



Il-Fondazzjoni Ewropea  
għat-Titjib tal-Kondizzjonijiet  
ta' l-Għajxien u tax-Xogħol

# L-impatt tar-riċessjoni fuq il-politiki dwar il-ġestjoni tal-età

## > sommarju <

*'L-anzjanità attiva tista' ddawwar il-"baby-boomers" f'parti mis-soluzzjoni għall-isfida demografika minflok tkun problema. Huwa għalhekk li l-Istrateġija Ewropa 2020 tenfasizza l-htieġa li tiżgura li l-anzjani jibqgħu f'saħħithom u attivi għal kemm jista' jkun żmien possibbli.'*

László Andor, il-Kummissarju tal-UE għall-Impjegi, l-Affarijiet Soċjali u l-Inklużjoni,  
'L-opportunitajiet u l-isfidi tat-tibdil demografiku fl-Ewropa', it-13 ta' Lulju 2010



## Introduzzjoni

### Enfasi fuq il-ħaddiema akbar fl-età

Il-kwistjonijiet demografiċi qegħdin ikomplu jikkostitwixxu sfida serja għal tkabbir ekonomiku b'saħħtu u l-mudell soċjali Ewropew. Ir-riċessjoni attwali aggravat dawn il-problemi, fejn wasslet għall-esklużjoni ta' bosta nies mis-suq tax-xogħol u komplet iżżid il-proporzjon tad-dipendenza.

Ir-riċerka tal-Eurofound dwar 'Ir-ristrutturar fir-riċessjoni u l-parteċipazzjoni tal-forza tax-xogħol' esplorat il-prattiċi segwiti mill-kumpaniji fir-rigward tal-ġestjoni tal-età fid-dawl tar-ristrutturar imwettaq matul ir-riċessjoni. L-istudju ħares lejn il-politika fir-rigward taż-żamma ta' ħaddiema akbar fl-età (minn 50 sena 'l fuq) fid-dinja tax-xogħol fil-livell nazzjonali u fil-livell ta' stabbiliment f'disa' Stati Membri tal-Unjoni Ewropea (UE): l-Awstrija, il-Belġju, ir-Repubblika Ċeka, l-Ungerija, il-Latvja, il-Pajjiżi l-Baxxi, Spanja, l-Isvetja u r-Renju Unit. Huwa l-ewwel immira li jistħarreg ix-xejriet globali fl-impjieg ta' ħaddiema akbar fl-età, id-direzzjoni tal-politika qabel il-kriżi ekonomika tal-2008, u l-iżviluppi fil-politika u fil-prattika wara l-kriżi u l-implikazzjonijiet tagħhom għall-parteċipazzjoni ta' ħaddiema akbar fl-età fis-suq tax-xogħol. L-enfasi fuq il-kriżi hija importanti, minħabba li t-tieni riċerka kellha l-għan li tistabbilixxi kif il-prattiċi dwar il-ġestjoni tal-età nbidlu matul u wara l-kriżi fil-livell ta' stabbilimenti individwali, billi ħafna stabbilimenti kellhom jieħdu xi miżuri ta' ristrutturar. Sabiex nifhmu l-iżvilupp tal-politika dwar il-ġestjoni tal-età fil-livell ta' stabbiliment, l-istudju analizza l-iżviluppi fil-politika u fil-prattika f'żewġ stabbilimenti f'kull Stat Membru magħżul.

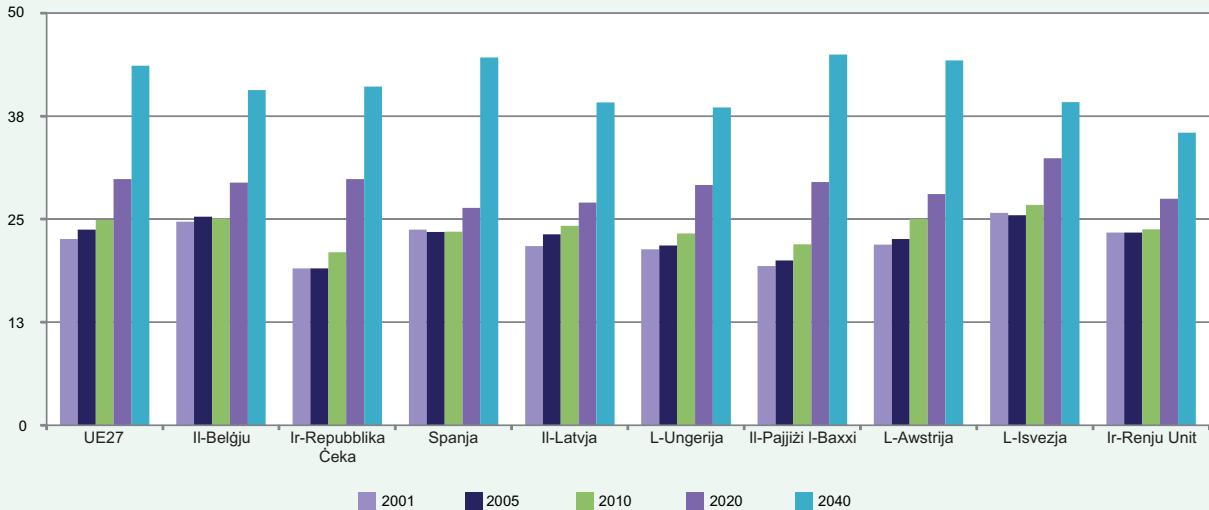
Ir-rilevanza tal-politika dwar il-ġestjoni tal-età għal dawk li jfasslu l-politika Ewropea hija ċara. Madwar l-Ewropa, il-proporzjon ta' dipendenza tax-xjuħija qiegħed jiżdied.

Fl-2040, dawk il-persuni ta' 'l fuq minn 65 sena se jrrappreżentaw aktar minn 45% tal-popolazzjoni fl-età tax-xogħol ta' bejn 15 u 64 sena fis-27 Stat Membru tal-UE (il-Figura 1). It-tixjiħ tal-popolazzjoni jirrikjedi li aktar individwi minn madwar l-Ewropa jkomplu jaħdmu sa età akbar sabiex jissodisfaw id-domanda għax-xogħol u jtaffu l-pressjoni fuq is-sistemi tal-pensjonijiet u tas-sigurtà soċjali.

