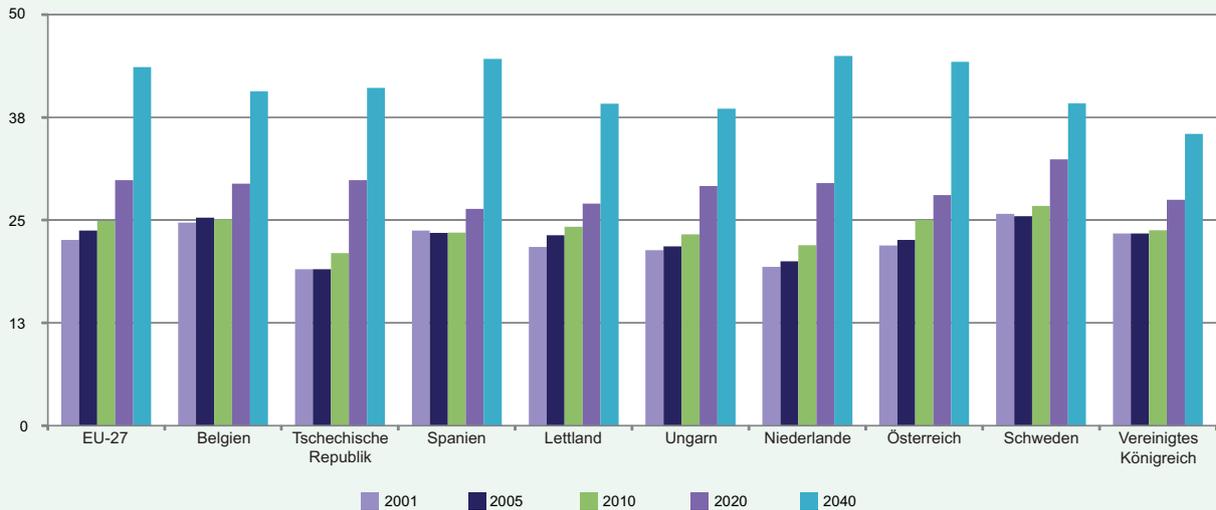
Die Bedeutung der Altersmanagementpolitik für europäische Entscheidungsträger liegt auf der Hand. Der Altersquotient steigt in ganz Europa. 2040 wird der Anteil der über 65 Jährigen in der EU 27 bei mehr als 45% der Erwerbsbevölkerung im Alter von 15 bis 64 Jahren liegen

(Abbildung 1). Aufgrund der Alterung der Bevölkerung werden mehr Menschen in Europa noch im hohen Alter arbeiten müssen, um die Nachfrage nach Arbeitskräften zu befriedigen und die Systeme der sozialen Sicherheit und die Rentensysteme zu entlasten.

### Zunehmende Beschäftigung älterer Arbeitnehmer

Angesichts dieser treibenden Kräfte ergab ein allgemeines Ergebnis dieser Studie, dass sich die Politik von der Förderung der Frühverrentung in der Zeit vor der Rezession abgewandt und stattdessen der Förderung unterschiedlicher Formen des „downshifting“, wie z. B. Arbeitszeitverkürzung und schrittweiser/gestaffelter Übergang in den Ruhestand, zugewandt hat. In politischer Hinsicht lautete das übergeordnete Ziel, höhere Beschäftigungsquoten älterer Arbeitnehmer anzustreben. Dieses Ziel findet in der Anhebung der Erwerbsquoten für jede der jeweils fünf Jahre umfassenden Alterskohorten älterer Arbeitnehmer im Zeitraum von 2001 bis 2010 (Abbildung 2) seinen Niederschlag. Wie jedoch viele Fallbeispiele einzelner Betriebe bei diesem Projekt zeigen, gehört die Frühverrentung nach wie vor zum Instrumentarium von Arbeitgebern, die den Stellenabbau während der Umstrukturierung in der Rezession für eine unumgängliche Maßnahme erachteten. Doch in Fällen, in denen frühere Phasen der Frühverrentung mit einem regelrechten Einbruch der Erwerbsquoten älterer Arbeitnehmer einhergingen, kann aufgrund der Tatsache, dass die Erwerbsquoten älterer Arbeitnehmer den Folgen der Krise sehr viel eher gewachsen waren als die der jüngeren Arbeitnehmer oder von Arbeitnehmern der Kernaltersgruppen, angenommen werden, dass der Einsatz dieses Instruments während der Rezession etwas verhaltener gehandhabt wurde. In einigen der untersuchten Länder sind die Erwerbsquoten der 60 bis 64 Jährigen 2011 höher als in der Zeit vor der Krise 2008 (Belgien, Niederlande, Österreich, Schweden und Ungarn), und unter den Fallbeispielen, für die Aufschlüsselungen der betrieblichen Arbeitskräfte nach dem Alter vor und nach der Krise vorlagen, war die Zahl derjenigen, bei denen der Anteil älterer Arbeitnehmer zu- oder aber abgenommen hatte, gleich hoch.

Abbildung 1: Altersquotient in ausgewählten Mitgliedstaaten im Zeitraum 2001–2010 (Q2) und Prognosen bis 2040



Quelle: Eurostat

Die Erwerbsquoten älterer Arbeitnehmer in den Mitgliedstaaten unterscheiden sich nach wie vor erheblich. In Schweden beispielsweise sind mehr als 60% in der Altersgruppe der 60 bis 64 Jährigen erwerbstätig, während in Belgien und Ungarn die entsprechenden Zahlen bei unter 20% liegen. Die länderspezifischen Unterschiede bei den Erwerbsquoten sind in der Alterskohorte unmittelbar vor der Verrentung (60 bis 64 Jährige) am stärksten ausgeprägt, und die Daten weisen generell ein starkes länderspezifisches Gefälle hinsichtlich der Frage auf, wie schnell Arbeitnehmer ab 55 Jahren aus dem Erwerbsleben ausscheiden. In den meisten Ländern sind niedrigere Erwerbsquoten älterer Arbeitnehmer ein Vermächtnis aus einer früheren Phase, in der die Frühverrentung als Möglichkeit der Arbeitsmarktanpassung gesehen wurde.

