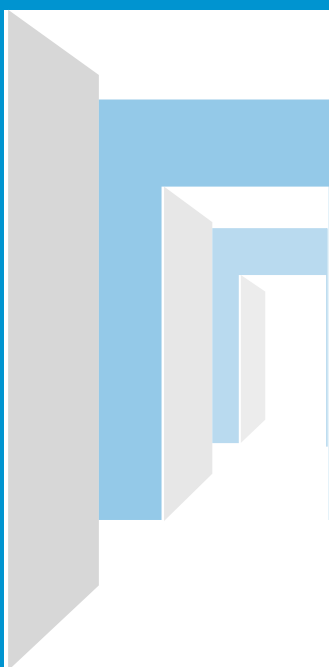


Η ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΙΩΝ ΗΛΙΚΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
για την Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας

Η ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΙΩΝ ΗΛΙΚΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ
ΕΡΕΥΝΑΣ



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
για την Βελτίωση των Συνθηκών Διαβιώσεως και Εργασίας

Στοιχεία καταλόγου παρατίθενται στο τέλος του παρόντος

Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2000

ISBN 92-826-0312-0

© Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας, 2000

Για τα δικαιώματα μεταφράσεως ή αναπαραγωγής, οι αιτήσεις πρέπει να απευθύνονται στο Διευθυντή του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας, Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Ireland.

Printed in Ireland

Οι εκδόσεις του Ιδρύματος που μνημονεύονται στην παρούσα έκθεση διατίθενται προς πώλησιν από εξουσιοδοτημένα καστήματα πωλήσεως της ΕΕ ή από την Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, L-2985 Λουξεμβούργο. Όπου δεν αναφέρεται τιμή πωλήσεως, το έγγραφο διατίθεται δωρεάν και κατόπιν αιτήσεως από το Ίδρυμα.

1. **Combating Age Barriers in employment - Portfolio of Good Practice.**
Cat. No. SX-05-97-454-EN-C, ISBN 92-828-0412-7. ECU: 30.00
 2. **Combating Age Barriers in employment - European Research Report.**
Cat. No. SX-05-97-446-EN-C, ISBN 92-828-0414-3. ECU: 25.00
 3. **Investing in Ageing Workers - A Framework for Analysing Good Practice in Europe.** (WP/95/33/EN)
 4. **Older Workers and Labour Market Programmes and Policies in the European Union.**
-

Πίνακας Περιεχομένων

	Σελ.
Εισαγωγή	5
1	Θετικά μέτρα για την άρση των κωλυμάτων λόγω ηλικίας στην εργασία 11
2	Οδηγίες εφαρμογής επιτυχούς πρακτικής 23
3	Προς μια ολοκληρωμένη στρατηγική ρυθμίσεων για τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους 31
4	Προτάσεις για θετικές πολιτικές 35
5	Συμπεράσματα 47
Βιβλιογραφία	49
Παράρτημα 1	51
Παράρτημα 2	53



Εισαγωγή

Δεν θα ήταν υπερβολή να λεχθεί ότι η έρευνα αυτή θίγει ένα από τα πιο πειστικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι ευρωπαϊκές κοινωνίες: την επίδραση της γηράσκσεως του πληθυσμού επί της απασχολήσεως και της αγοράς εργασίας. Οι Ευρωπαίοι αρμόδιοι για τη χάραξη πολιτικής, οι εργοδότες και τα συνδικαλιστικά σωματεία πρέπει να συμβιβαστούν με ένα νέο παράδοξο. Αφ'ενός παρατηρείται μια αύξηση του μέσου όρου ηλικίας του οικονομικά ενεργού πληθυσμού στην ΕΕ. Μέσα στα επόμενα 10 χρόνια η ηλικιακή δομή του ενεργού πληθυσμού θα μεταβληθεί σημαντικά: ο αριθμός των νέων ανθρώπων (15-19 ετών) θα μειωθεί κατά 1 εκατομμύριο περίπου (-5%) και ο αριθμός όσων είναι 20-29 ετών θα μειωθεί κατά 9 εκατομμύρια (-17%), ενώ ο αριθμός των ατόμων ηλικίας μεταξύ 50-59 ετών θα αυξηθεί κατά 5,5 εκατομμύρια (+12%) και η ομάδα ατόμων ηλικίας 60-64 ετών θα αυξηθεί κατά 1 εκατομμύριο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1996). Ωστόσο, από την άλλη πλευρά, λόγω της συνεχούς μειώσεως των ορίων εξόδου στη σύνταξη του εργατικού δυναμικού και της εφαρμογής διακρίσεων λόγω ηλικίας στην αγορά εργασίας, όσοι είναι άνω των 40 ετών αντιμετωπίζονται ως άτομα που πλησιάζουν το τέλος της επαγγελματικής τους ζωής.

Το νέο αυτό και ολοένα και πιο επιτακτικό φαινόμενο πρέπει να αντιμετωπιστεί τόσο σε ευρύτερο όσο και σε στενότερο επίπεδο (από τους αρμόδιους για τη χάραξη πολιτικής

αφ'ενός, και αφ'ετέρου, στο πλαίσιο οργανισμών). Διάφορες ευρωπαϊκές κυβερνήσεις, συμπεριλαμβανομένης της αυστριακής, της φιλλανδικής, της γαλλικής και της γερμανικής, αν και στήριξαν παλαιότερα δημόσια την πρόωγη έξοδο από το εργατικό δυναμικό, τώρα ανακρούουν πρύμναν και αναζητούν τρόπους μείωσης των ευκαιριών και του κόστους της πρόωρης συνταξιοδότησεως (Delsen και Reday- Mulvay, 1996). Ορισμένοι εργοδότες επίσης, επανεκτιμούν τη στάση τους απέναντι στους.

Εν ολίγοις, ανακύπτει η ανάγκη καταργήσεως των ορίων ηλικίας στην πρόσληψη και την κατάρτιση, με γνώμονα τον πραγματισμό, το εμπορικό πνεύμα, την ορθή πρακτική όσον αφορά στους ανθρώπινους πόρους καθώς επίσης και για λόγους δικαιοσύνης και εντιμότητας. Ωστόσο, στην πράξη, ελάχιστοι είναι οι Ευρωπαίοι εργοδότες και οι δημόσιες αρχές που έχουν ήδη κινηθεί για την επίτευξη των στόχων αυτών. Επί πλέον, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των ευρωπαϊκών κρατών όσον αφορά στο βαθμό αντιμετώπισεως των ορίων ηλικίας (Guillemard και Walker, 1994).

■ Ευρωπαϊκό πλαίσιο

Το ζήτημα των ορίων ηλικίας στην απασχόληση και, ειδικότερα, το πρόβλημα των διακρίσεων σε βάρος των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων, καταλαμβάνει τώρα ολοένα και πιο επίκαιρη θέση στην ημερήσια διάταξη της ευρωπαϊκής πολιτικής. Κατά την ίδρυσή του το 1990, το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο για τους ηλικιωμένους όρισε το θέμα της ηλικίας στην απασχόληση ως έναν από τους τέσσερις βασικούς τομείς πολιτικής που θα παρακολουθούσε (οι υπόλοιποι αφορούσαν στα εισοδήματα και στα επίπεδα διαβιώσεως, στην υγεία και στην κοινωνική πρόνοια, καθώς και στην κοινωνική ένταξη) (Walker, Guillemard και Alber, 1991, 1993). Συνεπώς, κατά το 1993, Ευρωπαϊκό έτος Ατόμων Μεγαλύτερης Ηλικίας και Αλληλεγγύης μεταξύ των Γενών, το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε μερικώς στο θέμα αυτό, με δημοσίευση της πρώτης σημαντικής εκθέσεως σχετικά με τις διακρίσεις λόγω ηλικίας σε βάρος των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων στην ΕΕ (Drury, 1993). Επιπροσθέτως, η έρευνα του Ευρωβαρομέτρου που διεξήχθη επ'ευκαιρία του Ευρωπαϊκού έτους, αποκάλυψε, για πρώτη φορά, ότι μια

σημαντική πλειοψηφία του ευρέως κοινού και των δώδεκα τότε κρατών μελών υποστήριζε ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι είναι θύματα διακρίσεων στον τομέα των προσλήψεων, των προαγωγών και της κατάρτισεως (Walker, 1993, σελ. 26). Στα τέλη του Ευρωπαϊκού Έτους, το θέμα των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων κατεγράφη στα έγγραφα τόσο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής όσο και του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου ως ομάδα προτεραιότητας για το ήδη σχεδιασμένο δεύτερο πρόγραμμα δράσεως υπέρ των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων.

Στα μέσα του 1993, η Επιτροπή εξέδωσε τη Λευκή Βίβλο, σχετικά με την **«Ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση»**, η οποία εγκρίθηκε από τους αρχηγούς των κρατών για ν'αποτελέσει τη βάση για μελλοντική δράση της ΕΕ. Η Λευκή Βίβλος έθεσε τους σημαντικούς στρατηγικούς στόχους για ένα πιο ευέλικτο εργατικό δυναμικό και πιο ευέλικτες πρακτικές απασχόλησης, προκειμένου να αντιμετωπισθούν οι προκλήσεις του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Αποτελεί την πρώτη δημόσια αναγνώριση εκ μέρους της ΕΕ σχετικά με τις επιπτώσεις του γηράσκοντος εργατικού δυναμικού, αν και δεν πρότεινε συγκεκριμένες δράσεις για τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους. Η Λευκή Βίβλος του 1994 με θέμα **«Ευρωπαϊκή Κοινωνική Πολιτική: οι προοπτικές για την Ένωση»**, δεν αναφερόταν ειδικά στους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους, αναφερόταν όμως στην υφισταμένη οικονομική ανάγκη τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας να συνεισφέρουν και αυτά ενεργώς στην κοινωνία. Κατά τη διάρκεια του τελευταίου έτους της προεδρίας Delors διατυπώθηκε επίσης μια Ευρωπαϊκή **«Δήλωση των Επιχειρήσεων κατά του Αποκλεισμού»** η οποία πρόβλεπε τους τομείς στους οποίους οι εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν πολιτικές για την πρόληψη του αποκλεισμού και την επίτευξη μεγαλύτερης κοινωνικής συνοχής. Οι πρωτοβουλίες αυτές συμπεριλάμβαναν και την υποστήριξη της κοινωνικής συνοχής των στερημένων περιοχών και των περιθωριοποιημένων ομάδων, καθώς και την προώθηση της ενσωματώσεως στην αγορά εργασίας, και οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι έχουν προσδιοριστεί ως ομάδα-στόχος (Griffiths, 1996).