### Iż-żieda tal-impjegi fost il-ħaddiema akbar fl-età

Fid-dawl ta' dawn il-fatturi ta' pressjoni, sejba ġenerali ta' dan l-istudju hija li l-politika marret 'lil hinn milli tinkoraġġixxi l-irtirar kmieni matul il-perjodu ta' qabel ir-riċessjoni u minflok kellha t-tendenza li tenfasizza diversi forom ta' 'downshifting' – tnaqqis fil-ħin tax-xogħol u rtirar gradwali jew f'fażijiet. L-għan ġenerali tal-politika kien li jiġu mmirati rati ta' impjieg oġhla ta' ħaddiema akbar fl-età u dan huwa rifless fiż-żieda tar-rati ta' impjieg għal kull grupp ta' ħames snin ta' ħaddiema akbar fl-età matul il-perjodu 2001–2010 (il-Figura 2). Madankollu, kif juru ħafna eżempji ta' każijiet ta' stabbilimenti individwali f'dan il-proġett, l-irtirar kmieni jibqa' fit-toolkit ta' dawk li jħaddmu, fejn ir-ristrutturar fit-telf tal-impjegi kien meqjus bħala essenzjali matul ir-riċessjoni. Iżda fejn episodji preċedenti ta' rtirar kmieni kienu assoċjati ma' tnaqqis kbir fir-rati ta' impjieg ta' persuni akbar fl-età, matul ir-riċessjoni, implimentazzjoni aktar meqjusa tista' tiġi dedotta mill-fatt li r-rati tal-impjegi ta' ħaddiema akbar fl-età kienu ferm aktar robusti għall-konsegwenzi tal-kriżi minn dawk ta' ħaddiema iżgħar jew ta' età elementari. F'għadd ta' pajjiżi koperti, ir-rati tal-impjegi għal dawk ta' bejn is-60 u l-64 huma oġhla fl-2011 milli kienu qabel il-kriżi fl-2008 (l-Awstrija, il-Belġju, l-Ungerija, il-Pajjiżi l-Baxxi u l-Isvetja) u fost dawk l-eżempji ta' każijiet fejn l-analizi tal-età tal-forza tax-xogħol fi stabbilimenti kienet disponibbli qabel u wara l-kriżi, is-sehem ta' ħaddiema akbar fl-età li żdied kien ugwali għas-sehem li naqas.

Figura 1: Il-proporzjon ta' dipendenza tax-xjuhija fl-Istati Membri magħżula għall-perjodu 2001–2010(Q2) u dak imbassar sal-2040



Sors: I-Eurostat

Għad hemm differenzi sinjifikanti fir-rati tal-impjegji ta' ħaddiema akbar fl-età madwar l-Istati Membri. Pereżempju, fl-Isvezja, aktar minn 60% tal-persuni fl-età ta' bejn 60 u 64 sena qegħdin jaħdmu, filwaqt li fil-Belġju u fl-Ungerija, il-figura korrispondenti hija taħt l-20%. Varjazzjoni bejn pajjiż u ieħor fir-rati tal-impjegji kienet l-ikbar fl-istudju koorti tal-età eżattament qabel l-irtirar (60–64 sena) u d-dejta b'mod ġenerali turi differenzjali qawwijin bejn pajjiż u ieħor fir-rata li biha ħaddiema li għandhom minn 55 sena 'l fuq jirtiraw mill-impjeg. F'ħafna pajjiżi, rati ta' impjegji iktar baxxi għal ħaddiema ikbar fl-età huma wirt ta' tħaddin aktar bikri tal-irtirar bikri bħala mezz ta' aġġustament tas-suq tax-xogħol.

Pereżempju, fir-Repubblika Ċeka, aktar minn 80% tal-persuni ta' bejn 50 u 54 sena qegħdin jaħdmu, filwaqt li l-figura korrispondenti tinzel għal 25% għal dawk ta' bejn 60 u 64 sena (il-Figura 2). Is-sess ukoll jagħmel differenza, bir-rati tal-impjegji ta' ħaddiema femminili akbar fl-età huma aktar baxxi minn dawk tal-ħaddiema maskili akbar fl-età, għalkemm fil-grupp ta' Stati Membri kkunsidrati hawnhekk din id-differenza hija inqas evidenti fl-Istati Membri ġodda tal-Latvja, l-Ungerija u r-Repubblika Ċeka. Fl-aħħarnett,

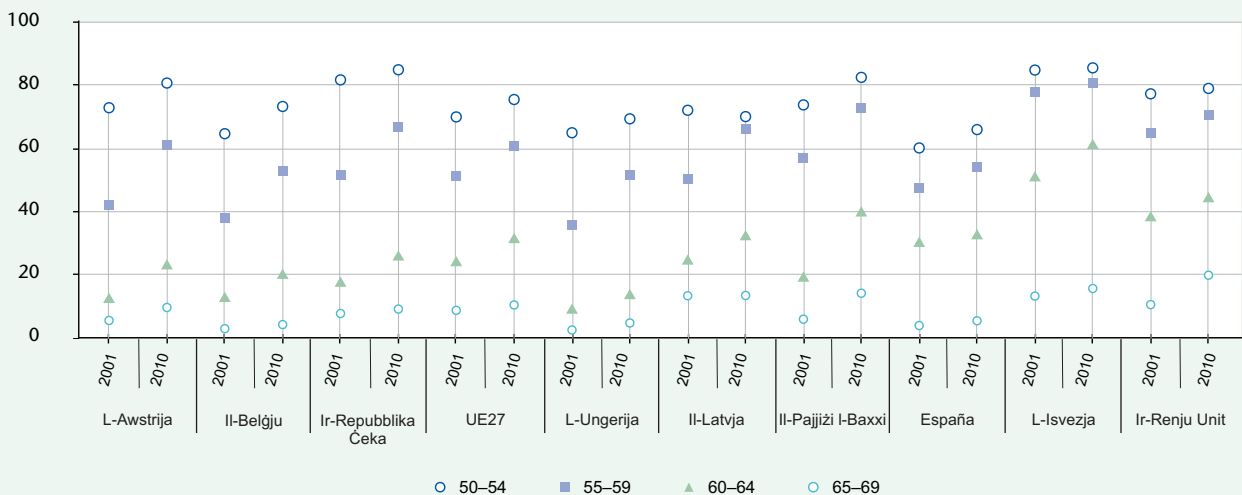
ir-rati tal-impjegji huma ogħla għal dawk bi kwalifiki aħjar, irrispettivament mill-età.

### Ħarsa ġenerali lejn l-iżviluppi tal-politika nazzjonali

#### Il-varjetà tal-istrumenti ta' politika qabel il-kriżi attwali

Id-direzzjoni tal-politika hija importanti sabiex jinftiehem d-differenzi bejn l-Istati Membri u bejn il-gruppi demografiċi fi ħdan Stat. Is-sejbiet għad-disa' Stati Membri magħżula qabel il-kriżi ekonomika u finanzjarja tal-2008–2009 juru varjazzjoni wiesgħa fil-punt safejn huma implimentaw politiki speċifikament immirati għal ħaddiema akbar fl-età, u l-livell safejn huma appoġġjaw lil ħaddiema akbar fl-età permezz ta' politiki usa' dwar l-impjegji miftuħa għall-gruppi tal-etajiet kollha. Korrispondenti għal dan, jidher li kien hemm varjetà ta' strumenti ta' politika li kienu qegħdin jintużaw fost l-Istati Membri qabel il-kriżi (u li f'ħafna każijiet qegħdin ikomplu jintużaw) sabiex jiġu appoġġjati jew jinżammu ħaddiema akbar fl-età fid-dinja tax-xogħol. Dawn jinkludu miżuri aktar indiretti li għandhom objettivi usa' milli sempliċment jappoġġjaw ħaddiema akbar fl-età fix-xogħol (pereżempju, miżuri li jimmiraw gruppi usa' u inizjattivi mmirati biex inaqqsu

Figura 2: Ir-rati tal-impjegji fl-Istati Membri magħżula, skont il-gruppi ta' persuni fl-età ta' bejn 50 u 69 sena, 2001–2010(Q2)



Sors: I-Eurostat

I-ħlasijiet tas-sigurtà soċjali u tal-pensjonijiet). Tali miżuri jinkludu:

- riforma fis-sistema tal-pensjonijiet (pereżempju, bidliet fil-benefiċċji li jirċievu l-pensjonanti u fil-kontribuzzjonijiet tal-pensjoni li jagħmlu l-impjegati u dawk li jħaddmu);
- żieda fl-età statutorja tal-pensjoni (ara t-tabella);
- tnaqqis fl-inċentivi għall-irtirar kmieni;
- riforma fil-benefiċċji tal-mard jew ta' diżabilità;
- politika kontra d-diskriminazzjoni;
- inċentivi li jipromwovu t-tagħlim tul il-ħajja u l-iżvilupp tal-ħiliet fuq il-post tax-xogħol.