In der Tschechischen Republik beispielsweise sind über 80% der 50 bis 54 Jährigen erwerbstätig, während die entsprechende Zahl für die Gruppe der 60 bis 64 Jährigen auf 25% sinkt (Abbildung 2). Auch hinsichtlich des Geschlechts gibt es Unterschiede; so liegen die Erwerbsquoten älterer Arbeitnehmerinnen unter denjenigen ihrer männlichen Altersgenossen, auch wenn in der Gruppe der im Rahmen dieser Studie analysierten Mitgliedstaaten dieser Unterschied in den neueren EU-Mitgliedstaaten

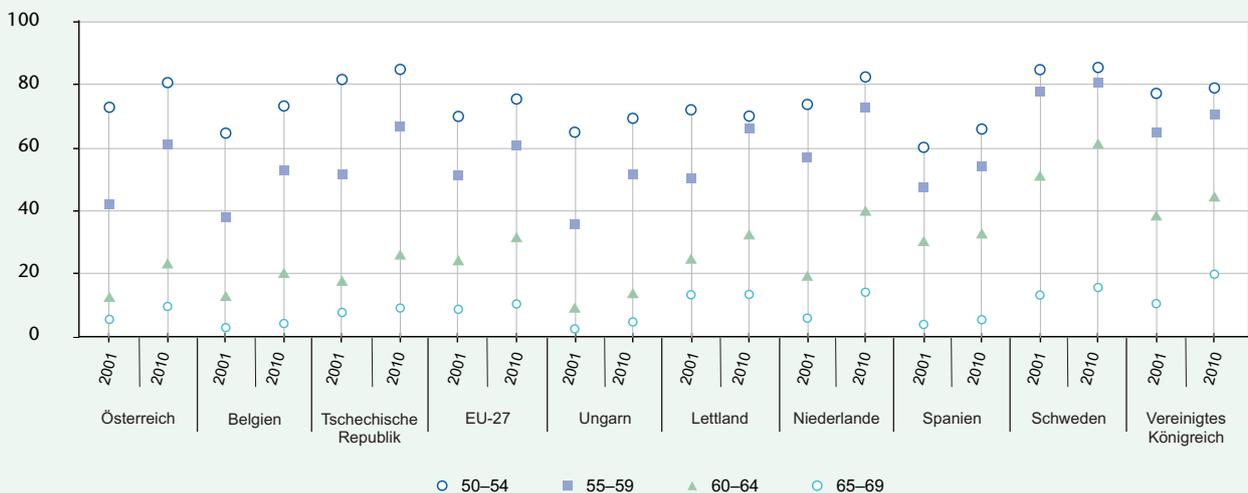
Lettland, Tschechische Republik und Ungarn weniger stark ausgeprägt ist. Und schließlich sind die Erwerbsquoten von höher qualifizierten Personen höher, unabhängig vom Alter.

## Überblick über die nationalen politischen Entwicklungen

### **Vielfalt politischer Instrumente vor der aktuellen Krise**

Die in der Politik eingeschlagene Richtung ist wichtig, um die Unterschiede zwischen den Mitgliedstaaten und zwischen demografischen Gruppen innerhalb eines Staates zu verstehen. Die Ergebnisse für die neun ausgewählten Mitgliedstaaten vor der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 machen deutlich, dass es starke Abweichungen hinsichtlich der Frage gibt, inwieweit sie politische Maßnahmen speziell für ältere Arbeitnehmer umgesetzt und inwieweit sie ältere Arbeitnehmer über umfassendere Beschäftigungsstrategien für alle Altersgruppen gefördert haben. Dementsprechend war in den Mitgliedstaaten vor der Krise offenbar eine Vielzahl von politischen Instrumenten zur Förderung oder Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer im Einsatz (was in vielen Fällen noch immer zutrifft). Hierzu gehören eher indirekte Maßnahmen, deren Ziele über die reine Förderung der Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer hinausgehen

Abbildung 2: Erwerbsquoten in ausgewählten Mitgliedstaaten nach Altersgruppen 50-69 Jahre, 2001-2010 (Q2)



Quelle: Eurostat

(beispielsweise Maßnahmen für größere Zielgruppen oder Initiativen zur Kürzung der Sozialversicherungsbeiträge und der Rentenzahlungen). Zu diesen Maßnahmen gehören:

- Rentenreformen (z. B. Änderungen der Leistungen für Rentner und der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge zur Rentenversicherung);
- Anhebung des gesetzlichen Rentenalters (siehe Tabelle);
- Minderung der Anreize für die Frühverrentung;
- Reform der Leistungen bei Krankheit/ Erwerbsunfähigkeit;
- Antidiskriminierungspolitik;
- Anreize zur Förderung des lebenslangen Lernens und der Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz.

Ferner gibt es eine Reihe von politischen Maßnahmen, die sich schwerpunktmäßig mit dem Altersmanagement befassen, darunter:

- finanzielle Anreize für Arbeitgeber zur Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer;
- finanzielle Anreize für Arbeitgeber zur Förderung des Wiedereintritts älterer Arbeitnehmer in die Belegschaft;

- finanzielle Anreize für Arbeitnehmer, um länger erwerbstätig zu bleiben;
- schrittweiser/gestaffelter Übergang in den Ruhestand/Altersteilzeitregelungen;
- Möglichkeiten für flexible Formen der Arbeitsorganisation für ältere Arbeitnehmer;
- Sensibilisierungs- und Informationskampagnen zur Förderung einer geänderten Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmern, einschließlich staatlich geförderter Firmenpreise für „vorbildliche Verfahren für das Altersmanagement“.

Diese Instrumente wurden in den ausgewählten Mitgliedstaaten im Zeitraum 2000 bis 2008 unterschiedlich eingesetzt, und sie geben Aufschluss über Unterschiede bei den politischen Einflussfaktoren, wie z. B. unterschiedliche nationale Prioritäten, ein unterschiedlicher Verlauf der Reformen und unterschiedliche Ausgangspunkte im Hinblick auf die Renten- und Sozialversicherungssysteme. So werden beispielsweise in den Länderberichten der Niederlande und der Tschechischen Republik das Problem eines potenziellen Arbeitskräftemangels und die Nachhaltigkeit des Systems der sozialen Sicherheit als politische Einflussfaktoren erwähnt.