Στη σύνοδο του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου στο Έσσεν τον Δεκέμβριο του 1994, οι αρχηγοί κρατών και κυβερνήσεων επιβεβαίωσαν την καταπολέμηση της ανεργίας ως ύψιστο καθήκον της Ευρωπαϊκής Ενώσεως και ως κεντρικό στόχο της οικονομικής πολιτικής. Η **Δήλωση του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου** προέβαλε τους πέντε βασικούς τομείς δράσεως για τη βελτίωση της απασχολήσεως, ο πέμπτος εκ των οποίων, που αναφέρεται στη βελτίωση των μέτρων για τη βοήθεια των ομάδων που πλήττονται ιδιαίτερα σκληρά από την ανεργία, ανέφερε ότι: «θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη δύσκολη κατάσταση των ανέργων γυναικών και των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων». Κατά τη διάρκεια της γαλλικής Προεδρίας του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου, τον Ιούνιο του 1995 έγινε η πρώτη πολιτική δήλωση σε επίπεδο ΕΕ σχετικά με την ανάγκη αναλήψεως ειδικής δράσης στον τομέα αυτό. Το **Ψήφισμα περί απασχολήσεως των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων** τόνιζε δύο βασικές αρχές:

- την ανάγκη πολλαπλασιασμού των προσπαθειών για την προσαρμογή της επαγγελματικής κατάρτισεως και των συνθηκών εργασίας στις ανάγκες των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων·
- τη λήψη μέτρων προκειμένου, αφ'ενός να αποφευχθεί ο αποκλεισμός των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων από την αγορά εργασίας, και αφ'ετέρου να διασφαλισθούν επαρκείς οικονομικοί πόροι για τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους.

Το ψήφισμα πρότεινε τη λήψη συγκεκριμένης δράσεως από τις εθνικές κυβερνήσεις ή/και τους κοινωνικούς εταίρους που να συμπεριλαμβάνει την ευαισθητοποίηση των εργοδοτών για τις συνέπειες της απολύσεως των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων, την προώθηση της επανεντάξεως των μεγαλύτερης ηλικίας ανέργων και την εξάλειψη των πιθανών νομοθετικών εμποδίων όσον αφορά την απασχόληση των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων, αν και τα μέτρα αυτά δεν είναι δεσμευτικά για τα κράτη μέλη. Το ψήφισμα επίσης καλούσε την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να προωθήσει το σύστημα ανταλλαγής πληροφοριών και θετικής πολιτικής όσον αφορά στην απασχόληση των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων σε

ολόκληρη την ΕΕ (για περισσότερες πληροφορίες για θέματα δράσεως της ΕΕ σχετικά με τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενους βλέπε Drury, 1995). Προχωρώντας ακόμη περισσότερο, η Κοινωνική Σύνοδος της Ομάδας των 7 (G7) που έλαβε χώρα στη Lille την 2α Απριλίου 1996, ζήτησε να ληφθούν μέτρα που θα θέσουν τέρμα στην «κατασπατάληση των ανθρωπίνων πόρων» λόγω επιταχύνσεως της πρόωρης εξόδου στις γηράσκουσες κοινωνίες. Η προτεραιότητα που δόθηκε στους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους με το ψήφισμα του Ιουνίου 1995 δεν επαναβεβαιώθηκε από επόμενες ευρωπαϊκές συνόδους κορυφής, οι οποίες έδωσαν έμφαση στη μακροχρόνια ανεργία και την ανεργία των νέων.

■ Ερευνητικό πρόγραμμα σχετικά με τα όρια ηλικίας

Σ' αυτό το πλαίσιο των αλλαγών και της εμφάσεως που δίδεται στην πολιτική απασχολήσεως στην ΕΕ, το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβιώσεως και Εργασίας ξεκίνησε, τον Απρίλιο 1994, ένα ευρωπαϊκό πρόγραμμα για την αντιμετώπιση των κωλυμάτων λόγω ορίων ηλικίας στις προσλήψεις και την κατάρτιση. Το πρόγραμμα επικεντρώθηκε σε πρωτοβουλίες υπέρ της διατηρήσεως, της επανεπενδύσεως και επανεκπαιδεύσεως των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων και περιλάμβανε επτά κράτη μέλη: το Βέλγιο, τη Γαλλία, τη Γερμανία, την Ελλάδα, την Ιταλία, την Ολλανδία και τη Μεγάλη Βρετανία. Επιπλέον, συνελέγη περιορισμένο υλικό από δύο νέα κράτη μέλη, τη Φιλανδία και τη Σουηδία. Οι κύριοι στόχοι του προγράμματος ήταν:

- να συλλεχθούν πληροφορίες σχετικά με πρωτοβουλίες επιτυχούς πρακτικής με στόχο την κατάρτιση των ορίων ηλικίας στις προσλήψεις και την κατάρτιση στα διάφορα κράτη μέλη,
- να εξεταστούν οι απόψεις των κοινωνικών εταίρων, με ιδιαίτερη προσοχή, στις προτάσεις για την άρση των ορίων ηλικίας,
- να τεκμηριωθεί και να αξιολογηθεί μικρός αριθμός πρωτοβουλιών - που να περιλαμβάνει πρωτοβουλίες τόσο στο χώρο εργασίας όσο και εκτός αυτού και να καλύπτει το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα - με σκοπό να υπογραμμισθούν τα διδάγματα που πρέπει να

αποκομισθούν από την εφαρμογή θετικών πολιτικών που αφορούν μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενους.

Κάθε ερευνητική ομάδα ετοίμασε μια εθνική έκθεση που περιλαμβάνει τέσσερα στοιχεία: μια επισκόπηση των θεμάτων της γηράνσεως και της απασχολήσεως στη χώρα τους, μια περίληψη των απόψεων των κοινωνικών εταίρων, βασισμένη σε ημερίδα που διοργάνωσε η ομάδα, ένα σύνολο περίπου 20 πρωτοβουλιών επιτυχούς πρακτικής σε θέματα ρυθμίσεων για τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους, και 2 έως 3 εμπειριστατωμένες μελέτες επί μέρους περιπτώσεων οργανισμών που περιλαμβάνονται στο ανωτέρω σύνολο. Παρά τους περιορισμούς, κυρίως χρονικούς και οικονομικούς, οι εθνικές ερευνητικές ομάδες κατόρθωσαν να εντοπίσουν πολλές πρωτοβουλίες και να περιλάβουν λεπτομερείς μελέτες επί μέρους περιπτώσεων.

Εκτός από την παρούσα περίληψη, το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα δημοσιεύει δύο ακόμη κύριες ερευνητικές εκθέσεις. Η κυρία έκθεση «**Κατάργηση των ορίων ηλικίας - Ευρωπαϊκή έκθεση**», παραθέτει υπό συνοπτική μορφή το υλικό που συνέλεξαν οι εθνικές ερευνητικές ομάδες. Τα πέντε κεφάλαια της εκθέσεως συνοψίζουν τα καίρια θέματα της αγοράς εργασίας στα εννέα κράτη μέλη (συμπεριλαμβανομένων της Φιλλανδίας και της Σουηδίας), περιγράφουν τις ποικίλες διαστάσεις επιτυχούς πρακτικής που αναφέρουν οι εθνικοί εμπειρογνώμονες, χρησιμοποιούν τις εμπειριστατωμένες μελέτες επί μέρους περιπτώσεων για να δώσουν έμφαση στα κύρια διδάγματα που πρέπει να αποκομιστούν από την εφαρμογή των θετικών πολιτικών και συγκεντρώνουν τα κύρια ευρήματα, κάνουν προτάσεις για δράση όλων των εμπλεκομένων μερών για την άρση των ορίων ηλικίας. Πέρα από την κύρια έκθεση, το Ίδρυμα δημοσιεύει έναν **Ευρωπαϊκό Φάκελο επιτυχούς πρακτικής για την άρση των ορίων ηλικίας**, ο οποίος περιλαμβάνει σύντομες λεπτομέρειες από το ευρύ φάσμα πρωτοβουλιών που εντοπίστηκαν στις εννέα χώρες και σύντομη περίληψη των κυρίων ευρημάτων της έρευνας. Τέλος, υπάρχει μια σύνοψη των κυρίων αποτελεσμάτων και πορισμάτων του προγράμματος.

1

Θετικά μέτρα για την άρση των κωλυμάτων λόγω ηλικίας στην εργασία

Η παρούσα είναι η πρώτη ευρωπαϊκή έρευνα που επικεντρώνεται σε επιτυχείς πρακτικές προσλήψεως και κατάρτισης των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων. Αλλά τι είναι «επιτυχής πρακτική»; Ο καλύτερος τρόπος ορισμού συνδέεται με συγκεκριμένες πολιτικές και στην παρούσα έρευνα έχουμε χρησιμοποιήσει τις πέντε κύριες διαστάσεις των ρυθμίσεων για τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους σε διάφορους οργανισμούς για να χωρίσουμε την «επιτυχή πρακτική» σε κατηγορίες:

- πρόσληψη και έξοδος από την επαγγελματική δράση·
- κατάρτιση, εξέλιξη και προαγωγή·
- ευέλικτη εργασιακή πρακτική·
- εργονομία και σχεδιασμός εργασίας·
- αλλαγή στάσεως απέναντι στους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους (Casey, Metcalf και Lakey, 1993).