Imbagħad, hemm għadd ta' politiki li għandhom enfasi diretta fuq il-ġestjoni tal-età, inklużi:

- inċentivi finanzjarji għal dawk li jħaddmu biex iżommu haddiema akbar fl-età fix-xogħol;
- inċentivi finanzjarji għal dawk li jħaddmu biex jassistu d-dhul mill-ġdid ta' haddiema akbar fl-età fil-forza tax-xogħol;

- inċentivi finanzjarji għall-impjegati biex jibqgħu jaħdmu għal aktar żmien;
- skemi ta' rtirar gradwali/f'fażijiet/parzjali;
- għażliet għall-haddiema akbar fl-età biex ikunu jistgħu jaħdmu b'mod flessibbli;
- kampanji ta' għarfien u informazzjoni sabiex jipromwovu bidla fl-attitudni lejn il-haddiema akbar fl-età, inklużi premijiet mogħtija mill-kumpanija u sponsorjati mill-gvern għal 'prattika tajba fil-ġestjoni tal-età'.

L-użu ta' dawn l-istrumenti fil-perjodu 2000–2008 kien iwarja fost l-Istati Membri magħżula u jirrifletti d-differenzi fil-motivazzjonijiet tal-politika, bħal prijoritajiet nazzjonali, trajettorji tar-riforma u punti ta' tluq differenti f'termini tas-sistemi tas-sigurtà soċjali u tal-pensjonijiet. Pereżempju, ir-rapporti nazzjonali dwar il-Pajjiżi l-Baxxi u r-Repubblika Ċeka jsemmu l-kwistjoni tan-nuqqas potenzjali ta' xogħol u s-sostenibbiltà tas-sistema tas-sigurtà soċjali bħala motivazzjonijiet tal-politika.

Tabella: Ħarsa ġenerali lejn l-età statutorja tal-irtirar u l-bidliet suggeriti fl-Istati Membri magħżula

Pajjiż	Irgjel	Nisa	Bidla proposta	Kummenti
L-Awstrija	65	60	Iva	
Il-Belġju	65	65	Le	
Ir-Repubblika Ċeka	62	61	Iva	L-età tal-irtirar sejra tiżdied għal 63 sena għall-irġiel mill-2016 u għan-nisa mingħajr tfal mill-2019. In-nisa bit-tfal ser ikunu jistgħu jirtiraw fl-età ta' bejn 59 u 62 sena, skont in-numru ta' tfal li jkunu rabbew (bħalissa, l-età tal-irtirar għan-nisa hija bejn 57 u 61 sena, skont in-numru ta' tfal li jkollhom).
L-Ungerija	62	62	Iva	L-età tal-irtirar sejra tiżdied għal 65 sena għall-irġiel mill-2018 u għan-nisa mill-2020.
Il-Latvja	62	62	Iva	Żieda gradwali fl-età tal-pensjoni tal-Istat sa 65 sena sal-2021.
Il-Pajjiżi l-Baxxi	65	65	Iva	Bħalissa qiegħed jiġi diskuss ftehim sabiex l-età tal-irtirar tiżdied għal 66 sena fl-2020 u għal 67 sena fl-2025.
Spanja	65	65	Iva	Matul il-perjodu 2013-2027 l-età tal-irtirar sejra tiżdied minn 65 għal 67 sena.
L-Isvezja	65	65	Le	L-età tal-irtirar hija flessibbli. Il-pensjonijiet tal-Istat jistgħu jintalbu mill-età ta' 61 sena – b'inċentivi interni fis-sistema tal-pensjonijiet sabiex jiġi pospost l-irtirar.
Ir-Renju Unit	65	60	Iva	Mill-2018, in-nisa għandu jkollhom 65 sena biex jirċievu pensjoni, daqs l-irġiel; fl-2020, l-età tal-pensjoni sejra tiżdied għal 66 sena kemm għall-irġiel kif ukoll għan-nisa. L-Att preċedenti dwar il-Pensjonijiet jistipula li l-età tal-irtirar sejra tiżdied għal 67 sena bejn l-2034 u l-2036, u għal 68 sena bejn l-2044 u l-2046. L-età ta' rtirar awtomatika ġiet abolita.

Nota: Din it-tabella hija rappreżentazzjoni tal-età statutorja tal-pensjoni. L-età effettiva tal-pensjoni tista' tkun aktar baxxa jew oghla, skont modi oħrajn ta' kif jiddaħħal jew jiddewwem l-irtirar (pereżempju, skemi ta' rtirar kmieni, skemi ta' rtirar parzjali u skemi ta' xogħol wara l-irtirar).

Sors: Ġabra tal-awtur minn rapporti nazzjonali u mid-dejta tal-OECD 2010, 2011

## **Ir-riforma tal-politika f'xi Stati Membri**

Xi Stati Membri adottaw approċċ aktar komprensiv minn oħrajn fl-appoġġ li jagħtu lil ħaddiema kbar fl-età, billi bdew jirrifirmaw il-politika tagħhom sa minn kmieni lejn l-aħħar tas-snin disgħin u s-snin 2000 bikrin.

Fl-Isvezja jeżisti kunsens wiesa' bejn l-imsieħba soċjali li fit-tifsil tal-politika tingħata prijorità lit-tixjiħ tal-popolazzjoni. Ir-riformi fil-pensjonijiet fl-1999 rabtu l-pensjoni pagabbli mad-differenza bejn l-età tal-irtirar u l-istennija medja tal-għomor taż-żewġ sessi tul il-ħames snin ta' qabel. B'dawn ir-riformi l-ħaddiema setgħu jirtiraw fl-età ta' 61. Madankollu, jeżistu inċentivi qawwija għall-ħaddiema biex jibqgħu jaħdmu sal-età ta' 65 u wara, u dawn komplew issaħħu mill-2006 'l hawn b'tibdiliet fis-sistema tat-taxxa li joffru trattament aktar favorevoli lill-introjtu mix-xogħol meta mqabbel mad-dħul mill-pensjoni. Fl-istess ħin, l-età massima sakemm l-impjegati jistgħu jibqgħu jaħdmu ittelligħet għal 67 sena. Il-proċeduri tas-sensji kollettivi huma bbażati fuq il-prinċipju "l-ewwel li jidhru, l-ewwel li joħroġ" tal-Kodiċi Svediz tax-Xogħol. Fl-2006, iddaħħal sett ieħor ta' miżuri li jiffokaw direttament fuq il-promozzjoni tar-reklutaġġ fix-xjuħija billi żdied il-kreditu tat-taxxa (working tax credit) għall-ħaddiema kbar fl-età, tnaqqsu l-kontribuzzjonijiet tal-impjegaturi għall-ħaddiema li għandhom 65 jew iżjed, u saru sforzi biex jiġi rrifformat il-benefiċċju tad-diżabilità ħalli ma tibqax daqshekk attraenti li wieħed jerfa' mix-xogħol. Barra minn hekk, l-impjegaturi jistgħu jgawdu minn eżenzjonijiet mit-taxxa addizzjonali meta, bħala parti mill-programm 'new start jobs', jimpjegaw ħaddiema ta' 55 sena jew iktar li kienu qiegħda.