Tabelle: Überblick über das gesetzliche Renteneintrittsalter und über die vorgeschlagenen Änderungen in ausgewählten Mitgliedstaaten

Land	Männer	Frauen	Änderungsvorschläge	Kommentare
<b>Österreich</b>	65	60	Ja	
<b>Belgien</b>	65	65	Keine	
<b>Tschechische Republik</b>	62	61	Ja	Das Rentenalter wird ab 2016 für Männer und ab 2019 für Frauen ohne Kinder auf 63 Jahre angehoben. Frauen mit Kindern können im Alter von 59 bis 62 Jahren in Rente gehen, je nach der Zahl der Kinder, die sie großgezogen haben (derzeit liegt das Rentenalter für Frauen bei 57 bis 61 Jahren, je nach der Zahl der Kinder).
<b>Ungarn</b>	62	62	Ja	Das Rentenalter wird ab 2018 für Männer und ab 2020 für Frauen auf 65 angehoben.
<b>Lettland</b>	62	62	Ja	Bis 2021 wird das gesetzliche Rentenalter schrittweise auf 65 Jahre angehoben.
<b>Niederlande</b>	65	65	Ja	Derzeit steht ein Abkommen zur Anhebung des Rentenalters auf 66 im Jahr 2020 und auf 67 im Jahr 2025 zur Diskussion.
<b>Spanien</b>	65	65	Ja	Anhebung des Rentenalters im Zeitraum 2013 2027 von 65 auf 67 Jahre.
<b>Schweden</b>	65	65	Keine	Das Rentenalter ist flexibel. Staatliche Altersrenten können ab 61 Jahren beantragt werden, wobei das Rentensystem eingebaute Anreize für ein späteres Ausscheiden aus dem Erwerbsleben enthält.
<b>Vereinigtes Königreich</b>	65	60	Ja	Ab 2018 müssen Frauen ebenso wie Männer 65 Jahre alt sein, um eine Altersrente zu beziehen; 2020 wird das Rentenalter dann für Frauen ebenso wie für Männer auf 66 angehoben. Im bisherigen Rentengesetz ist geregelt, dass das Rentenalter zwischen 2034 und 2036 auf 67 Jahre sowie zwischen 2044 und 2046 auf 68 Jahre angehoben werden soll. Die Regelaltersgrenze wurde abgeschafft.

Anmerkung: In dieser Tabelle ist das gesetzliche Renteneintrittsalter dargestellt. Das effektive Rentenalter kann niedriger oder höher sein, je nachdem, ob es andere Möglichkeiten gibt, in den Ruhestand einzutreten oder diesen aufzuschieben (etwa Frühverrentung, Altersteilzeit und längere Erwerbstätigkeit über das Renteneintrittsalter in Ruhestandsregelungen hinaus).

### **Politische Reform in einer Reihe von Mitgliedstaaten**

Einige Mitgliedstaaten haben einen umfassenderen Ansatz zur Förderung älterer Arbeitnehmer gewählt als andere, indem sie politische Reformen bereits zu einem früheren Zeitpunkt, d. h. Ende der 1990er Jahre und Anfang 2000, eingeleitet haben.

In Schweden gibt es einen breiten Konsens zwischen den Sozialpartnern, wonach die Alterung der Bevölkerung eine politische Priorität darstellt. Aufgrund der Rentenreformen des Jahres 1999 wurde das auszuzahlende Altersruhegeld an den Unterschied zwischen dem Renteneintrittsalter und der durchschnittlichen Lebenserwartung der Angehörigen beider Geschlechter in den vorangegangenen fünf Jahren gekoppelt. Den Reformen zufolge konnten Arbeitnehmer im Alter von 61 in Rente gehen. Es gibt allerdings starke Anreize für Arbeitnehmer, bis zum Alter von 65 und länger im Erwerbsleben zu verbleiben, und diese wurden seit 2006 durch Änderungen des Steuersystems, wonach Arbeitseinkommen günstiger behandelt werden als Alterseinkünfte, noch verstärkt. Zugleich wurde die Altersgrenze für den Verbleib in der Erwerbstätigkeit auf 67 Jahre heraufgesetzt. Verfahren für Massenentlassungen beruhen auf dem im schwedischen Arbeitsrecht verankerten Grundsatz „zuletzt eingestellt, zuerst entlassen“ (last in, first out). 2006 wurde ein weiteres Maßnahmenpaket verabschiedet, das sich unmittelbar auf die Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer ab 65 durch einen Ausbau der Steuervergünstigungen für ältere Arbeitnehmer, die Verringerung der Arbeitgeberbeiträge für Arbeitnehmer ab 65 und die Reformierung der Leistungen bei Erwerbsunfähigkeit bezieht, damit das Ausscheiden aus der Erwerbstätigkeit als Alternative weniger attraktiv wird. Außerdem kommen Arbeitgeber in den Genuss zusätzlicher Steuervergünstigungen, wenn sie im Rahmen des Programms „Neustarterjobs“ Arbeitnehmer ab 55 einstellen, die arbeitslos waren.

Ebenso haben im Vereinigten Königreich die Sozialpartner in den letzten zehn Jahren zunehmend anerkannt, dass eine längere Lebensarbeitszeit gefördert werden muss. Im Vereinigten Königreich hat man sich insbesondere auf die Reform von umfassenderen Regelungsstrukturen konzentriert, die die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer beeinflussen, etwa die Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters im Rentengesetz von 2007 und die Neubewertung der Anforderungen für den Bezug von Erwerbsunfähigkeitsrenten im Jahr 2008. 2011 hat die Regierung die Abschaffung der Regelaltersgrenze beschlossen. Zu den Vorschlägen aus der jüngeren Zeit gehören u. a. die Anhebung des staatlichen Rentenalters bis 2046 auf 68 Jahre und die schrittweise Abschaffung des Unterschieds zwischen dem Rentenalter für Frauen und für Männer bis zum Jahr 2018. Darüber hinaus wurden aufgrund der Neuausrichtung des flächendeckenden privaten Rentensystems in den letzten zwei Jahrzehnten auf ein beitragsorientiertes System die Anreize und die Möglichkeiten für Arbeitnehmer, frühzeitig aus dem Erwerbsleben auszuschneiden, eingeschränkt.