Σε γενικές γραμμές, η επιτυχής πρακτική στην απασχόληση μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων συνίσταται στην άμεση ή έμμεση προσπάθεια άρσεως των ορίων ηλικίας και στη δημιουργία περιβάλλοντος στο οποίο κάθε άτομο θα έχει την ευχέρεια να αξιοποιεί τις δυνατότητές του χωρίς να μειονεκτεί λόγω ηλικίας. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, οι πρακτικές αυτές δεν είναι απαραίτητο να αποκαλούνται πολιτικές για «μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους» - μπορεί

να αποτελούν γενικές στρατηγικές σε θέματα ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες παρέχουν ιδιαίτερα οφέλη στους ωρίμους εργαζομένους. Για παράδειγμα, ένα σύστημα ωραρίου σε ετήσια κλίμακα αποδείχθηκε ιδιαίτερα χρήσιμο για μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους με οικογενειακές υποχρεώσεις, αλλά δεν αποτελεί στρατηγική σε θέματα ανθρωπίνων πόρων με ειδικό στόχο τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους. Αναπόφευκτα, η επιλογή παραδειγμάτων θετικής πολιτικής συνεπάγεται μια αξιολογική κρίση ότι μια συγκεκριμένη πρωτοβουλία αίρει τα όρια ηλικίας στην απασχόληση και ότι αυτό είναι ευκαίιο. Τα διλήμματα που συνδέονται με αυτού του είδους τις κρίσεις και την αξιολόγηση των θετικών μέτρων εξετάζονται στην κύρια έκθεση (Walker, 1997).

■ Θετικά μέτρα για την άρση των ορίων ηλικίας

Το κύριο θέμα της έρευνας είναι η αντιμετώπιση των κωλυμάτων λόγω ορίων ηλικίας στις προσλήψεις και την κατάρτιση, αλλά οι εθνικές ερευνητικές ομάδες συνέλεξαν παραδείγματα θετικών μέτρων και στους πέντε τομείς των ρυθμίσεων για τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους. 159 συνολικά παραδείγματα περιέχονται στον «Ευρωπαϊκό Φάκελο Θετικών Πολιτικών». Συχνά, τα όρια μεταξύ των διαφόρων διαστάσεων των θετικών μέτρων για θέματα ρυθμίσεων για τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους είναι ασαφή. Και δεν είναι καθόλου παράξενο: οι οργανισμοί που έχουν αναπτύξει ένα στοιχείο θετικών πολιτικών είναι απίθανο να το έχουν πράξει ανεξάρτητα από άλλες πλευρές της διοικήσεως ανθρωπίνων πόρων. Επίσης, συχνά, για την εφαρμογή θετικής πρακτικής στις προσλήψεις και στην κατάρτιση, μπορεί να είναι αναγκαία μια ευρύτερη αλλαγή στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, ή αλλιώς, ίσως η ίδια η κατάρτιση να μην αποτελεί τον κύριο στόχο αλλ'απλώς ένα μέσο επιτεύξεως μεμονωμένων θετικών αλλαγών, όπως στη στάση έναντι των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων ή στην ανωτέρω εργασιακή διαδικασία.

Τα περισσότερα παραδείγματα του «Φακέλου» συναντώνται σε σχετικά μεγάλους ιδιωτικούς κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Πρωτοβουλίες κυρίως προσλήψεως

μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων είναι πολύ λιγότερο συνήθεις απ'αυτές που αφορούν πρακτικές ευέλικτης εργασίας και καταρτίσεως. Σπάνια όμως συναντά κανείς απόπειρα οργανωτικής μεταβολής όσον αφορά στους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους.

Τα παραδείγματα της Μεγάλης Βρετανίας επικεντρώνονται κυρίως στις προσλήψεις και τις πρακτικές ευέλικτης εργασίας. Τα ιταλικά παραδείγματα αφορούν όλα στις προσλήψεις και την κατάρτιση. Όσον αφορά το Βέλγιο και τη Γαλλία ο συνηθέστερος τομέας θετικών μέτρων ρυθμίσεως για τους μεγαλύτερης ηλικίας είναι οι πολιτικές ευέλικτης εργασίας. Τα ελληνικά παραδείγματα, όπως και τα γερμανικά και τα ολλανδικά, αφορούν κυρίως στην κατάρτιση.

■ Διαμόρφωση θετικών μέτρων

Ο σημαντικότερος στόχος της έρευνας είναι να δώσει έμφαση στα σημαντικά διδάγματα που μπορούν να αποκομιστούν, όσον αφορά τη μεταφορά πρωτοβουλιών θετικής πολιτικής σε άλλους οργανισμούς και χώρες, από τις 22 λεπτομερείς μελέτες επί μέρους περιπτώσεων που διεξήχθησαν στο Βέλγιο, τη Γαλλία, τη Γερμανία, την Ελλάδα, την Ιταλία, τις Κάτω Χώρες και τη Μεγάλη Βρετανία. Οι εν λόγω μελέτες επί μέρους περιπτώσεων συνθέτουν το κύριο τμήμα της παρούσης μελέτης και, παρ'όλους τους χρονικούς περιορισμούς, αποτελούν ουσιαστικές έρευνες από μέρους των εθνικών ερευνητών, οι οποίες περιλαμβάνουν επί τόπου επισκέψεις και συνεντεύξεις. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία μιας πολύ πλούσιας πηγής πληροφοριών σχετικά όχι μόνο με τη φύση των πρωτοβουλιών λήψεως θετικών μέτρων αλλά και με τον τρόπο που αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν και τις επιπτώσεις τους (βλέπε Παράρτημα 2).

Οι περισσότερες από τις μελέτες επί μέρους περιπτώσεων (14) είναι πρωτοβουλίες που έχουν ληφθεί από ιδιωτικές εταιρείες, εκ των οποίων οι τρεις ανήκουν στον δημόσιο τομέα ενώ οι υπόλοιπες πέντε είναι μη κερδοσκοπικοί φορείς. Οι περισσότερες από τις μελέτες επί μέρους περιπτώσεων έγιναν στο χώρο εργασίας (δηλαδή πρωτοβουλίες που λαμβάνονται από οργανισμούς άμεσα υπευθύνους για την πρόσληψη των εν

λόγω εργαζομένων). Το μέγεθος των οργανισμών που μελετήθηκαν ποικίλλει σημαντικά, από 5 έως 18.800 εργαζομένους αλλά, στην πραγματικότητα, η διαφορά αυτή δεν επέδρασε καθοριστικά στη διαμόρφωση της ερμηνευτικής ισχύος συγκεκριμένων περιπτώσεων. Στις μελετηθείσες περιπτώσεις, συγκαταλέγονται ορισμένοι από τους μεγαλύτερους ευρωπαϊκούς οργανισμούς, περιλαμβανομένων επιχειρήσεων «υψηλής τεχνολογίας» και φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης· έτσι, αποδεικνύεται ότι τα θετικά μέτρα που λαμβάνονται για την άρση των εμποδίων που θέτουν τα όρια ηλικίας, δεν περιορίζονται σε «στάσιμης» νοοτροπίας και τεχνολογίας βιομηχανικές μονάδες.

Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την απόφαση ενός οργανισμού να εφαρμόσει θετικά μέτρα για την αντιμετώπιση των κωλυμάτων λόγω ορίων ηλικίας; Υπάρχουν τρεις κύριοι παράγοντες αλλά η σειρά σπουδαιότητάς τους διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό. Κατ'αρχήν, υπάρχει το συγκεκριμένο περιβάλλον οικονομικής και εργασιακής αγοράς μέσα στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός. Για παράδειγμα, αρκετές πρωτοβουλίες είτε αναπτύχθηκαν λόγω ελλείψεως εργατικών χεριών ή οι ελλείψεις αυτού του είδους έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην εστίαση των πρωτοβουλιών. Σε άλλες περιπτώσεις, η λήψη των πρωτοβουλιών ενθαρρύνθηκε από πλεόνασμα εργατικών χεριών. Η έλλειψη ειδικευμένου νοσηλευτικού προσωπικού αποτελεί γνωστό πρόβλημα σ'ολόκληρη την Ευρώπη και δύο από τις πρωτοβουλίες - L'Incontro (Ιταλία) και το νοσοκομείο Onze Lieve Vrouw Middelares (Βέλγιο) - εστράφησαν κατ'ευθείαν στη διόρθωση της ελλείψεως, καταφεύγοντας σε μεγαλύτερης ηλικίας νοσηλευτικό προσωπικό. Αντίθετα, η Υπηρεσία Απασχολήσεως του Trento και οι γαλλικές ασφαλιστικές εταιρείες και οι εταιρείες χημικών προϊόντων εφήρμοσαν την θετική πρωτοβουλία τους λόγω του πλεονάζοντος εργατικού δυναμικού.

Δεύτερον, υπάρχουν αλλαγές στην κρατική πολιτική, όπως η αναστολή επιδοτήσεων πρόωρης εξόδου από την αγορά εργασίας ή η παροχή ειδικών επιχορηγήσεων για κατάρτιση και ενίσχυση της δημιουργίας θέσεων εργασίας. Για

παράδειγμα, η αλλαγή στην κρατική πολιτική που ευνοούσε τη μερική, και όχι την πλήρη, πρόωρη συνταξιοδότηση, επηρέασε τις γαλλικές ασφαλιστικές εταιρείες και εταιρείες χημικών προϊόντων στην απόφασή τους να αλλάξουν τις πολιτικές τους ως προς την έξοδο από την αγορά εργασίας. Το πρόγραμμα του Ολλανδικού Γραφείου Ευρέσεως Εργασίας για καθηγητές ήταν, σε μεγάλο βαθμό, αποτέλεσμα αλλαγής στην κυβερνητική πολιτική στον τομέα της παιδείας.