Bl-istess mod, fir-Renju Unit matul l-aħħar għaxar snin kiber l-għarfien fost l-imsieħba soċjali dwar il-ħtieġa li jinkoraġġixxu ħajja tax-xogħol itwal. Fir-Renju Unit iffukaw partikolarment fuq ir-riforma ta' strutturi regolatorji usa' li jaffettwaw ix-xogħol għall-anzjanità, ngħidu aħna, billi għollew l-età statutorja tal-irtirar fl-Att dwar il-Pensjonijiet tal-2007, u billi fl-2008 assessjaw mill-ġdid ir-rekwiziti għad-dritt għall-benefiċċju ta' inkapaċità tax-xogħol. Fl-2011, il-gvern iddeċieda li jelimina l-età inadempjenti tal-irtirar. Proposti oħrajn riċenti kienu jinkludu li togħla l-età tal-pensjoni tal-istat għal 68 sal-2046 u li gradwalment titneħħa d-differenza bejn l-etajiet tal-irtirar tan-nisa u tal-irgħiel sal-2018. Barra minn hekk, ir-riorjentament tas-sistema estensiva tal-pensjonijiet privati lejn il-mudell ta' kontribuzzjoni definita matul l-aħħar għoxrin sena seta' naqqas l-inċentivi u l-kapaċità li l-impjegati jirtiraw kmieni.

Xi Stati Membri, bħall-Ungerija u r-Repubblika Ċeka, iffukaw l-aktar fuq l-integrazzjoni ta' ħaddiema aktar żgħażaġħ fil-forza tax-xogħol, b'linji politiċi dwar l-immaniġġjar tal-età li ħafna drabi kienu fi stadju iktar bikri ta' żvilupp. Fiż-żewġ pajjiżi, id-drawwa tal-irtirar kmieni baqgħet prevalenti u l-attitudnijiet fost l-impjegaturi u s-soċjetà fl-Ungerija ma setgħux jitqiesu kompletament favur ix-xogħol għall-anzjanità. Sa ċertu punt, dan huwa r-riżultat tal-enfasi qawwi li kien isir fuq l-irtirar kmieni bħala mezz biex jiġi aġġustat is-suq tax-xogħol matul it-tranzizzjoni għall-ekonomija tas-suq fis-snin 90 bikrin. Pereżempju,

fil-każ tal-Ungerija hemm dizinċentivi pożittivi biex tibqa' taħdem, għax il-ġid tal-pensjoni fil-fatt imajna wara s-60 sena.

## **L-irtirar kmieni u parzjali**

Stati Membri oħrajn iffukaw fuq oqsma speċifiċi ta' politika biex jappoġġjaw u jinkoraġġixxu ħaddiema kbar fl-età, b'mod partikulari fuq linji politiċi li jimmaniġġjaw u jirrifirmaw skemi ta' rtirar kmieni. Dawn ir-riformi kellhom l-għan li jillimitaw in-numru ta' dawk intitolati għall-irtirar kmieni u li jinkoraġġixxu rtirar aktar gradwali. Ir-raġunijiet, b'mod ġenerali, kienu tnejn: it-tfassib dwar is-sostenibbiltà tas-sistema tas-sigurtà soċjali, u l-oġġettiv marbut miegħu li tiżdied ir-rata tan-nies jaħdmu u li jiġi evitat in-nuqqas ta' impjegi fil-ġejjieni. L-Ungerija ppruvat tillimita l-użu ta' skemi ta' rtirar kmieni billi nefħiet xi skemi u llimitat il-kumpens tal-gvern f'oħrajn. Fil-Belġju, il-gvern riforma l-benefiċċju ta' qabel il-pensjoni billi għolla l-età tal-eliġibbiltà minn 58 għal 60 u n-numru rikjest ta' snin ta' attività ekonomika minn 20 għal 30. Fl-Olanda, it-taxxi fuq il-pagamenti tal-irtirar kmieni għamlu dawn l-iskemi ta' rtirar anqas attraenti. Xi riformi kellhom impatt aktar moderat fuq l-immaniġġjar ta' tranzizzjonijiet gradwali. Fi Spanja, il-gvern ipprova jinkoraġġixxi l-użu ta' sistemi ta' rtirar parzjali li bihom impjegat kbir fl-età, wara l-età ta' bejn is-60 u l-64 sena, seta' jgħaddi gradwalment għall-irtirar u jibqa' attiv għal mill-inqas 25% tal-ħin, filwaqt li impjegat ġdid jissostitwih fil-bqija tal-ħin. Dan il-programm għażluh numru limitat għax ma kienx mod kif tiġi mmaniġġjata l-forza tax-xogħol de facto billi n-numru ta' impjegati f'organizzazzjoni baqa' l-istess. Madanakollu, l-eżempju tal-każ Ford (fi Spanja) juri li xi kumpaniji qiesu din il-possibbiltà attraenti bizżejjed.

L-Awstrija wkoll enfasizzat ħafna l-irtirar parzjali, b'żewġ possibilitajiet: skema ta' rtirar parzjali li fiha l-ħin tax-xogħol jonqos bin-nofs kontinwament tul l-iskema, u mudell ieħor b'żewġ fażijiet (block model) li fih l-impjegat jaħdem full time fil-fażi bikrija tal-iskema ta' rtirar parzjali u mbagħad jirtira kmieni fit-tieni fażi. L-iskema saret iktar restrittiva b'riformi kbar li sarulha fl-2004 u l-2009 minħabba li ġiet prevista żieda fl-età minima ta' eliġibbiltà għall-irgħiel (li trid togħla minn 55 għal 60 sal-2013) u għan-nisa (li trid togħla minn 50 għal 55 sal-2013), għad li ż-żidiet gradwali f'dawn l-etajiet minimi ta' eliġibbiltà ġew sospiżi temporanjament fl-2009 minħabba l-kriżi. Il-popolarità tal-block model fost l-impjegaturi u l-impjegati, meta mqabbel mal-mudell kontinwu, kienet tfisser li l-iskema tal-irtirar parzjali effettivament kienet qed taħdem bħala skema ta' rtirar kmieni. Dan ġie indirizzat fl-2009 permezz ta' riformi fis-sistema li offrew livelli ogħla ta' rimborż lill-impjegaturi li jagħzlu l-mudell kontinwu. Is-sehem ta' dawk irtirati parzjalment skont il-block model sussegwentament naqas bin-nofs.