Manche Mitgliedstaaten, wie Ungarn und die Tschechische Republik, haben ihr Augenmerk weitgehend auf die Eingliederung jüngerer Arbeitnehmer in die Belegschaft gerichtet, wobei Strategien zum Altersmanagement häufig in einem frühen Entwicklungsstadium zur Anwendung kamen. In beiden Ländern ist die Frühverrentung immer noch vorherrschend, und bei Arbeitgebern und in der Gesellschaft in Ungarn ist eine Einstellung zu beobachten, die die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer nicht unbedingt befürwortet. Dies ist zum Teil das Vermächtnis dessen, dass beim Übergang zur Marktwirtschaft Anfang der 1990er Jahre ein besonderer Schwerpunkt auf die Frühverrentung als eine Möglichkeit der Arbeitsmarktanpassung gelegt wurde. Im

Fall Ungarns sind positive abschreckende Maßnahmen zu verzeichnen, etwa der Verbleib in der Erwerbstätigkeit, da das Rentenvermögen nach Vollendung des 60. Lebensjahres in Wirklichkeit sogar sinkt.

### **Vorruhestand und Altersteilzeit**

Andere Mitgliedstaaten haben sich zur Förderung und Unterstützung älterer Arbeitnehmer auf spezifische Politikfelder konzentriert, insbesondere auf Maßnahmen zur Verwaltung und Reformierung von Vorruhestandsregelungen. Mit diesen Reformen sollten die Ansprüche im Rahmen der Frühverrentung beschränkt und ein etwas stärker gestaffelter Eintritt in den Ruhestand gefördert werden. Die Gründe hierfür waren im Allgemeinen zweierlei Natur: Bedenken bezüglich der Nachhaltigkeit des Systems der sozialen Sicherheit und das damit verbundene Ziel, die Erwerbsquoten anzuheben und zukünftigen Engpässen auf dem Arbeitsmarkt zuvorzukommen. Ungarn hat versucht, die Inanspruchnahme von Vorruhestandsregelungen einzuschränken, indem es eine Reihe von Programmen eingestellt und die staatlichen Ausgleichszahlungen bei anderen Regelungen beschränkt hat. In Belgien hat die Regierung die vorgezogenen Leistungen wegen Alters durch Anhebung des Rentenalters von 58 auf 60 Jahre und der erforderlichen Beitragsjahre von 20 auf 30 Jahre reformiert. In den Niederlanden verloren Vorruhestandsregelungen aufgrund der steuerlichen Behandlung von Vorruhestandsbezügen an Attraktivität. Manche Reformen hatten eher geringe Auswirkungen auf die Verwaltung von schrittweisen Übergängen. In Spanien hat die Regierung versucht, die Inanspruchnahme der Altersteilzeit zu fördern, wonach ein Arbeitnehmer, der älter als 60 bis 64 Jahre ist, in Rente gehen und für mindestens 25 % seiner Zeit erwerbstätig bleiben und dann für die übrige Zeit durch einen anderen Arbeitnehmer ersetzt werden konnte. Dieses Programm wurde nur begrenzt angenommen, da es de facto keine Möglichkeit zur Steuerung der Arbeitskräfte bot, da die Zahl der Arbeitnehmer in einem Unternehmen unverändert blieb. Trotzdem zeigt das Fallbeispiel von Ford (Spanien), dass manche Unternehmen diese Möglichkeit für attraktiv genug hielten.

Auch in Österreich wurde das Hauptaugenmerk auf die Altersteilzeit gelegt, zusammen mit zwei Möglichkeiten - einer Altersteilzeitregelung, bei der sich die Arbeitszeit kontinuierlich im Laufe des Programms halbiert („Gleichverteilungsmodell“), und einem Blockmodell, bei dem der Arbeitnehmer in der ersten Phase der Altersteilzeit einer Vollzeitbeschäftigung nachgeht und dann in der zweiten Phase in den Vorruhestand geht. Die Regelung wurde aufgrund umfangreicher Reformen 2004 und 2009, die eine Anhebung des Mindestrentenalters für Männer (von 55 auf 60 Jahre bis 2013) und für Frauen (von 50 auf 55 Jahre bis 2013) vorsahen, restriktiver, obgleich die schrittweise Anhebung dieser Mindestrentenaltersgrenzen 2009 infolge der Krise vorübergehend ausgesetzt wurde. Die Beliebtheit, der sich das Blockmodell bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Vergleich zum Gleichverteilungsmodell erfreute, bedeutete, dass die Altersteilzeit faktisch wie eine Vorruhestandsregelung funktionierte. Auf diesen Aspekt stellten die Reformen der Regelung im Jahr 2009 ab, die Arbeitgebern, die sich für das Gleichverteilungsmodell entschieden, höhere Rückerstattungen anboten. Der Anteil der Arbeitnehmer in Altersteilzeit am Blockmodell ging daraufhin um die Hälfte zurück.

### **Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer**

Neben der Reformierung von Vorruhestandsregelungen haben mehrere Mitgliedstaaten auch direkte Anreize für Arbeitgeber und Arbeitnehmer zum Verbleib im Beschäftigungsverhältnis geschaffen. Belgien hat sich insbesondere darauf konzentriert, finanzielle Anreize für

Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu schaffen, um die Beschäftigung und Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer zu fördern. Außerdem hat Belgien Aktivierungsstrategien für ältere Arbeitnehmer, wie z. B. die *cellules d'emploi* („Beschäftigungszellen“), gefördert, die den Übergang für Arbeitnehmer, die ihren Arbeitsplatz infolge einer Umstrukturierung verloren haben, in ein anderes Beschäftigungsverhältnis erleichtern sollen. Maßnahmen dieser Art deuten auch auf einen Kulturwandel im weiteren Sinne weg von Vorruhestandsregelungen hin, da die früher bestehende enge Verzahnung zwischen Umstrukturierung und Frühverrentung aufgebrochen wurde. In Spanien wurden einige der Anreize mit der Zahlung von Sozialversicherungsbeiträgen verknüpft. Die Arbeitgeberbeiträge werden für ältere Arbeitnehmer, die im Alter von 60 Jahren eingestellt werden, um 50 % und schrittweise um jeweils 10 % gekürzt, bis sie dann mit dem vollendeten 65. Lebensjahr des Arbeitnehmers 100 % erreichen. Aufgrund des Ausmaßes der Jugendarbeitslosigkeit in diesem Mitgliedstaat wurden Varianten dieser Anreize während der Krise auch auf jüngere Altersgruppen angewandt; so konnten beispielsweise Maßnahmen, mit denen ursprünglich Arbeitgeber dazu angehalten werden sollten, ältere Arbeitnehmer zu beschäftigen bzw. weiterzubeschäftigen, leichter auch auf andere Risikogruppen angewandt werden.