Φυσικά, η κυβέρνηση, κεντρική και τοπική, μπορεί να επηρεάσει τη θετική πολιτική με διάφορους τρόπους: μπορεί να χρηματοδοτήσει την ανάπτυξή της, να δημιουργήσει κανονιστικό πλαίσιο για την εξασφάλιση της υλοποίησής της, να ενθαρρύνει οργανισμούς να συμμορφωθούν προς αυτήν ή, ως άμεσος εργοδότης, να εισαγάγει τη θετική πολιτική στο δικό της μηχανισμό. Οι επιδοτήσεις του δημόσιου τομέα ήταν καθοριστικές για την εξασφάλιση της εφαρμογής αρκετών πρωτοβουλιών - συμπεριλαμβανομένων του προγράμματος του Ολλανδικού Γραφείου Ευρέσεως Εργασίας, του Stahlwerke Bremen και της Υπηρεσίας Ευρέσεως Προσωπικού POPE (Μεγάλη Βρετανία). Τρεις μελέτες περιπτώσεων αφορούν τοπικές κυβερνήσεις και αποδεικνύουν τα πλεονεκτήματα τέτοιου είδους ημιαυτονόμων μορφών διοικήσεως. Ειδικότερα, οι περιπτώσεις GFAW (Γερμανία) και της Υπηρεσίας Απασχολήσεως του Trento, αποτελούν παραδείγματα των τεραστίων δυνατοτήτων δημιουργίας θέσεων εργασίας καθώς και προωθήσεως θετικών μέτρων σε θέματα ρυθμίσεων για τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους, όπου ανήκει η ευθύνη για την απασχόληση και την κατάρτιση.

Ο δημόσιος τομέας, εκτός της θετικής επιδράσεως που μπορεί να έχει στην ανάπτυξη θετικών πολιτικών, μπορεί να λειτουργήσει και ως ανασταλτικός παράγοντας. Η αρνητική αυτή πτυχή του ρόλου του δημόσιου τομέα ανεφάνη σε παραδείγματα αρκετών πρωτοβουλιών - μεταξύ των οποίων οι κύριοι υπαίτιοι είναι η κοινωνική ασφάλιση και τα συστήματα αποζημιώσεων λόγω απολύσεως (Γραφείο Ευρέσεως Εργασίας, L'Incontro Coop) και το φορολογικό σύστημα (ΣΥΣΣΕΜΑ).

Η τρίτη πηγή ωθήσεως προς θετικές πολιτικές είναι η οργανωτική «κουλτούρα». Μ' αυτήν εννοούμε την παράδοση στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, τις τρέχουσες πολιτικές σχετικά με το προσωπικό και τον τρόπο διοικήσεως οι οποίες, από κοινού, μπορούν να υποστηρίξουν και να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των θετικών πολιτικών ή εναλλακτικά να ευνοούν τη διατήρηση των ορίων ηλικίας. Επειδή οι μελέτες επί μέρους περιπτώσεων αποτελούν παραδείγματα θετικών μέτρων δίνουν την εντύπωση ότι η κρίσιμη επιρροή της οργανωτικής «κουλτούρας» ενεργεί μόνο προς μια κατεύθυνση. Παρ' όλα αυτά, όπως επισημαίνεται παρακάτω, αποδεικνύουν επίσης τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να αντιμετωπιστούν ορισμένα αρνητικά χαρακτηριστικά της οργανωτικής «κουλτούρας».

Ορισμένοι εμπορικοί οργανισμοί έχουν από μακρόν εδραιωμένες παραδόσεις συναινετικής διοικήσεως και ευαισθησίας έναντι των εργαζομένων σε αυτούς. Σε μερικές περιπτώσεις η κατάσταση αυτή πλησιάζει την κοινωνική συνεργασία, ή, για να χρησιμοποιήσουμε έναν όρο της μόδας, τον καπιταλισμό των μετόχων, όπως στην περίπτωση της εταιρείας επίπλων Wilkhahn. Σε άλλες περιπτώσεις, απηχεί μια πιο πατερναλιστική παράδοση, βασισμένη στην οικογένεια, όπως στις ελληνικές εταιρείες TITAN και ΔΕΛΤΑ. Επομένως, πολιτισμικό πλαίσιο ευνοϊκό για ανάπτυξη θετικής πολιτικής σε θέματα ρυθμίσεων για τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους μπορεί να δημιουργήσουν είτε οι παραδόσεις της τέχνης ή ο οικογενειακός προσανατολισμός μιας συγκεκριμένης εταιρείας. Αλλά μπορεί να προκύψει και από πολύ διαφορετικές και πιο επείγουσες σύγχρονες πιέσεις, όπως στην περίπτωση της Fontijne Holland, η οποία τίθεται υπέρ της καταρτίσεως λόγω ανάγκης για επιβίωση στον υψηλού ανταγωνισμού τομέα της κατασκευής μηχανών και μηχανημάτων. Παρόμοια είναι η περίπτωση της βρετανικής εταιρείας Glaxo R & D η οποία θεωρεί τη διατήρηση και επανεκπαίδευση του μεγαλύτερου σε ηλικία προσωπικού ως ζωτικό στοιχείο στη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

■ Εφαρμογή των θετικών μέτρων

Αν τα παραδείγματα θετικής πολιτικής χρησιμοποιηθούν προς μείζον όφελος των κυρίων παραγόντων της αγοράς εργασίας, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε πώς αυτή εφαρμόστηκε και, ειδικότερα, ποια είναι τα διδάγματα που μπορεί να εξαχθούν σχετικά με τις επιτυχίες και τις παγίδες αυτής της διαδικασίας.

Όπως σημειώθηκε παραπάνω, μπορεί να είναι απαραίτητο, προκειμένου να εξασφαλισθεί η ανάπτυξη θετικής πολιτικής σε όλα τα τμήματα του χώρου εργασίας, να δρομολογηθεί γενική δράση για την αλλαγή της οργανωτικής «κουλτούρας». Η εισαγωγή προγράμματος «ευαισθητοποίησης σχετικά με θέματα ηλικίας» σε έναν οργανισμό, αποτελεί ένα ολοκληρωμένο τρόπο για να επιτευχθεί αλλαγή «κουλτούρας», την οποία ακολούθησε ο Δήμος του Hounslow του Λονδίνου (Borough of Hounslow). Παρ'όλο που οι περισσότερες από τις υπόλοιπες πρωτοβουλίες σχετικά με το χώρο εργασίας δεν προχώρησαν τόσο πολύ, είναι σαφές ότι ο προσεκτικός προγραμματισμός και η προετοιμασία ήταν ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες της επιτυχούς εφαρμογής τους. Η Fontijne Holland προσφέρει ένα εξαιρετικό παράδειγμα εφαρμογής - που περιλαμβάνει διαβουλεύσεις και ευαισθησία έναντι του προσωπικού, καθώς και σχετικό ενημερωτικό υλικό με συγκεκριμένο στόχο, το οποίο δημοσιεύεται στο περιοδικό της εταιρείας. Ο τρόπος εφαρμογής από την εταιρεία αποτελεί πρότυπο θετικής πολιτικής που πρέπει να τύχει μιμήσεως.

Μεγάλο μέρος της έρευνας σχετικά με τα όρια ηλικίας σε οργανισμούς τονίζει την πιθανή ανάσχεση στην εφαρμογή της θετικής πολιτικής που προκαλούν ορισμένες διακρίσεις στις οποίες προβαίνουν οι διευθυντές παραγωγής (που μπορεί να προέρχονται από μεροληπτικές ιδέες και στάσεις ή από πιέσεις που ασκούνται για την επίτευξη ειδικών επιχειρηματικών στόχων.) Αυτός ήταν ένας από τους παράγοντες που ώθησαν την DSM (Ολλανδία) να εισαγάγει μια εκτεταμένη στρατηγική στον τομέα των ανθρώπινων πόρων: «ευαισθητοποίηση σχετικά με θέματα ηλικίας». Πράγματι, η DSM είχε ήδη μια πολύ θετική οργανωτική

«κουλτούρα» αλλά, εντούτοις, τα εμπόδια λόγω ηλικίας μπορούν να επιβιώσουν ακόμη και σε ένα “πεφωτισμένο” περιβάλλον ανθρώπινων πόρων. Η βρετανική εταιρεία St Ivel αποδίδει τα προβλήματα στην εφαρμογή πολιτικών για την αντιμετώπιση των εμποδίων λόγω ορίων ηλικίας σε στερεότερες στάσεις των τοπικών διευθυντών. Σε σχέση με αυτό, το τμήμα ανθρώπινων πόρων επέμεινε οι διευθυντές να δοκιμάσουν μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους σε θέσεις για τις οποίες τους θεωρούσαν ακατάλληλους.

Ανεξάρτητα από το πόσο δεκτική μπορεί να είναι μια οργανωτική «κουλτούρα» στην εφαρμογή θετικής πολιτικής, είναι πιθανό να δημιουργηθούν προβλήματα κατά την ίδια τη διαδικασία. Οι πρωτοβουλίες που αναπτύχθηκαν από τις εταιρείες Stahlwerke Bremen και DSM συνάντησαν και οι δύο τέτοια προβλήματα - αρχικές δυσκολίες στο να πειστούν οι μεγαλύτεροι εκπαιδευόμενοι να παρακολουθήσουν σεμινάρια καθώς και έλλειψη εμπειρίας στην εφαρμογή στρατηγικών για την ευαισθητοποίηση σχετικά με θέματα ηλικίας - και τα υπερέβησαν, αφ'ενός πολλαπλασιάζοντας τις προσπάθειές τους να πεισθούν οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι να συμμετάσχουν ως εκπαιδευόμενοι και, αφ'ετέρου, με σταδιακή εφαρμογή και πειραματισμό.