## **Iż-żamma ta' ħaddiema kbar fl-età**

Minbarra r-riformi fl-iskemi ta' rtirar kmieni, ħafna Stati Membri taw inċentivi diretti lill-impjegaturi u lill-impjegati biex jibqgħu jaħdmu. Fil-Belġju fforaw partikolarment fuq inċentivi finanzjarji għall-impjegaturi u l-impjegati biex jinkoraġġixxu

L-impjegar u ż-żamma ta' haddiema kbar fl-età. Barra minn hekk, fil-Belġju ffokaw fuq linji ta' politika ta' attivazzjoni għal haddiema kbar fl-età, b'has-cellules d'emploi, li jiffaċilitaw it-tranzizzjoni ta' haddiema għal impjeg iehor wara li jkunu tilfu l-impjeg minhabba xi ristrutturar. Mizuri bħal dawn jikkonfermaw ukoll ċaqliqa kulturali usa' lil hinn mill-iskemi ta' rtirar kmieni minhabba li r-rabta qawwija li kienet teżisti bejn ir-ristruttrar u l-irtirar kmieni m'għadhiex teżisti. Fi Spanja, xi inċentivi huma marbutin mal-pagamenti tas-sigurtà soċjali. Il-kontribuzzjonijiet tas-sigurtà soċjali tal-impjegatur jitnaqqsu b'50% fil-każ ta' impjegati kbar fl-età, ibda minn dawk li għandhom 60 sena, u t-tnaqqis jibqa' jizdied b'10% sakemm jilhaq il-100% meta l-impjegat jagħlaq 65. Wara li tqies kemm hu serju l-qgħad fost iż-żgħażaġh f'dan l-Istat Membru, verżjonijiet ta' dawn l-inċentivi ġew applikati matul il-kriżi għal kategoriji iżgħar fl-età; ngħidu aħna, mizuri li oriġinarjament kienu maħsuba biex jinkoraġġixxu l-impjegaturi jżommu jew jimpjegaw haddiema kbar fl-età saru applikabbli aktar anke għal gruppi oħra li jinsabu f'riskju.

### L-iżvilupp tal-ħiliet

ħafna Stati Membri enfasizzaw ukoll l-'impjegabbiltà', li timplika li l-haddiema għandhom jizviluppaw il-ħiliet tagħhom u jitharrġu kontinwament biex jiġi assigurat li għandhom ħiliet biżżejjed biex jiġu impjegati. Ĥafna Stati Membri, bħall-Awstrija, l-Ungerija u l-Latvja, ipprovdew inċentivi lill-impjegati u lill-impjegaturi biex jassiguraw it-tagħlim tul il-hajja. Saru kampanji ffukati fuq is-saħħa fuq il-post tax-xogħol biex jinfurmaw lill-impjegaturi dwar kif jistgħu jakkomodaw forza tax-xogħol kbira fl-età u biex iqajmu kuxjenza fost il-haddiema dwar il-ħtieġa li jaħdmu iktar fit-tul. Aspett iehor importanti tal-inizjattivi tal-immaniġġjar tal-età huwa li l-haddiema kbar fl-età jitqiesu kategorija distinta fil-politika tad-diversità. Stati Membri bħall-Awstrija, il-Latvja, l-Olanda u l-Isvezja jqisu l-haddiema kbar fl-età bħala grupp distint, kemm fir-rikamar ta' inizjattivi u kemm fir-regolamentazzjoni. Meta jitqies it-tixjiħ tal-popolazzjoni, l-Istati Membri u l-kumpanji qed iqisu l-forza tax-xogħol ta' età differenti dejjem aktar sostenibbli minnha nnifisha.

### Il-politika dwar id-diversità u kontra d-diskriminazzjoni

Il-politika dwar id-diversità u kontra d-diskriminazzjoni hija tema li tfigg il-hin kollu fil-kontribuzzjonijiet tal-Istati Membri; sa ċertu punt, dan huwa riżultat tar-regolamenti tal-Ewropa. Fil-prinċipju, dan ifisser li l-età ma tistax tkun fattur fid-deċizzjonijiet li jittieħdu fl-immaniġġjar tar-riżorsi umani (fir-reklutaġġ u fl-għoti tas-sensja), għalkemm f'xi pajjiżi hemm kundizzjonijiet partikulari fil-Kodiċi tax-Xogħol li jagħmluha aktar diffiċli li tingħata s-sensja lil haddiema kbar fl-età. Kemm l-Olanda u kemm l-Isvezja japplikaw id-dispożizzjoni "l-ewwel li jidhol, l-ewwel li joħroġ" fl-għoti ta' sensji kollettivi. Fil-Latvja l-Kodiċi tax-Xogħol jistipula li dawk li jkun fadlilhom ħames snin biex jirtiraw għandhom jingħataw prijorità fit-teħid ta' deċizzjonijiet dwar liema impjegati jinżammu fl-għoti ta' sensji kollettivi. F'pajjiżi fejn l-età inadempjenti tal-irtirar se titneħħa, bħal fir-Renju Unit, l-impjegaturi wrew tħassib dwar il-vulnerabbiltà tagħhom f'każi ta' diskriminazzjoni dwar l-età meta impjegati kbar

fl-età jikkontestaw xi sensja. Fl-Ungerija, li għandha l-iktar rata baxxa ta' impjegi għal haddiema kbar fl-età fost il-pajjiżi msemmija, saret ħafna riċerka fuq id-diskriminazzjoni dwar l-età u jidher li hija suġġett ta' tħassib għall-pubbliku ġenerali daqskemm għall-amministrazzjoni.

### Ir-rwol tal-imsieħba soċjali

Ir-rwol tal-imsieħba soċjali fit-tfassil tal-politika jvarja. F'xi Stati Membri, bħal fir-Repubblika Ċeka u fl-Ungerija, l-imsieħba soċjali għandhom funzjoni kważi dejjem konsultattiva. Bħala tali, l-influenza tagħhom hija relattivament limitata fit-tfassil tal-politika. Fi Stati Membri oħrajn, bħall-Belġju u l-Olanda, l-imsieħba soċjali għandhom rwol ċentrali fit-tifsil ta' politika speċifika ta' rispons fil-qafas sħiħ deċiż mill-gvern. Pereżempju, fl-Olanda l-imsieħba soċjali fteħmu li jneħħu l-jiem addizzjonali ta' leave annwali marbut mal-anzjanità bħala wieħed mill-modi kif jitnaqqsu l-ispejjeż fl-ingaġġar ta' haddiema kbar fl-età. Eżempji oħra ta' inizjattivi li ħadu l-imsieħba soċjali f'rabta mal-età jinkludu l-'konsulenza virtwali' fl-Awstrija – Arbeit und Alter – li tipprovdri informazzjoni fuq ix-xogħol kollu relatat mal-età u ma' kwistjonijiet ta' assikurazzjoni soċjali, u li sservi wkoll ta' forum ta' skambju.

## Inizjattivi riċenti ta' politika

### Xejriet fir-rispons tal-Istati Membri għall-kriżi

L-Istati Membri rrispondew għall-kriżi ta' bħalissa b'modi differenti mal-Ewropa. Dawn jirriflettu parzjalment differenzi fil-gravità tal-kriżi finanzjarja u differenzi fl-għarfien tal-ħtieġa li jithaffu r-riformi. Wara li bdiet il-kriżi feġġu xi xejriet ewlenin.