### Kompetenzentwicklung

Viele Mitgliedstaaten legen das Schwergewicht auch auf die „Beschäftigungsfähigkeit“, die mit einer ständigen Entwicklung von Kompetenzen und der Weiterbildung von Arbeitnehmern einhergeht, um sicherzustellen, dass sie die erforderlichen Kompetenzen für die Ausübung einer Tätigkeit besitzen. Mehrere Mitgliedstaaten, wie Lettland, Österreich und Ungarn, haben Anreize für Arbeitnehmer und Arbeitgeber für das lebenslange Lernen geschaffen. Es wurden Kampagnen zum Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz durchgeführt, bei denen Arbeitgeber darüber informiert wurden, wie sie mit einer alternden Belegschaft umgehen, und die bei den Arbeitnehmern das Bewusstsein für die Notwendigkeit schärfen sollten, länger zu arbeiten. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Initiativen im Bereich des Altersmanagements ist damit verbunden, ältere Arbeitnehmer als eine eigenständige Kategorie bei ihrer Politik zur Förderung der Vielfalt zu sehen. Mitgliedstaaten wie Lettland, die Niederlande, Österreich und Schweden betrachten ältere Arbeitnehmer als eine eigene Zielgruppe bei Initiativen und Regelungen. Angesichts der Überalterung der Bevölkerung sehen Mitgliedstaaten und Unternehmen eine Belegschaft mit unterschiedlichen Altersstufen als von Natur aus nachhaltiger an.

### Antidiskriminierung und Politik der Vielfalt

Antidiskriminierung und Politik der Vielfalt („Diversity“) sind Themen, die sich wie ein roter Faden durch die Beiträge der Mitgliedstaaten ziehen und die teilweise auch durch die europäischen Rechtsvorschriften beeinflusst werden. Im Grunde bedeutet dies, dass das Alter bei Personalentscheidungen (Einstellungen und Entlassungen) keine Rolle spielen darf, auch wenn in manchen Ländern das Arbeitsrecht bestimmte Regelungen enthält, wonach die Kündigung älterer Arbeitnehmer mit Auflagen verbunden ist. Sowohl in den Niederlanden als auch in Schweden kommt bei Massenentlassungen die Bestimmung „zuletzt eingestellt, zuerst entlassen“ (last in, first out) zum Tragen. In Lettland ist im Arbeitsrecht geregelt, dass die fünf Jahre vor dem Ruhestand bei der Entscheidung, welche Arbeitnehmer bei einer Massenentlassung weiterbeschäftigt werden sollen, Vorrang genießen sollten. In Ländern, in denen die Regelaltersgrenze abgeschafft werden soll, wie z. B. im Vereinigten Königreich, haben Arbeitgeber Bedenken geäußert, weil sie befürchteten, Fällen von Diskriminierung aufgrund des Alters ausgesetzt zu sein, in denen ältere

Arbeitnehmer eine Kündigung anfechten. In Ungarn, dem Land mit den niedrigsten Erwerbsquoten älterer Arbeitnehmer von allen betrachteten Ländern, ist in der jüngsten Zeit viel zum Thema Altersdiskriminierung geforscht worden, ein Thema, das sowohl die Öffentlichkeit als auch die Verwaltungsbehörden betrifft.

### Rolle der Sozialpartner

Die Sozialpartner spielen in der Politikgestaltung eine unterschiedliche Rolle. In manchen Mitgliedstaaten wie z. B. der Tschechischen Republik und Ungarn übernehmen die Sozialpartner eine weitgehend beratende Funktion. Daher ist ihr Einfluss auf die Politikgestaltung verhältnismäßig begrenzt. In anderen Mitgliedstaaten wie Belgien und den Niederlanden kommt den Sozialpartnern bei der Gestaltung spezifischer politischer Antworten innerhalb des von der Regierung beschlossenen allgemeinen Rahmens ein zentraler Stellenwert zu. In den Niederlanden beispielsweise haben die Sozialpartner vereinbart, zusätzliche Jahresurlaubstage in Verbindung mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit abzuschießen; dies ist eine Möglichkeit, die Kosten der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zu reduzieren. Andere Beispiele für Initiativen der Sozialpartner in Verbindung mit Altersfragen ist die österreichische Initiative *„Arbeit und Alter“*, die Informationen über alle altersbedingten Fragen rund um Arbeit und Sozialversicherung sowie ein Forum für den Austausch zur Verfügung stellt.

## Politische Initiativen aus der letzten Zeit in den Mitgliedstaaten

### Trends in den Mitgliedstaaten als Reaktion auf die Krise

Die Mitgliedstaaten haben völlig unterschiedlich auf die aktuelle Krise reagiert, was zum Teil auf die unterschiedlich starke Ausprägung der Finanzkrise und auf die unterschiedliche Wahrnehmung der Dringlichkeit einer Beschleunigung der Reformen zurückzuführen ist. Nach dem Ausbruch der Krise waren einige zentrale Entwicklungstrends zu beobachten.

- Der Vorruhestand kristallisierte sich während der Wirtschaftskrise erneut als ein Instrument des Personalmanagements heraus. Zwar wurden in vielen Mitgliedstaaten Anreize und Alternativen für den Vorruhestand abgebaut, was auf eine politische Abkehr von diesem Instrument hinweist, doch stellte der Vorruhestand für die Arbeitgeber trotz alledem eine Alternative zu betriebsbedingten Kündigungen dar.
- Altersteilzeitregelungen wurden reformiert und umfassender gestaltet. In manchen Ländern wurden Anstrengungen unternommen, damit die Möglichkeiten der Altersteilzeit de facto nicht länger eine Form der Frühverrentung darstellten.
- In vielen Ländern ist ein Trend zur Anhebung des Rentenalters zu beobachten – entweder in Form von laufenden Vorhaben oder als ein Thema, das zur Diskussion steht. In Schweden ist beabsichtigt, die (steigende) durchschnittliche Lebenserwartung mit dem Rentenalter zu verknüpfen, um die Finanzierung des Rentensystems zukunftssicher zu machen; andere Länder (etwa die Niederlande) ziehen ähnliche Möglichkeiten in Betracht.
- Wie oben beschrieben, haben manche Mitgliedstaaten mit leistungsorientierten Altersversorgungssystemen die Pflichtbeiträge der Arbeitnehmer erhöht, und zwar in den meisten Fällen durch Verlängerung der Beitragszeit oder durch Kürzung der Rentenzahlungen.