Η εφαρμογή πολιτικών για την αντιμετώπιση των κωλυμάτων λόγω ορίων ηλικίας δημιουργεί διλήμματα και στα συνδικάτα. Όμως, παρ'όλο που εκφράστηκαν ανησυχίες από τους συνδικαλιστές στα αρχικά στάδια αρκετών μελετών επί μέρους περιπτώσεων, μεταξύ αυτών και των L'Incontro και DSM, μετά από επαρκή συζήτηση των θεμάτων μαζί τους, κατευνάστηκαν οι φόβοι τους και έγιναν θιασώτες της πολιτικής.

■ Τα αποτελέσματα των θετικών μέτρων

Είναι περιττό να πούμε ότι τα σημαντικότερα αποτελέσματα των 22 μελετών επί μέρους περιπτώσεων είναι η πραγματική επίτευξη ενός ή περισσότερων πτυχών θετικής πολιτικής και η πρακτική απόδειξη της αξίας της απασχολήσεως και κατάρτισεως μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενων. Το γεγονός δεν μας εκπλήσσει καθόλου εφόσον είχαν επιλεγεί ως

υποδείγματα θετικής πολιτικής στις σχετικές χώρες. Από την άποψη αυτή, πολλές από τις μελέτες περιπτώσεων αποτελούν λαμπρά παραδείγματα, φωτεινά σημεία που πρέπει να ακολουθηθούν από τους υπόλοιπους και θα συμβάλουν ιδιαίτερα στο να διαλυθούν οι μύθοι ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι δεν είναι παραγωγικοί και ότι δεν ενδιαφέρονται για την κατάρτιση. Το γεγονός ότι τόσες πολλές εμπορικές εταιρείες έχουν ξεκινήσει να καταπολεμούν τα όρια ηλικίας είναι μια απόδειξη για την ύπαρξη επιχειρηματικού συμφέροντος να το κάνουν.

Υπάρχουν ακόμη πολλά θετικά αποτελέσματα από τις πρωτοβουλίες, καθώς και ορισμένα αρνητικά. Όσον αφορά τη θετική πτυχή, από την άποψη των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων, υπάρχει μεγαλύτερη αίσθηση ευεξίας, που απορρέει από την αίσθηση ότι είναι χρήσιμοι και παραγωγικοί και, σε ορισμένες περιπτώσεις, από τα οικονομικά και κοινωνικά οφέλη της επανεντάξεως στην αγορά εργασίας. Από την αρνητική σκοπιά, έχουμε την εμπειρία ορισμένων από τους συμμετέχοντες ότι είναι πολίτες δεύτερης κατηγορίας σε σχέση με όσους βρίσκονται στο κύριο σώμα των οργανισμών.

Μερικά από τα αποτελέσματα είναι μη προγραμματισμένα παράγωγα της πρωτοβουλίας, και μεταξύ αυτών ορισμένα σημαντικά οικονομικά οφέλη. Το βελτιωμένο ηθικό και η ομαδική εργασία συνδέονται με τις πρωτοβουλίες κατάρτισης των Fontijne και Stahlwerke Bremen καθώς και με τις δύο μελέτες περιπτώσεων της IBM. Το πρόγραμμα προσλήψεων της L'Incontro Coop συνοδεύτηκε από μείωση της κινητικότητας του προσωπικού - ένα ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα σχετικά με την υψηλή κινητικότητα προσωπικού που παρατηρείται σε πολλά γραφεία υγειονομικής και κοινωνικής πρόνοιας. Ένα πρόγραμμα που συνδέεται με ιδρύματα ανωτάτης εκπαίδευσης για τη μεταφορά δεξιοτήτων από γενεά σε γενεά έχει αναπτυχθεί μέσα από την πρωτοβουλία Sernet. Επιπλέον, το «ήθος» που ήταν διάχυτο σ' αυτήν την πρωτοβουλία πέτυχε, σύμφωνα με την IBM, βελτίωση των σχέσεών της με τα συνδικάτα. Η αυξημένη παραγωγικότητα και οι υψηλότερες ποιότητες υπηρεσίες προς το κοινό

αποτελούν απροσδόκητα οφέλη που απορρέουν από την πρωτοβουλία κατάρτισης SISEMA. Η υπηρεσία περιβαλλοντικής αποκαταστάσεως και βελτιώσεως στο Trento, υπολογίζει ότι επιτυγχάνει ουσιαστική οικονομία (1 εκατ. λιρέτες) για κάθε υπάλληλο συγκριτικά με το κόστος της πρόωρης συνταξιοδοτήσεως. Επί πλέον, η πρωτοβουλία του Trento αποτελεί παράδειγμα επιτυχίας της θετικής πολιτικής, τόσο από πλευράς δημιουργίας θέσεων εργασίας στον τομέα προστασίας του περιβάλλοντος, όσο και από πλευράς ρυθμίσεων για τους ηλικιωμένους.

Όσον αφορά τα βασικά διδάγματα που πρέπει να αποκομίσουμε από την εφαρμογή των μελετών περιπτώσεων, υπάρχουν τέσσερις κύριες αρχές οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν ως βασικές κατευθύνσεις για όσους επιθυμούν να εφαρμόσουν θετικά μέτρα σε άλλους οργανισμούς (υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχουν τα εξωτερικά ερεθίσματα για ανάλογες ενέργειες).

1. Υποστήριξη από την ανώτατη διεύθυνση. Η διοίκηση μπορεί να υποστηρίξει τη θετική πολιτική των ρυθμίσεων για τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους για πολλούς και ποικίλους λόγους, αλλά χωρίς αυτή την υποστήριξη μια πρωτοβουλία είναι απίθανο να προχωρήσει μακριά. Μέχρις εδώ, είναι σχεδόν αυτονόητο, αλλά όταν σκεφτόμαστε τη μεταφορά θετικής πολιτικής, είναι σημαντικό να έχουμε κατά νουν ότι, σε αρκετές πρωτοβουλίες, η εν λόγω υποστήριξη χρειάστηκε να ζητηθεί. Ο ρόλος του προϊσταμένου διοικήσεως ανθρώπινου δυναμικού της γαλλικής εταιρείας χημικών και στις περιπτώσεις των βρετανικών St Ivel, Glaxo και Hounslow αποδείχθηκε αποφασιστικός στην επιτυχία του στόχου της θετικής πολιτικής.

2. Ένα θετικό περιβάλλον ανθρώπινων πόρων. Δεν είναι απαραίτητο να είναι υπερβολικά φιλικό απέναντι στους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους πριν από την εισαγωγή

των μέτρων για την αντιμετώπιση των κωλυμάτων λόγω ορίων ηλικίας. Αυτό δεν συνέβη, για παράδειγμα, στις τρεις γαλλικές εταιρείες, αλλά η αξία της κατάρτισης βρήκε αναγνώριση. Τη μελέτη όλων των επί μέρους περιπτώσεων στο χώρο εργασίας βοήθησε το ευνοϊκό κλίμα στον τομέα ανθρώπινων πόρων. Σε μερικές από αυτές περιλαμβανόταν η αντιμετώπιση των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων με μεγάλη εκτίμηση (π.χ. στις Stahlwerke Bremen, Wilkhahn GmbH και Glaxo). Όπου αυτό συνέβη, οι εταιρείες είχαν σοβαρούς επιχειρηματικούς λόγους να το πράξουν. Όπως δείχνουν οι μελέτες περιπτώσεων, ένα περιβάλλον υποστηρίξεως από τον τομέα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να δημιουργηθεί τόσο από μια παραδοσιακή «κουλτούρα» (όπως το ελληνικό πρότυπο άτυπης κοινωνικής συμβάσεως) όσο και από έναν τρόπο διοικήσεως (όπως στη Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο).

3. Δέσμευση των ενδιαφερομένων μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενων. Παρ'όλο που όλες οι πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας, εκτός από μια, είναι αποτέλεσμα αποφάσεων πολιτικής εκ των άνω προς τα κάτω, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η υποστήριξη από τους εμπλεκόμενους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους ήταν καίριο στοιχείο στην επιτυχία αυτών των μελετών περιπτώσεων. Αρχικά, οι πρωτοβουλίες δεν ήταν πάντοτε ευπρόσδεκτες και αρκετοί οργανισμοί έκαναν το παν για να πείσουν τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους να δεχθούν και να ενστερνισθούν πρωτοβουλίες, όπως π.χ. τη λειτουργία ειδικών σεμιναρίων. Στην περίπτωση των σεμιναρίων κατάρτισης, ο πιο σημαντικός παράγοντας για την εξασφάλιση της δέσμευσης των ενδιαφερομένων είναι η αρχή ότι τα μαθήματα πρέπει να προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες ανάγκες τους και να χρησιμοποιούνται μέθοδοι όπως οι μέθοδοι μαθήσεως, τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν εύκολα. Με άλλα λόγια, τα μαθήματα κατάρτισης θα πρέπει να αναπτύσσονται σε σύμπραξη με τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους.