- L-irtirar kmieni reġa' qed iservi ta' għodda biex tiġi mmaniġġjata l-forza tax-xogħol waqt il-kriżi ekonomika. Għalkemm l-inċentivi u l-possibbiltajiet ta' rtirar kmieni naqsu f'ħafna Stati Membri – rifless ta' bidla politika li tmur kontra l-prattika eżistenti – l-irtirar kmieni xorta offra alternattiva lill-impjegaturi flok is-sensji obbligatorji.
- L-iskemi ta' rtirar parzjali ġew riformati u saru iktar estensivi. Saru sforzi f'xi pajjiżi biex jassiguraw li l-possibbiltajiet ta' rtirar parzjali ma jibqgħux ikunu forma oħra de facto ta' rtirar kmieni.
- Fl-ippjanar li għaddej jew li għadu qed jiġi diskuss f'ħafna pajjiżi hemm it-tendenza li toġħla l-età tal-pensjoni. Fl-Isvezja r-rabta konkreta bejn iż-żieda fl-istennija medja tal-għomor u l-età tal-pensjoni hija intenzjonata li tassigura l-finanzjament tas-sistema tal-pensjonijiet fil-futur; pajjiżi oħra (bħall-Olanda) qed jikkunsidraw possibbiltajiet simili
- F'rabta ma' dak li diġà ssemma aktar 'il fuq, xi Stati Membri li għandhom skemi definiti ta' benefiċċju tal-pensjoni žiedu l-kontribuzzjonijiet mitluba mill-haddiema, l-aktar billi estendew il-perjodu marbut mal-qligħ jew billi naqqsu l-ħlasijiet tal-pensjoni.
- Id-direzzjoni tal-politika qed ixxaqleb lejn il-privatizzazzjoni parzjali jew lejn l-introduzzjoni ta' sistemi ta' pensjonijiet b'ħafna livelli, bejn pubbliċi u bejn privati, kif ukoll lejn skemi ta' kontribuzzjoni definita fejn il-pensjonijiet huma predominantement privati (bħal, pereżempju, fir-Renju Unit).

- Xi Stati Membri espandew jew introduċew inċentivi fuq it-taxxa u s-sigurtà soċjali għall-impjegaturi u l-impjegati biex il-ħaddiema kbar fl-età jinżammu fl-impjieg. F'xi pajjiżi għolew iż-żidiet fil-pensjoni għal dawk li ddifferev il-pagamenti tal-pensjoni biex komplew jaħdmu.

### Bidla politika fil-livell ta' pajjiż

Xi Stati Membri bħall-Isvezja u r-Renju Unit diġà implimentaw inizjattivi sinifikanti biex jipprovdu għal aktar prattiki sostenibbli dwar il-ġestjoni tal-età qabel ġiet il-kriżi. Bħala tali, il-politiki tagħhom dwar il-ġestjoni tal-età, ma nbidlux ħafna. Fir-Renju Unit, il-gvern nieda għadd ta' inizjattivi fit-taħriġ għal dawk li huma qiegħda u li għandhom iktar minn ħamsin sena.

Stati Membri bħall-Awstrija, il-Belġju u l-Pajjiżi l-Baxxi mmodifikaw politiki eżistenti wara l-kriżi finanzjarja, sabiex jappoġġaw ħaddiema akbar fl-età fix-xogħol u/jew fl-irtirar, fost pressjonijiet finanzjarji. Il-Pajjiżi l-Baxxi qabel fil-prinċipju li jgħolli l-età ta' rtirar statutorju u estenda inċentivi għat-taħriġ tal-impjegati. L-Awstrija rreformata aktar fil-fond l-għażla tal-irtirar parzjali biex tagħmilha mudell ta' xogħol part-time ġenwin għall-ħaddiema kbar fl-età. Introduċiet għadd ta' mekkaniżmi biex: tirrestringi l-kumpens mill-gvern għal min iħaddem; tneħħi l-obbligi li stabbiliment kellu jħaddem ħaddiem ġdid biex jikkompensa għat-tluq bikri ta' ħaddiem ikbar fl-età; tbaxxi l-limitu ta' eleġgibiltà minn 80% għal 60% tal-ħin regolari tax-xogħol, b'hekk tħalli aktar ħaddiema part-time biex jipparteċipaw; u tagħti bidu għal tendenza mill-mudell blokk l-aktar użat għall-mudell kontinwu billi toffri rati ta' sostituzzjoni ta' redditu akbar lil min iħaddem fil-mudell kontinwu meta mqabbel ma' dak blokk (90% meta mqabbel ma' 55%). L-Ungerija, il-Pajjiżi l-Baxxi u r-Renju Unit ippremjaw ukoll lil dawk l-impjegati li pposponew l-irtirar b'dovuti addizzjonali fil-pensjoni għal kull sena maħduma lil hinn mill-età ta' rtirar (fil-Pajjiżi l-Baxxi, sa 70 sena).

F'xi Stati Membri, motivi baġitarji ġenerali kienu l-fattur l-iktar importanti tal-bidliet politiki li affettwaw lill-ħaddiema kbar fl-età. Fl-2011, sfurzati mill-istat dgħajef tal-finanzi tal-gvern, il-gvern Spanjol iddeċieda li jgħolli l-età tal-irtirar minn 65 għal 67 fil-perjodu 2013 – 2027. Barra minn hekk, il-ħaddiema se jkollhom jikkontribwixxu aktar biex jirċievu pensjoni bażika. Fl-aħħarnett, l-età minima għall-eliġibbiltà ta' rtirar bikri żdiedet minn 61 sa 63, għalkemm fi żminijiet ta' kriżi dawk li għandhom 61 sena xorta jistgħu japplikaw. Dispożizzjonijiet parzjali dwar l-irtirar ma tbiddlux. Fil-Latvja, il-kriżi rriżultat f'recessjoni qawwija. Ir-rispons kien l-introduzzjoni ta' miżura li tillimita l-abbiltà li persuna tiegħu pensjoni tal-istat u taħdem fl-istess ħin (sussegwentement annullata minħabba sfidi legali), l-irtirar ta' possibbiltajiet ta' rtirar kmieni fl-2011 u zieda fil-kontribuzzjonijiet għall-pensjoni bażika. L-ewwel żewġ miżuri wasslu speċifikament għal tnaqqis qawwi (aktar minn 40%) fl-għadd ta' pensjonanti jaħdmu, li rrifletta ħaddiema akbar fl-età jagħzlu li jtilqu mill-forza tax-xogħol qabel ma daħlu fis-seħħ il-miżuri l-ġodda u l-inċertezz tagħhom dwar żviluppi possibbli futuri tal-politika. Il-Latvja introduċiet ukoll programm ta' postijiet tax-xogħol issussidjati li permezz

tiegħu, għadd kbir ta' ħaddiema qabel l-irtirar (74%) sabu impjieg permanenti fi żmien tliet xhur li pparteċipaw.