- Es gab Bestrebungen hin zu einer Teilprivatisierung bzw. zur Einführung gemischter, mehrstufiger öffentlicher und privater Rentensysteme sowie hin zu Systemen mit Beitragszusagen da, wo private Rentensysteme vorherrschen (etwa im Vereinigten Königreich).
- Manche Mitgliedstaaten haben steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Anreize für Arbeitgeber und Arbeitnehmer eingeführt oder erweitert, damit ältere Arbeitnehmer länger erwerbstätig bleiben. In manchen Ländern wurden auch die Rentenzusagen für diejenigen, die erwerbstätig blieben, erhöht, um die Rentenzahlungen zu verzögern.

#### Politischer Wandel auf Ebene der Länder

Manche Mitgliedstaaten wie Schweden und das Vereinigte Königreich hatten bereits vor der Krise beachtenswerte Initiativen für nachhaltigere Altersmanagementpraktiken eingeführt. Ihre Altersmanagementpolitik als solche hat sich dadurch nicht wesentlich geändert. Die Regierung im Vereinigten Königreich hat eine Reihe von Schulungsinitiativen für Arbeitslose über 50 gestartet.

Mitgliedstaaten wie Belgien, die Niederlande und Österreich haben nach der Finanzkrise ihre bestehende Politik geändert, um durch Ausübung von finanziellem Druck ältere erwerbstätige und/oder verrentete Arbeitnehmer zu unterstützen. Die Niederlande haben sich grundsätzlich darauf geeinigt, das gesetzliche Rentenalter anzuheben, und die Anreize für die Qualifizierung der Arbeitnehmer ausgebaut. Österreich hat die Möglichkeit der Altersteilzeit weiter reformiert, um diese in ein echtes Teilzeitmodell für ältere Arbeitnehmer umzuwandeln. Österreich hat eine Reihe von Mechanismen eingeführt mit dem Ziel, die staatlichen Entschädigungszahlungen für Arbeitgeber zu kürzen, Verpflichtungen abzuschaffen, wonach ein Betrieb einen neuen Arbeitnehmer einstellen musste, um einen älteren Arbeitnehmer zu ersetzen, der in den Vorruhestand ging, ferner, um die Schwelle für den Erwerb einer Anspruchsberechtigung von 80 % auf 60 % der regulären Arbeitszeit abzusenken und damit mehr Teilzeitbeschäftigten die Möglichkeit der Teilnahme anzubieten, und schließlich, um eine Abkehr von dem stark in Anspruch genommenen Blockmodell hin zum Gleichverteilungsmodell einzuleiten, indem Arbeitgebern beim Gleichverteilungsmodell im Vergleich zum Blockmodell höhere Einkommensersatzquoten angeboten wurden (90 % gegenüber 55 %). Die Niederlande, Ungarn und das Vereinigte Königreich haben außerdem diejenigen Arbeitnehmer, die ihr Ausscheiden aus dem Erwerbsleben verschoben haben, mit zusätzlichen Pensionsrückstellungen für jedes nach dem Renteneintrittsalter geleistete Dienstjahr (in den Niederlanden bis zum Alter von 70 Jahren) belohnt.

In manchen Mitgliedstaaten waren allgemeine haushaltsrechtliche Gründe der entscheidende Faktor für Veränderungen der Politik, die ältere Arbeitnehmer betrifft. 2011 hat die spanische Regierung aufgrund der schlechten Verfassung der Staatsfinanzen beschlossen, das Rentenalter im Zeitraum 2013 bis 2027 von 65 auf 67 Jahre anzuheben. Darüber hinaus müssen Arbeitnehmer höhere Beiträge einzahlen, um eine Grundrente zu beziehen. Und schließlich wurde das Mindestalter für die Inanspruchnahme einer Vorruhestandsregelung von 61 auf 63 Jahre angehoben, obgleich in Krisenzeiten Personen im Alter von 61 Jahren nach wie vor einen entsprechenden Antrag stellen konnten. Die Altersteilzeitregelungen blieben davon unberührt. In Lettland führte die Krise zu einer tiefen Rezession. Als Reaktion darauf wurde eine Maßnahme eingeführt, mit der die Möglichkeit beschränkt werden sollte,

eine staatliche Rente zu beziehen und gleichzeitig zu arbeiten (was in der Folge aufgrund juristischer Probleme wieder abgeschafft wurde); ferner wurden 2011 als weitere Reaktion die Möglichkeiten der Frühverrentung abgeschafft und die Beiträge zur Basisrente erhöht. Die ersten beiden Maßnahmen führten gezielt dazu, dass die Zahl der erwerbstätigen Rentner erheblich zurückging (über 40 %), was darauf hindeutet, dass sich ältere Arbeitnehmer dafür entschieden, aus dem Erwerbsleben auszusteigen, bevor die neuen Maßnahmen griffen, was aber auch Aufschluss über ihre Unsicherheit bezüglich möglicher künftiger politischer Entwicklungen gibt. Lettland hat außerdem ein Programm subventionierter Arbeitsplätze eingeführt, über das ein hoher Anteil von Arbeitnehmern im Vorruhestand (74 %) innerhalb von drei Monaten einen festen Arbeitsplatz fand.

## Altersmanagementpolitik auf Unternehmensebene

### Schwerpunkt der Politik

Die Altersmanagementpolitik auf Unternehmensebene wird von den politischen Entwicklungen in den verschiedenen Ländern generell beeinflusst. So spiegelt sich der Fokus, der in Schweden auf das Altersmanagement gelegt wird, auch in den beiden Fallstudien in Schweden - Bezirksregierung Kiruna und Vattenfall - wider. Beide haben eine gezielte und integrierte Altersmanagementpolitik aufgelegt, in deren Mittelpunkt die allgemeine Aus- und Weiterbildung, die Entwicklung von Kompetenzen, die Bereitstellung von Informationen sowie flexible Formen der Arbeitsorganisation stehen. Das Ziel lautet, die Kompetenzen und die Anpassungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu entwickeln und dafür zu sorgen, dass sie erwerbstätig bleiben.