4. Προσεκτική και ευέλικτη εφαρμογή. Αν τα υπόλοιπα στοιχεία για την ανάπτυξη θετικής πολιτικής έχουν εξασφαλιστεί, τα πάντα επαφίενται στη διαδικασία

εφαρμογής. Η εμπειρία που παρέχεται από τις μελέτες περιπτώσεων δείχνει ότι για την εξασφάλιση επιτυχούς εφαρμογής, πρέπει να ακολουθηθούν εννιά βήματα:

- προσεκτική προετοιμασία, που να περιλαμβάνει έρευνα των τάσεων προσλήψεως και ηλικιακού «προφίλ» των εργαζομένων, και προβλέψεις ως προς την αγορά εργασίας·
- ανοιχτή επικοινωνία τόσο με το προσωπικό γενικά, όσο και με την ομάδα-στόχο σχετικά με τους στόχους των πρωτοβουλιών: η επικοινωνία θα περιλαμβάνει τη χρήση σεμιναρίων, ημερίδων και ενημερωτικών δελτίων·
- συμμετοχή από την αρχή του προγράμματος των συνδικάτων, των συμβουλίων των εργαζομένων και των συλλόγων προσωπικού·
- συμμετοχή από τα πρώτα στάδια των ιδίων των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων να συμμετάσχουν στην εφαρμογή της πρωτοβουλίας, η οποία συμβάλλει ιδιαίτερα στη διαδικασία γενικότερης εφαρμογής·
- εκπαίδευση και επαγρύπνηση των διευθυντών παραγωγής·
- σταδιακή εφαρμογή με πειραματική φάση προκειμένου να δοκιμαστεί η πρωτοβουλία και να αποδειχθεί, σε όσους αμφιβάλλουν, ότι μπορεί να είναι αποτελεσματική (η φάση αυτή μπορεί να διεξαχθεί σε τμήμα του οργανισμού που έχει ήδη προδιάθεση για θετική πολιτική όσον αφορά τις ρυθμίσεις για τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους, και έτσι να πολλαπλασιαστεί η απήχηση του πειράματος), τακτική παρακολούθηση της πρωτοβουλίας και αξιολόγηση των αντιδράσεων, θετικών ή αρνητικών, με προσαρμογές, αν αυτό είναι απαραίτητο·
- περιοδική εκτίμηση της απηχίσεως και των αντιδράσεων αφού ολοκληρωθεί η εφαρμογή·
- συνεχής επικοινωνία με όλους τους εργαζόμενους προκειμένου να αποφευχθεί η διαμόρφωση συμπεριφορών του τύπου «εκείνοι και εμείς»·
- μέριμνα για άλλες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως βαριά καθήκοντα και συνθήκες τα οποία πιθανό να αναστείλουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα του παραδείγματος θετικής πολιτικής.

Εκτός από αυτά τα εννέα βήματα, αναμφίβολα η εφαρμογή συγκεκριμένης θετικής πολιτικής θα προχωρήσει με τον ομαλότερο και τον αποτελεσματικότερο τρόπο, αν εντάσσεται στο πλαίσιο μιας ευρύτερης στρατηγικής στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων που να είναι σχεδιασμένη για την αντιμετώπιση των κωλυμάτων λόγω ορίων ηλικίας. Το επιχείρημα αυτό αναπτύσσεται και παρακάτω.

Ορισμένες από αυτές τις αρχές μπορούν να εφαρμοσθούν εξίσου σε πρωτοβουλίες που αφορούν εργασιακούς χώρους ή μη, αλλά οι παρακάτω είναι ειδικά προσαρμοσμένες στους μη εργασιακούς χώρους.

(i) **Η ανάγκη για οικονομική υποστήριξη.** Στην περίπτωση των οργανισμών του δημόσιου τομέα, όπως αυτοί του Trento και της Υπηρεσίας Treuhand της Θουριγγίας, η χρηματοδότηση μπορεί να εξασφαλισθεί εσωτερικά. Αλλά για μη κυβερνητικούς οργανισμούς, όπως το Γραφείο Ευρέσεως Εργασίας και το POPE, η εξωτερική χρηματοδότηση έχει ζωτική σημασία, τουλάχιστον για την πρώτη ώθηση μιας πρωτοβουλίας. Οι μη κυβερνητικοί οργανισμοί πρέπει να υιοθετούν αυτή την αρχή αλλά, ως εκ τούτου, υπόκεινται επίσης αβεβαιότητες που συνδέονται αναπόφευκτα τόσο με την εξασφάλισή της όσο και με τη διατήρησή της για αρκετό διάστημα προκειμένου να εδραιωθεί. Όσον αφορά την επίτευξη της χρηματοδοτήσεως, ένα καλό πρόγραμμα δεν αρκεί για την εξασφάλιση της επιτυχίας. Πρέπει επίσης να απευθύνεται σε πεδίο ενδιαφέροντος των φορέων χαράξεως πολιτικής στον δημόσιο τομέα.

(ii) **Δέσμευση των ατόμων προς τα οποία απευθύνεται το πρόγραμμα.** Όπως και με τις πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας, η υποστήριξη αυτών στους οποίους απευθύνεται το πρόγραμμα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη της θετικής πολιτικής. Η εν λόγω δέσμευση είναι μερικές φορές δύσκολο να επιτευχθεί σε προγράμματα που εκπονούνται στα πλαίσια τοπικών κοινοτήτων και επηρεάζεται ιδιαίτερα από το κατά πόσον μπορεί να αναμένεται θετικό αποτέλεσμα από τη συμμετοχή στα προγράμματα. Στις μελέτες επί μέρους περιπτώσεων, η δημοτικότητα τόσο του προγράμματος GFAW όσο και του οργανισμού POPE αποδίδεται σε μεγάλο βαθμό

στις επιτυχίες τους στις τοποθετήσεις σε θέσεις εργασίας. Εν τούτοις, αυτό μπορεί να μην είναι αρκετό, οπότε μια επικουρική αρχή συνίσταται στην εμπλοκή και των ίδιων των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων στη λειτουργία και το μάρκετινγκ του προγράμματος.

(iii) **Προσεκτική και ευέλικτη εφαρμογή.** Η διαδικασία αυτή είναι σημαντική τόσο για τις πρωτοβουλίες εκτός του εργασιακού χώρου όσο και για τις αντίστοιχες στο χώρο εργασίας. Πολλά από τα σημαντικά βήματα που περιγράφηκαν παραπάνω μπορούν να εφαρμοστούν και εδώ. Ειδικότερα, πρέπει να θεωρούνται σημαντικά στοιχεία η καλή επικοινωνία, το προσεκτικό μάρκετινγκ και η προώθηση του προγράμματος στους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους καθώς και στους εργοδότες.

■ **Μεταφορά της επιτυχούς πρακτικής**

Ως προς την επιλογή των μελετών περιπτώσεων, ζητήθηκε από τους ερευνητές να λάβουν υπόψη την ανάγκη να χρησιμοποιηθούν παραδείγματα που μπορούν να έχουν ευρύτερη ευρωπαϊκή συνάφεια. Και όπως ανεμένετο, αυτό συνέβη. Επί πλέον, αρκετά από τα παραδείγματα διαθέτουν και σημαντικές δυνατότητες ενημέρωσης σχετικά με την πολιτική για την ανεργία στην ΕΕ. Τα σημαντικά στοιχεία κάθε μελέτης περιπτώσεων που μπορούν να ληφθούν υπόψη προκειμένου να αναπαραχθούν σε άλλες χώρες υπογραμμίζονται παρακάτω. Στις περιπτώσεις που γίνεται αναφορά στις «μεγάλες δυνατότητες μεταφοράς» μιας συγκεκριμένης πρωτοβουλίας, αυτό σημαίνει ότι θα είναι εύκολο να αντιγραφεί αλλού και, ταυτόχρονα, ότι θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στην αντιμετώπιση των κωλυμάτων λόγω ορίων ηλικίας.

IBM Skill Team (Βέλγιο)

IBM Sernet (Ιταλία)

- προσεκτική επέκταση της εργασιακής ζωής υψηλά ειδικευμένων μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων
- προσεκτική ευέλικτη απασχόληση
- προσεκτική μεταφορά γνώσεως μεταξύ γενεών

Νοσοκομείο Onze Lieve Vrouw Middelaes (Βέλγιο)

Passantenhuis (Βέλγιο)

L'Incontro Cooperative (Ιταλία)

- δημιουργία θέσεων εργασίας για μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους, συμπεριλαμβανομένων των λιγότερο ειδικευμένων
- σημαντικός στρατηγικά τομέας υγειονομικής και κοινωνικής πρόνοιας
- μείωση της κινητικότητας του προσωπικού και επίλυση του προβλήματος ελλείψεως δεξιοτήτων
- βελτίωση της ποιότητας πρόνοιας
- υψηλές δυνατότητες μεταφοράς

London Borough of Hounslow (περιφερειακός δήμος του Λονδίνου)

DSM Limburg BV (Ολλανδία)

- εκτεταμένες στρατηγικές ευαισθητοποιήσεως σχετικά με θέματα ηλικίας για την αλλαγή της οργανωτικής «κουλτούρας»
- δημόσιος και ιδιωτικός τομέας
- προσεκτικός σχεδιασμός και εφαρμογή
- μεγάλες δυνατότητες μεταφοράς

Wilkhahn GmbH (Γερμανία)

Όμιλος Τιτάν (Ελλάς)

Όμιλος ΔΕΛΤΑ (Ελλάς)

- συμπεριφορές φιλικές απέναντι στους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους
- συλλογική σύμβαση για την ένταξη των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων (Wilkhahn)
- κατάρτιση μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων σε νέα τεχνολογία (Τιτάν)
- ευέλικτη απασχόληση/υπεργολαβίες
- μέθοδοι κατάρτισεως κατάλληλες για μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους

Εταιρεία Επίπλων (Γαλλία)

- προτιμησιακές προσλήψεις μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενων



Stahlwerke Bremen (Γερμανία)

Fontijne Holland (Ολλανδία)