## Politiki dwar il-ġestjoni fl-età fil-livell tal-kumpanija

### Fokus tal-politiki

Politiki dwar il-ġestjoni tal-età fil-livell tal-kumpanija huma affettwati minn żviluppi politiki ġenerali f'diversi stati. Pereżempju, il-fokus fuq il-ġestjoni tal-età fl-Isvezja huwa rifless ukoll fiż-żewġ studji tal-każijiet fl-Isvezja, Kiruna Regional Administration u Vattenfall. It-tnejn għandhom politika dwar il-ġestjoni tal-età dedikata u integrata iffukata fuq taħriġ ġenerali, żvilupp fil-ħiliet, għoti ta' informazzjoni u ħidma flessibbli. L-għan huwa li jiġu żviluppati l-ħiliet u l-adattament fost il-ħaddiema akbar fl-età u li dawn jinżammu fl-impjieg.

### Żvilupp fil-ħiliet u trasferiment tal-għarfien

Stabbilimenti fi Stati Membri oħra magħrufin li għandhom approċċi progressivi għall-ġestjoni tal-età mhux neċessarjament għandhom fis-seħħ ġestjoni tal-età għaliha, iżda xi drabi, minflok jaqsmu l-fokus fuq l-impjegabilità jew jiżguraw li l-ħiliet tal-ħaddiema jibqgħu rilevanti tul iċ-ċiklu tal-ħajja tal-impjieg. Organizzazzjonijiet bħal dawn huma kkonċernati dwar l-impjegabilità matul l-ħajja ta' ħaddiem, tul il-gruppi ta' età differenti. Ħaddiema akbar fl-età ta' sikwit huma grupp fil-mira speċifiku fil-programmi ta' impjegabilità, fejn iż-żamma tal-ħiliet ta' ħaddiema ikbar fl-età hi importanti. Xi eżempji jinkludu Barco fil-Belġju, Abengo fi Spanja, KPN u DHV fil-Pajjiżi l-Baxxi u l-Grupp MOL fl-Ungerija.

Bosta minn dawn l-istudji tal-każijiet jagħtu importanza wkoll lit-trasferiment tal-għarfien interġenerazzjonali. Dan it-trasferiment jista' jikkonsisti fi: ipplanar tas-suċċessjoni; l-involviment ta' impjegati akbar fl-età f'taħriġ ta' stabbiliment; u reġistrazzjoni tal-għarfien, li spiss ikun taċitu, akkumulat matul il-karriera tagħhom. Eżempji huma l-Grupp MOL fl-Ungerija u Kiruna Regional Administration fl-Isvezja. L-involviment ta' impjegati akbar fl-età bħala konsulenti fit-taħriġ f'xi każijiet kien reazzjoni għall-kriżi hekk kif tnaqqsu l-baġits fit-taħriġ.

### Ħidma flessibbli u għażliet dwar l-irtirar

L-għoti lil ħaddiema kbar fl-età b'opportunitajiet għall-arranġament flessibbli tax-xogħol hija tema oħra f'approċċi ta' ġestjoni tal-età ta' stabbilimenti. Fil-Pajjiżi l-Baxxi, KPN u DHV joffru arranġament flessibbli tax-xogħol (part time) lill-impjegati, inkluż lill-ħaddiema akbar fl-età. L-aspett tal-ġestjoni tal-età f'dan it-trattat hu li l-flessibilità fl-arranġamenti tax-xogħol tinkoraġġixxi lil ħaddiema akbar fl-età biex jibqgħu f'impjieg hekk kif tkun ipprovduta transizzjoni iktar faċli għall-irtirar.

L-irtirar parzjali jew flessibbli huwa għażla oħra għall-ġestjoni tat-transizzjoni mix-xogħol għall-irtirar, waħda li hija ffavorita dejjem aktar minn dawk li jfasslu l-politika u, kif intwera fl-eżempji tal-każijiet, minn min iħaddem. Eżempju huwa l-politika tal-irtirar flessibbli użata mill-Kunsill Nazzjonali

f'Cambridgeshire fir-Renju Unit. Il-politika tipprovdli lil impjegati elegjibbli (ta' 55 sena u aktar bi sħubija minima ta' tliet xhur fl-iskema tal-pensjoni) bid-dritt li jitolbu tnaqqis permanenti fis-sigħat tax-xogħol (20% jew aktar) jew transizzjoni għal rwol bid-dmirijiet/ responsabbiltajiet imnaqqsa, filwaqt li fl-istess ħin jagħmlu użu mill-benefiċċji tal-pensjoni akkumulati. Fl-impjant tal-manifattura Ford f'Valencia, fi Spanja, il-maġġoranza tal-ħaddiema manwali ta' 61 sena u aktar jipparteċipaw fl-iskema ta' rtirar parzjali li hi appoġġjata mill-gvern li tħalli ħaddiema kbar fl-età jnaqqsu s-sigħat tax-xogħol tagħhom b'sa 85%. Anke jekk hemm l-obbligu li jiġi impjegat ħaddiem żagħżuġ għal kull impjegat parzjalment irtirat, l-iskema tibqa' kost effiċjenti minn perspettiva ta' impjegatur minħabba l-primjums sinifikanti tal-anzjanità li jgawdi minnhom il-persunal anzjan fil-kumpanija. Borealis Agrolinz Melamine GmbH fl-Awstrija bdiet tuża l-iskema tal-irtirar parzjali b'mod aktar estensiv matul l-istrutturar wara l-kriżi ekonomika fl-2008, li kien jikkonċedi mar-riforma tal-iskema tar-riforma magħmula mill-gvern Awstrijak.

### **Ħtiġijiet ta' negozji żgħar**

L-istudji tal-każijiet joffru wkoll intuwiżżjoni fil-politiki tal-ġestjoni tal-età f'negozji żgħar. L-eżempji ta' Made in Inox fil-Belġju u fi Proniks fil-Latvja juru li, minħabba s-sett ta' ħiliet speċifiċi meħtieġa fin-negozju, it-telfa ta' impjegat wieħed tista' tkun problema sostanzjali. Dawn l-istabilimenti jippreferu wkoll impjegati ikbar fl-età b'esperjenza li normalment għandhom il-ħila esperta speċifika meħtieġa għat-tweqqif tax-xogħol. Normalment, dawn l-impjegati jkollhom talbiet modesti mil-lat ta' paga u għandhom ftit oġġezzjonijiet biex jassumu dmirijiet speċifiċi ħafna u li xi drabi jkunu fiżikament impenjattivi. Bħala tali, minħabba n-nuqqas ta' ħaddiema, il-kumpaniji li ġew studjati fl-istudji tal-każijiet għandhom raġuni ta' negozju tajba biex jinvestu f'ħaddiema kbar fl-età u jfasslu x-xogħol għal ċirkostanzi personali.

### **Miżuri oħra tal-kumpanija**

Min iħaddem jista' jkollu inċentivi aktar qawwija biex jiffaċilita l-ħruġ tal-impjegati li jkunu akkumulaw paga sinifikanti relatata mal-anzjanità. F'Ford Valenzja, il-paga relatata mal-anzjanità tista' tammonta sa 60% tas-salarju bażiku. Paga relatata mal-anzjanità kienet ukoll, madanakollu, indikata bħala mezz ta' validazzjoni tal-kontribuzzjoni ta' valida u li timmotiva aktar lill-ħaddiema kbar fl-età fil-grupp MOC fl-Ungerija.