### Kompetenzentwicklung und Wissenstransfer

Betriebe in anderen Mitgliedstaaten, die angegeben haben, dass sie fortschrittliche Ansätze im Bereich Altersmanagement gewählt haben, verfügen nicht unbedingt über ein eigenständiges Altersmanagement, sondern legen stattdessen zeitweise den Schwerpunkt auf die Beschäftigungsfähigkeit oder tragen dafür Sorge, dass die Arbeitnehmer während ihres gesamten Erwerbslebens über einschlägige Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen. Bei solchen Unternehmen wird das Thema Beschäftigungsfähigkeit über das gesamte Erwerbsleben ihrer Arbeitnehmer hinweg und für alle Altersgruppen groß geschrieben. Ältere Arbeitnehmer bilden bei Programmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, bei denen die Sicherung der Kenntnisse und Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer wichtig ist, häufig eine eigene Zielgruppe. Beispiele hierfür sind u. a. Barco in Belgien, Abengoa in Spanien, KPN und DHV in den Niederlanden und die MOL-Gruppe in Ungarn.

Bei mehreren dieser Fallstudien wird dem Wissenstransfer zwischen den Generationen ein hoher Stellenwert beigemessen. Dieser Transfer kann Folgendes umfassen: Nachfolgeplanung, Einbeziehung älterer Arbeitnehmer in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen und Erfassung des während ihres beruflichen Werdegangs (häufig implizit) angeeigneten Wissens. Beispiele hierfür sind die MOL-Gruppe in Ungarn und die Bezirksregierung Kiruna in Schweden. Die Einbindung älterer Arbeitnehmer als Mentoren bei Weiterbildungsmaßnahmen war in manchen Fällen eine Reaktion auf die Krise, da die Ausbildungsbudgets gekürzt wurden.

### **Flexible Arbeits- und Rentenmodelle**

Das Angebot an Möglichkeiten flexibler Formen der Arbeitsorganisation für ältere Arbeitnehmer ist ein weiteres Thema im Zusammenhang mit den Ansätzen, die Unternehmen in Bezug auf das Altersmanagement gewähren haben. In den Niederlanden bieten KPN und DHV ihren Mitarbeitern, einschließlich der älteren Arbeitnehmer, flexible Formen der Arbeitsorganisation (Teilzeit) an. Der Aspekt, der bei diesem Ansatz im Hinblick auf das Altersmanagement von Belang ist, lautet, dass ältere Arbeitnehmer aufgrund der flexibel gestalteten Formen der Arbeitsorganisation zum Verbleib in ihrem Beschäftigungsverhältnis angehalten werden, da dies einen reibungsloseren Übergang in den Ruhestand ermöglicht.

Die Altersteilzeit bzw. der flexible Renteneintritt ist eine weitere Möglichkeit für die Bewältigung des Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand, die zunehmend auch von politischen Entscheidungsträgern und auch, wie die Fallbeispiele belegen, von Arbeitgebern bevorzugt wird. Ein Beispiel ist die flexible Rentenpolitik, wie sie vom Cambridgeshire County Council im Vereinigten Königreich praktiziert wird. Demzufolge haben Arbeitnehmer (ab 55 Jahren, die mindestens drei Monate lang in die Rentenkasse eingezahlt haben) Anspruch auf eine ständige Verkürzung der Arbeitszeit (mindestens 20 %) oder auf einen Übergang zu einer Funktion mit reduzierten Pflichten/Aufgaben, kommen aber gleichzeitig in den Genuss der aufgelaufenen Versorgungsleistungen. Am Produktionsstandort von Ford in Valencia, Spanien, nehmen die meisten gewerblichen Arbeitnehmer ab 61 Jahren an einer staatlich geförderten Altersteilzeitregelung teil, wonach ältere Arbeitnehmer ihre Arbeitszeit um bis zu 85 % reduzieren können. Trotz der Verpflichtung, für jeden Arbeitnehmer, der die Altersteilzeitregelung in Anspruch nimmt, einen jüngeren Arbeitnehmer einzustellen, ist die Regelung aus Arbeitgebersicht aufgrund der hohen Prämien in Verbindung mit der Betriebszugehörigkeit älterer Arbeitnehmer im Unternehmen kostenwirksam. Borealis Agrolinz Melamine GmbH in Österreich hat damit begonnen, während der Umstrukturierung nach der Wirtschaftskrise 2008 die Altersteilzeitregelung umfassender zu nutzen, was zeitlich mit den Reformen dieser Regelung durch die österreichische Regierung zusammenfiel.

### **Anforderungen von Kleinunternehmen**

Die Fallstudien bieten aber auch einen Einblick in die Politik von Kleinunternehmen in Bezug auf das Altersmanagement. Die Beispiele von Made in Inox in Belgien und von Proniks in Lettland zeigen, dass angesichts der spezifischen Fachkenntnisse, die in dieser Branche verlangt werden, schon der Verlust eines einzigen Arbeitnehmers ein erhebliches Problem darstellen kann. Diese Betriebe ziehen außerdem ältere erfahrene Arbeitnehmer vor, die häufig über seltene, spezifische Fachkenntnisse verfügen, die für diese Arbeit erforderlich sind. Diese Arbeitnehmer sind typischerweise im Hinblick auf Lohnforderungen sehr zurückhaltend, und sie beschwerten sich auch kaum darüber, dass sie sehr spezifische und zeitweise auch körperlich anstrengende Tätigkeiten übernehmen. Von daher haben die in den Fallstudien untersuchten Unternehmen angesichts des Arbeitskräftemangels auch gute geschäftliche Gründe, in ältere Arbeitnehmer zu investieren und die Arbeit auf deren persönliche Umstände abzustimmen.

### **Andere betriebliche Maßnahmen**

Arbeitgeber setzen möglicherweise auch stärkere Anreize ein, um das Ausscheiden von Arbeitnehmern zu erleichtern, die aufgrund ihrer langjährigen Betriebszugehörigkeit einen hohen Lohn erhalten. Bei Ford Valencia kann die Vergütung

aufgrund der Betriebszugehörigkeit bis zu 60 % des Grundgehalts betragen. Die Vergütung in Verbindung mit der Betriebszugehörigkeit war aber auch als eine der Möglichkeiten genannt worden, um den Beitrag älterer Arbeitnehmer in der MOL-Gruppe in Ungarn zu würdigen und diese Arbeitnehmer entsprechend zu motivieren.