- πρωτοβουλίες καταρτίσεως μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων
- εταιρείες υψηλής τεχνολογίας
- βιομηχανία σιδήρου και χάλυβα (Stahlwerke) και κατασκευής ειδικών μηχανημάτων (Fontijne)
- προγράμματα συνεχούς επιμορφώσεως
- προσεκτικός προγραμματισμός και εφαρμογή
- συμμετοχή μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων στην εφαρμογή
- μεγάλη δυνατότητα μεταφοράς

Ασφαλιστική Εταιρεία (Γαλλία)

Εταιρεία Χημικών (Γαλλία)

- μεγάλες εταιρείες στον τομέα παροχής υπηρεσιών και κατασκευής μηχανών και μηχανημάτων
- αντικατάσταση της πλήρους συνταξιοδότησεως από σταδιακή πρόωρη συνταξιοδότηση
- διατήρηση ηλικιωμένου προσωπικού

St Ivel (HB)

Glaxo R & D (HB)

- ολοκληρωμένες στρατηγικές ρυθμιστικών μέτρων για τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους
- ενέργειες σχετικά με τις προσλήψεις και την κατάρτιση
- ειδικά προγράμματα για γυναίκες
- σταδιακή εφαρμογή
- υψηλή δυνατότητα μεταφοράς

SISEMA (Ελλάς)

- κατάρτιση στον τομέα μικρών επιχειρήσεων
- αντιμετώπιση των αναγκών ατόμων με περιορισμένη τυπική εκπαίδευση
- μεγάλη δυνατότητα μεταφοράς

Επαρχία του Trento (Ιταλία)

GFAW (Γερμανία)

- δημιουργία θέσεων εργασίας για μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους
- σημαντικός τομέας περιβάλλοντος από πλευράς στρατηγικής (Trento)

- συμμετοχή μεγαλύτερων ανδρών και γυναικών
- χρησιμοποίηση δημοσίας χρηματοδοτήσεως για δημιουργία απασχολήσεως με βάση γραφείο ευρέσεως εργασίας
- αρωγή σε αυτοβοηθούμενες ομάδες (GFAW)
- χρησιμοποίηση μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων στην προώθηση
- υψηλή δυνατότητα μεταφοράς

Forum Wisselwerk (Ολλανδία)

- βελτίωση του ηθικού του προσωπικού στον τομέα της εκπαίδευσέως

POPE (HB)

- ενεργός προώθηση της απασχολήσεως μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων
- χρησιμοποίηση μεγαλύτερης ηλικίας ατόμων ως εκπαιδευτών
- μεγάλη δυνατότητα μεταφοράς

Η παρούσα έρευνα αποκάλυψε μια σειρά από επιτυχείς πρωτοβουλίες που μπορούν να θεωρηθούν ως αφετηρία για την ανάπτυξη πολιτικής σχετικά με την ηλικία και την απασχόληση. Στο σύνολό τους, καλούν σε θετική δράση για την αντιμετώπιση των κωλυμάτων λόγω ορίων ηλικίας. Αλλά υπάρχουν επίσης σημαντικές προειδοποιήσεις, όπως ο κίνδυνος επικεντρώσεως της πολιτικής και των πρακτικών αποκλειστικά στους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους, καθόσον το γεγονός αυτό μπορεί να «στιγματίσει» την ομάδα. Προκειμένου να τηρηθεί ισόρροπη πολιτική όσον αφορά την αγορά εργασίας και να αποφευχθεί σύγκρουση μεταξύ των γενεών, είναι σημαντικό οι πρωτοβουλίες να μη στοχεύουν σε υπερβολικό βαθμό στους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους. Πρέπει επίσης να αναγνωρίσουμε ότι ορισμένοι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι δεν επιθυμούν να επιστρέψουν στην εργασία ή να παραμείνουν εν ενεργεία. Το μέγεθος αυτών των ομάδων διαφέρει ανάλογα με τη χώρα και εξαρτάται από τη σημασία των πολιτικών πρόωρης συνταξιοδοτήσεως και το κατά πόσο γενναιόδωρα είναι τα κοινωνικά οφέλη (για παράδειγμα, στη Γαλλία ελάχιστα είναι τα μεγαλύτερα άτομα που επιθυμούν να επανέλθουν στην εργασία). Επίσης, εξίσου σημαντικοί είναι οι κίνδυνοι μιας πολιτικής που υποχρεώνει τους πιο ηλικιωμένους ανθρώπους να παραμένουν στην απασχόληση, είτε άμεσα με την αύξηση της ηλικίας συνταξιοδοτήσεως, είτε έμμεσα στιγματίζοντας την πρόωρη

έξοδο από την αγορά εργασίας. Τα παραπάνω είναι πιθανό να ασκήσουν υπερβολική πίεση στους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους, ειδικότερα σε όσους έχουν ασθενή υγεία.

Η παρούσα έρευνα έδειξε επίσης ότι η θετική πολιτική για την αντιμετώπιση των κωλυμάτων λόγω ορίων ηλικίας μπορεί να λάβει ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών μορφών. Πράγματι, τόσο οι μελέτες περιπτώσεων όσο και τα παραδείγματα του «Φακέλου» απηχούν μια συνέχεια της θετικής πολιτικής που εκτείνεται από πολύ περιορισμένα και στενά επικεντρωμένα μέτρα (όπως στην εταιρεία επίπλων), σε πίο εκτεταμένα (όπως των DSM, Hounslow, St Ivel). Η παρούσα ανάλυση υπαινίσσεται ότι οι οργανισμοί είναι δυνατόν να αναπτύξουν πιο εμπειριστατωμένες στρατηγικές και να οικοδομήσουν ακόμη και πάνω σε μινιμαλιστικά παραδείγματα θετικής πολιτικής. Επομένως, η θετική πολιτική όσον αφορά τις ρυθμίσεις για τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους μπορεί να εκληφθεί ως δυναμική διαδικασία που θα πρέπει, σε ιδανικές συνθήκες, να ακολουθεί τη συνέχεια της πολιτικής προς μια ολοκληρωμένη στρατηγική ρυθμίσεων για τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους». Κατ'αυτή την έννοια, μια γενικότερα διορθωτική θετική πολιτική εστιασμένη στην επίλυση προβλημάτων θα αντικαθίστατο από μια συνολική προσέγγιση σχεδιασμένη για την πρόληψη της εμφανίσεως διακρίσεων λόγω ηλικίας και προβλημάτων όσον αφορά τις ρυθμίσεις για τους ηλικιωμένους.

Τι συνεπάγεται αυτό; Αντί το ενδιαφέρον να επικεντρώνεται στο τελευταίο στάδιο της επαγγελματικής ζωής του ατόμου, μια ολοκληρωμένη πολιτική θα περιλάμβανε ολόκληρη τη σταδιοδρομία του. Επομένως, στη θέση μιας σειράς περιστασιακών και ad hoc μέτρων, η προοπτική αυτή επικαλείται μια συνολική στρατηγική ανθρωπίνων πόρων σχετικά με την ηλικία και την απασχόληση. Μια τέτοια στρατηγική μπορεί να περιλαμβάνει προληπτικά μέτρα, όπως διαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση, πρόσβαση σε καθοδήγηση/παροχή συμβουλών όσον αφορά την απασχόληση, καθώς και διορθωτικά μέτρα (κατάρτιση για τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους που δεν διαθέτουν εξειδίκευση, για παράδειγμα, στη νέα τεχνολογία). Αυτό το

είδος στρατηγικής θα βοηθούσε επίσης στην αποφυγή τριβών μεταξύ των γενεών.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι, παρ'ότι είναι δυνατό να απομονώσουμε συγκεκριμένα παραδείγματα αποτελεσματικών ενεργειών για την αντιμετώπιση των εμποδίων λόγω ορίων ηλικίας όσον αφορά τις προσλήψεις και την κατάρτιση, και να συστήσουμε την ευρεία αναπαραγωγή τους, ο αποτελεσματικότερος τρόπος τόσο για την πρόληψη όσο και για την υπέρβαση κάθε μορφής διακρίσεων στον τομέα της απασχολήσεως είναι η ολοκληρωμένη προσέγγιση. Ορισμένα από τα παραδείγματα του «Φακέλου» και των μελετών περιπτώσεων παρουσιάζουν τους κινδύνους συνεχισεως του αποκλεισμού ορισμένων ομάδων μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων. Για παράδειγμα, όλες οι ομάδες μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων δεν έχουν ίσες ευκαιρίες συμμετοχής σε πρωτοβουλίες κατάρτισεως - οι ομάδες εθνικών μειονοτήτων πιθανόν να παραμένουν αποκλεισμένες (POPE) και οι ανειδίκευτοι από 55 ετών και άνω να αποκλείονται, ενώ η ομάδα εξειδικευμένων ηλικίας 40-50 να ευνοείται (IBM - Skill Team, IBM - Sernet). Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν θετικά παραδείγματα στοχοθετήσεως των ανειδικεύτων μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων (Passantenhuis, Trento, GFAW), καθώς και πρωτοβουλίες που απευθύνονται ειδικά σε μεγαλύτερης ηλικίας γυναίκες (Passantenhuis, νοσοκομείο Middelaes). Επί πλέον, πρέπει να αναγνωρισθεί ότι ειδικά μέτρα για μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στους νεότερους - παρ'όλο που δεν υπήρξαν σχετικά στοιχεία στις μελέτες επί μέρους περιπτώσεων.

Στο τελευταίο αυτό τμήμα της μελέτης, γίνονται ορισμένες προτάσεις για την ενθάρρυνση της διαδόσεως της θετικής πολιτικής σε όλα τα επίπεδα των ευρωπαϊκών αγορών εργασίας. Οι εν λόγω προτάσεις συνελέγησαν από πλήρη κατάλογο προτάσεων που περιλαμβάνεται στην εργασία με τίτλο: «Η κατάργηση των ορίων ηλικίας στην εργασία - Ευρωπαϊκή έκθεση ερευνών». Οι προτάσεις απευθύνονται στους φορείς χαράξεως πολιτικής απασχολήσεως καθώς και στους ενεχομένους στην εφαρμογή της πολιτικής αυτής.