L-istudji tal-każijiet kixfu wkoll li s-sehem fl-impjegati ta' impjegati kbar fl-età naqas matul l-2008-2010 bi ftit biss mill-kumpaniji koperti minkejja ħafna każijiet ta' rikors għall-irtirar kmieni. F'Vattenfall fl-Isvezja, minkejja l-firxa wiesgħa ta' miżuri ta' ġestjoni tal-età, l-irtirar kmieni ammonta għal 90% fit-telf ta' xogħlijiet ta' ristrutturar li ġew implimentati f'dak il-perjodu. Minkejja dan, l-età medja tal-irtirar għoliet bħala rispons għall-inizjattivi tal-ġestjoni fl-età għal dawn l-aħħar għaxar snin.

### **Impatt tal-politika nazzjonali**

Fl-aħħarnett, l-istudji tal-każijiet iġenerali ma kkawatwax il-politika nazzjonali li ġiet introdotta b'rispons għall-kriżi bħala partikolarment influwenti fir-rigward tal-iżvilupp tal-politika tal-ġestjoni tal-età tal-organizzazzjoni, għalkemm hu ċar li f'ħafna każijiet il-kumpaniji ħadu vantaġġ minn inizjattivi regolatorji fir-rigward ta' rtirar bikri jew irtirar gradwali u rekultaġġ ta' persuni kbar fl-età bla xogħol. F'każijiet ta' riforma aktar fundamentali u dewwiema kien hemm impatt. Ir-riforma ta' rtirar parzjali fl-Awstrija influwenzat id-deċiżjoni meħuda minn Borealis biex timxi minn għażliet ta' rtirar kmieni għal għażliet ta' rtirar parzjali filwaqt li tirruttura. Kien hemm ukoll impatti mhux mistennija. Ir-riforma tas-sistema tal-pensjoni fil-Latvja fl-2009 affettwat lil Proniks b'mod negattiv għax ġiegħlet lil ħafna impjegati kbar fl-età jħallu volontarjament l-istabbiliment biex jikkwalifikaw għal dispożizzjonijiet tal-pensjoni aħjar qabel dahlet fis-seħħ ir-riforma.

## **Konkluzjonijiet**

Pajjiżi u stabbilimenti jikkunsidraw u jiddiskutu l-ġestjoni tal-età b'modi differenti. Il-pajjiżi kollha għandhom politiki li b'xi mod iwettqu din il-funzjoni, iżda l-komprensibbiltà tal-politiki tvarja. It-trajettorja tar-riforma tvarja bejn il-pajjiżi, l-istess kif tagħmel il-ħtieġa li l-inizjattivi jiġu mmirati lejn ħaddiema akbar fl-età. F'xi każijiet u speċjalment matul ir-reċessjoni, il-ħaddiema akbar fl-età ħafna drabi ma tqisux bħala gruppi ta' prijorità. Kien hemm tħassib akbar dwar l-impjegabilità tal-ħaddiema iżgħar fl-età. Minħabba li l-kriżi affettwat lil ħaddiema iżgħar fl-età b'mod sproporzjonat meta mqabbla ma' gruppi ta' etajiet oħra, spiss kien hemm raġunijiet tajbin sabiex tingħata prijorità lil dan il-grupp minflok lil ħaddiema akbar fl-età.

F'termini relattivi, il-kriżi ekonomika li bdiet fl-2008 ma kelliex impatt negattiv fuq ir-rata tal-impjeg tal-ħaddiema kbar fl-età. Fil-maġġoranza tal-pajjiżi koperti, ir-rati tal-impjegi żdiedu għall-ħaddiema kbar fl-età filwaqt li naqsu għal kull grupp ta' età ieħor. F'xi studji tal-każijiet, bħall-BT fir-Renju Unit, il-proporzjon tal-ħaddiema kbar fl-età fil-verità żdied. F'ħafna Stati Membri u stabbilimenti, il-kriżi finanzjarja ma rriżultatx f'bidliet fundamentali għall-politiki tal-ġestjoni tal-età iżda kien hemm aġġustamenti żgħar għall-politiki eżistenti maħsuba biex jinċentivaw irtirar aktar tard. F'pajjiżi fejn il-finanzi tal-gvern bdew jiddetorjaw b'mod sinifikanti, seħħet riforma sinifikanti fil-politika relatata mal-età. Madankollu, din ir-riforma (pereżempju fl-Ungerija, fil-Latvja u fi Spanja) ma ffukatx esplicitament fuq l-oġettivi ta' ġestjoni tal-età, iżda jidher ċar li kellha għan ta' ffrankar tal-ispejjeż. L-użu miżjud tal-irtirar parzjali min-naħa tal-organizzazzjonijiet u użu kontinwu ta' rtirar bikri kienu strumenti li servew biex jitnaqqas l-ammont ta' xogħol fost dawk il-ħaddiema kbar fl-età f'termini ta' sigħat ta' ħidma u ammont ta' persunal. Madankollu, dawn kienu biss waħda mill-firxa ta' miżuri ta' aġġustament tas-suq tax-xogħol użati u r-rati tal-impjegar totali tal-ħaddiema kbar fl-età baqgħu relattivament stabbli.

Fuq livell ta' stabbiliment, ġeneralment, it-tibdil fil-politika tal-ġestjoni tal-età kien aktar gradwali – jiżviluppa bi tweġiba għal tendenzi li jieħdu aktar fit-tul fir-rizorsi umani u fil-politiki tal-impjegji. F'xi każijiet, haddiema akbar fl-età huma lil hinn mill-età tal-irtirar statutorja. L-inċentivi huma varji: arranġamenti għal sigħat tax-xogħol flessibbli, inċentivi finanzjarji (kemm għall-impjegati kif ukoll għal min iħaddem); interventi fir-rigward tal-organizzazzjoni tax-xogħol bħall-valutazzjonijiet tal-ġestjoni tal-kapaċità u l-assenjazzjonijiet mil-ġdid tal-irwoli. Il-valur ta' forza tax-xogħol ta' età mhallta qiegħed jiġi rikonossuta dejjem aktar u huwa evidenti fl-isforzi biex ikunu żgurati kemm il-koeżjoni fost il-ġenerazzjonijiet kif ukoll it-trasferimenti tal-għarfien fi hdan il-kumpaniji. Dawn il-bidliet "żgħar" huma indirizzati parzjament għall-ħtiġijiet attwali tal-kumpanija iżda xorta huma wkoll forma ta' adattament għal futur fejn it-tixjiħ demografiku jista' jirriżulta f'nuqqas potenzjali fix-xogħol u l-ħiliet u jirriżulta f'forza tax-xogħol akbar fl-età.

#### Aktar tagħrif

John Hurley, Uffiċjal tar-Riċerka  
joh@eurofound.europa.eu

Il-Fondazzjoni Ewropea għat-Titjib tal-Kondizzjonijiet ta' l-Għajxien u tax-Xogħol  
Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland  
Telefown: (+35 1) 204 32 00  
Email: [information@eurofound.europa.eu](mailto:information@eurofound.europa.eu)  
Sit elettroniku: <http://www.eurofound.europa.eu/>



Publications Office