Die Fallstudien zeigen ferner, dass im Zeitraum 2008 bis 2010 der Anteil älterer Arbeitnehmer an der Belegschaft nur in einigen wenigen der untersuchten Unternehmen rückläufig war, obwohl in vielen Fällen Vorruhestandsregelungen in Anspruch genommen wurden. Bei Vattenfall in Schweden lag der Anteil derjenigen, die in Vorruhestand gingen, trotz des breiten Spektrums von Maßnahmen zum Altersmanagement bei 90 % aller Arbeitsplatzverluste infolge der Umstrukturierung im Berichtszeitraum. Allerdings stieg das Durchschnittsrentenalter als Reaktion auf die Initiativen im Bereich Altersmanagement in den letzten zehn Jahren an.

### **Auswirkungen der nationalen Politik**

Abschließend ist festzustellen, dass in den Fallstudien im Allgemeinen die nationale Politik als Reaktion auf die Krise nicht als ein Faktor genannt wurde, der besonderen Einfluss auf die Entwicklung der Altersmanagementpolitik des Unternehmens ausgeübt hätte, auch wenn die Unternehmen in vielen Fällen eindeutig von den Vorteilen der regulatorischen Anreize für die Frühverrentung bzw. den schrittweisen Eintritt in den Ruhestand und die Einstellung älterer Arbeitsloser profitiert haben. In Fällen einer eher grundlegenden und auf Dauer angelegten Reform waren allerdings durchaus Auswirkungen zu verzeichnen. Die Reform der Altersteilzeit in Österreich hat die Entscheidung von Borealis beeinflusst, bei einer Umstrukturierung von der Frühverrentung auf Möglichkeiten der Altersteilzeit umzustellen. Es gab aber auch unbeabsichtigte Auswirkungen. Die Reform des Rentensystems in Lettland im Jahr 2009 hatte negative Auswirkungen auf Proniks, denn sie führte dazu, dass mehrere ältere Arbeitnehmer freiwillig aus dem Unternehmen ausschieden, um eine Anspruchsberechtigung für bessere Vorsorgeleistungen zu erwerben, bevor die Reformen zum Tragen kamen.

## **Schlussfolgerungen**

Länder und Unternehmen sehen und diskutieren das Altersmanagement unterschiedlich. In allen Ländern gibt es eine Politik, die diese Funktion auf die eine oder andere Weise erfüllt, allerdings unterscheidet sich diese Politik hinsichtlich ihres Umfangs. Der Verlauf von Reformen ist je nach Land unterschiedlich, ebenso die Dringlichkeit, Initiativen speziell auf ältere Arbeitnehmer zuzuschneiden. In manchen Fällen, insbesondere während der Rezession, galten ältere Arbeitnehmer häufig nicht als vorrangige Gruppen. Größere Bedenken gab es hingegen im Hinblick auf die Beschäftigungsfähigkeit jüngerer Arbeitnehmer. Da die Krise jüngere Arbeitnehmer in einem unverhältnismäßig stärkeren Maße beeinträchtigte als andere Altersgruppen, gab es häufig auch gute Gründe, dieser Gruppe gegenüber den älteren Arbeitnehmern den Vorrang einzuräumen.

Relativ gesehen hat sich die Wirtschaftskrise, die 2008 begann, auf die Erwerbsquote älterer Arbeitnehmer nicht negativ ausgewirkt. In den meisten untersuchten Ländern stiegen die Erwerbsquoten älterer Arbeitnehmer an, während sie für alle anderen Altersgruppen sanken. In manchen Fallstudien, wie z. B. BT im Vereinigten Königreich, nahm der Anteil älterer Arbeitnehmer sogar zu. In vielen Mitgliedstaaten und Unternehmen hat die

Finanzkrise nicht zu grundlegenden Änderungen der Politik im Bereich Altersmanagement geführt, sondern es gab geringfügige Anpassungen an die bestehende Politik, um Anreize für ein Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu einem späteren Zeitpunkt zu schaffen. In Ländern, in denen sich die Staatsfinanzen erheblich verschlechterten, fanden wichtige Reformen der Alterspolitik statt. Doch diese Reformen (beispielsweise in Lettland, Spanien und Ungarn) zielten nicht ausdrücklich auf Ziele in Verbindung mit dem Altersmanagement an sich ab, sondern wurden eindeutig aus Gründen der Kostensenkung durchgeführt. Die zunehmende Inanspruchnahme von Altersteilzeit- und die kontinuierliche Inanspruchnahme von Vorruhestandsregelungen durch Unternehmen waren Instrumente zur Verringerung des Arbeitsaufwands älterer Arbeitnehmer im Hinblick auf Arbeitszeit oder Mitarbeiterzahl. Trotzdem waren sie nur eine von einer Vielzahl von Maßnahmen zur Anpassung an den Arbeitsmarkt, und die Beschäftigungsquoten älterer Arbeitnehmer insgesamt blieben relativ stabil.

Auf betrieblicher Ebene erfolgten die Veränderungen der Altersmanagementpolitik in der Regel eher schrittweise und entwickelten sich als Reaktion auf längerfristige Trends in der Personal- und Beschäftigungspolitik. Ältere Arbeitnehmer haben in manchen Fällen bereits das gesetzliche Rentenalter überschritten. Es gibt vielfältige Anreize: flexible Arbeitszeitregelungen, finanzielle Anreize (für Arbeitgeber ebenso wie für Arbeitnehmer), Maßnahmen zur Arbeitsorganisation wie z. B. Bewertungen der Kapazitätsverwaltung und Neuzuordnung der Rollen. Der Wert einer Belegschaft mit gemischter Altersstruktur wird zunehmend anerkannt und ist bei Bemühungen zugunsten des Zusammenhalts zwischen den Generationen und des Wissenstransfers innerhalb von Unternehmen augenfällig. Diese „weichen“ Veränderungen sind zum Teil auf die gegenwärtigen Bedürfnisse von Unternehmen zugeschnitten, stellen aber auch eine Form der Anpassung an eine Zukunft dar, in der die Überalterung der Bevölkerung zu einem potenziellen Arbeitskräftemangel und zu Qualifikationsengpässen sowie zu einer älteren Belegschaft führen kann.

#### Weiterführende Informationen

John Hurley, Forschungsbeauftragter  
joh@eurofound.europa.eu

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen  
Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Irland  
Telefon: (+35 1) 204 32 00  
E-Mail: [information@eurofound.europa.eu](mailto:information@eurofound.europa.eu)  
Website: <http://www.eurofound.europa.eu/>

Weitere Veröffentlichungen zum Thema Altersmanagement finden Sie unter  
<http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/agemanagement.htm>



doi:10.2806/32129

ISBN 978-92-897-1064-0