■ Εργοδότες

Η κατάργηση των κωλυμάτων λόγω ορίων ηλικίας και η εφαρμογή της ορθής πρακτικής σε θέματα ρυθμίσεων για τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους πρέπει να περιέλθουν στην ευθύνη των οργανισμών. Οι ευρωπαϊκές κυβερνήσεις έχουν λάβει διάφορα μέτρα σε ευρύτερο επίπεδο, οι δε κοινωνικοί εταίροι καλούνται τώρα να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο. Οι εργοδότες στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία των προϋποθέσεων υπό τις οποίες οι εργαζόμενοι θα μπορούν να ρυθμίζουν οι ίδιοι τη σταδιοδρομία τους. Είναι υποχρεωμένοι να παραδεχθούν τις επιπτώσεις που προκαλεί το γηράσκον εργατικό δυναμικό. Τα ακόλουθα είναι βασικά σημεία αναλήψεως δράσεως από τους εργοδότες που αποφασίζουν να εφαρμόσουν, βάσει προδιαγεγραμμένου σχεδίου, τα ορθά μέτρα για την άρση των

εμποδίων λόγω ηλικίας των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων:

- ανάπτυξη πολιτικής για ευαισθητοποίηση στο θέμα της ηλικίας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, η οποία θα εισαχθεί με σταδιακή διαδικασία, ξεκινώντας με πειραματικό πρόγραμμα που θα υπολογίζει τον αντίκτυπο στις προσλήψεις, την κατάρτιση και άλλες πλευρές της απασχολήσεως.
- κατάρτιση, με στόχο την ευαισθητοποίηση σε θέματα ηλικίας, του προσωπικού του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, των διευθυντών και του προσωπικού που κατέχει θέσεις-κλειδιά.
- ενίσχυση της προοπτικής που αντιμετωπίζει το χώρο εργασίας ως χώρο εκμάθησης για όλους τους εργαζομένους.
- συμμετοχή των ίδιων των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων σε συζητήσεις σχετικά με τα όρια ηλικίας και τους τρόπους παρακάμψεώς τους.
- υποστήριξη ατόμων ή ομάδων του προσωπικού που επιθυμούν να αναπτύξουν πρωτοβουλίες για την άρση των κωλυμάτων λόγω ορίων ηλικίας.
- εξέταση των επιπτώσεων των κανόνων αρχαιότητας (ειδικά των διεπόντων την αμοιβή) και ενθάρρυνση οριζοντίας μάλλον παρά κάθετης σταδιοδρομήσεως.

Για τους εργοδότες που δεν επιθυμούν να υιοθετήσουν το εκτεταμένο πρόγραμμα μέτρων που συνοψίζεται παραπάνω, παρατίθενται ορισμένες συγκεκριμένες προτάσεις που προορίζονται να κάνουν την αρχή στην προσπάθεια άρσεως των ορίων ηλικίας στην εργασία και στην κατάρτιση:

- εξέταση των πολιτικών του οργανισμού σχετικά με τις προσλήψεις για να διαπιστωθεί αν γίνεται ανάρμοστη ηλικιακή μεταχείριση.
- απάλειψη των ορίων ηλικίας από τις προκηρύξεις θέσεων εργασίας.
- χρησιμοποίηση μεθόδων κατάρτισεως ανεξαρτήτως ηλικίας και, όπου είναι απαραίτητο, μεθόδων που να ανταποκρίνονται στις ειδικές ανάγκες των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων.

Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε τη διαφορά ανάμεσα στις μεγάλες και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), καθώς και τη σημασία των τελευταίων στις ευρωπαϊκές αγορές εργασίας (για παράδειγμα, στις Κάτω Χώρες 92% των επιχειρήσεων έχουν λιγότερους από 10 υπαλλήλους, ενώ στην ΕΕ συνολικά, το 90% των εργαζομένων απασχολείται σε ΜΜΕ).

Ενώ πολλές από τις παραπάνω προτάσεις μπορούν να εφαρμοστούν πλήρως ή εν μέρει σε ΜΜΕ, για παράδειγμα, η άρση των ορίων ηλικίας στις προσλήψεις και η χρησιμοποίηση μεθόδων κατάρτισης ανεξαρτήτως ηλικίας, είναι προφανές ότι κάποιες άλλες απαιτούν σημαντική οργανωτική υποδομή. Εντούτοις, όπως αποδεικνύουν τα παραδείγματα των Fontijne και SISEMA, και οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν μέτρα για την αντιμετώπιση κωλυμάτων λόγω των ορίων ηλικίας, ενώ οι προοπτικές απασχολήσεως των μεγαλύτερων Ευρωπαίων εργαζομένων εξαρτώνται από το αν οι ΜΜΕ το πράξουν. Στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων, είναι σαφώς σημαντικός ο ρόλος των εμπορικών συλλόγων, των εμπορικών επιμελητηρίων ή άλλων συλλογικών οργανισμών για τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας που να καθιστά βιώσιμες ορισμένες μορφές κατάρτισης.

■ Οι γηράσκοντες εργαζόμενοι

Αν ένα πρωταρχικό καθήκον των εργοδοτών είναι να δημιουργούν τις συνθήκες υπό τις οποίες τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να ρυθμίζουν την επαγγελματική τους εξέλιξη, τότε οι τελευταίοι έχουν παράλληλα το καθήκον να εκμεταλλεύονται αυτή την ευκαιρία. Με τον ίδιο τρόπο, οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι εκτός απασχολήσεως, χρειάζονται υποστήριξη και ενθάρρυνση για να δραστηριοποιηθούν προκειμένου να βελτιώσουν τις δικές τους προοπτικές απασχολήσεως. Στη συνέχεια διατυπώνονται ορισμένες συγκεκριμένες προτάσεις προς τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους:

- να αξιολογούν τις δικές τους ανάγκες κατάρτισης·
- να γνωστοποιούν τις ανάγκες τους για κατάρτιση στους προϊσταμένους·

- να εκμεταλλεύονται όλες τις ευκαιρίες για κατάρτιση και επαγγελματική καθοδήγηση·
- να συμβουλεύουν τους νεότερους·
- να προσαρμόζονται στις, περισσότερο οριζόντιες παρά κάθετες, μετακινήσεις κατά το τελευταίο στάδιο της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας·
- να αποφεύγουν να επιδεικνύουν συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από διακρίσεις.

■ Συνδικαλιστικές οργανώσεις

Στο χώρο εργασίας οι συνδικαλιστικές οργανώσεις συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν το εξής δίλημμα: κατά πόσον πρέπει να υπερασπιστούν τα συμφέροντα των τωρινών μελών ή να προωθήσουν τα μελλοντικά τους συμφέροντα. Οι ακόλουθες προτάσεις ενδεχομένως να τις βοηθήσουν στην αντιμετώπιση του διλήμματος:

- να εκπροσωπούν τα συμφέροντα όλων των εργαζομένων ανεξαρτήτως ηλικίας.
- να περιλαμβάνουν στις συλλογικές συμβάσεις μέτρα σχετικά με τις προσλήψεις και την κατάρτιση τα οποία να αποκαθιστούν τη μειονεκτική θέση στην οποία βρίσκονται οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι.
- να μαθαίνουν πώς να ευαισθητοποιούνται σχετικά με την ηλικία
- να βοηθούν μεγαλύτερης ηλικίας μέλη να υποστηρίζουν τα ίδια το δικαίωμά τους στην πρόσβαση σε κατάρτιση και επαγγελματική καθοδήγηση.
- να ενθαρρύνουν τη διάδοση θετικών πολιτικών άλλων οργανισμών.
- να αναγνωρίσουν την ανάγκη μεταβολής των παραδοσιακών προτύπων επαγγελματικής εξέλιξης.

■ Εθνικές Ενώσεις Εργοδοτών και Συνδικαλιστικών Οργανώσεων

Ο ρόλος των εθνικών ενώσεων εργοδοτών και συνδικαλιστικών οργανώσεων είναι σημαντικός για την προβολή της σχέσεως μεταξύ ηλικίας και απασχολήσεως και τη διάδοση παραδειγμάτων ορθής πρακτικής στα μέλη τους, διά της επιμορφώσεως και της ενημερώσεως. Ειδικότερα,

πρέπει να ενημερώνουν τους τοπικούς αντιπροσώπους τους σχετικά με τα μειονεκτήματα που προκαλούν τα όρια ηλικίας. Οι εν λόγω οργανισμοί μπορούν επίσης να δρουν ως δίαυλοι ενημερώσεως από άλλες χώρες της ΕΕ. Επαγγελματικές ενώσεις - όπως το Ινστιτούτο Προσωπικού και Αναπτύξεως στη Μεγάλη Βρετανία - μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη διάδοση της ορθής πρακτικής.

■ Μη κυβερνητικοί οργανισμοί στον τομέα της απασχολήσεως

Σημαντικό στοιχείο της παρούσας έρευνας αποτελεί η ανάδειξη της μεγάλης συνεισφοράς των μη κυβερνητικών οργανισμών στον εν λόγω τομέα. Η σημασία που έχουν τόσο ο τομέας της υγειονομικής και κοινωνικής πρόνοιας όσο και της προστασίας του περιβάλλοντος για την απασχόληση και την οικονομική ανανέωση στην Ευρώπη, τονίζει τη δυνατότητα των προγραμμάτων που διευθύνουν μη κυβερνητικοί οργανισμοί για την πρόσληψη ή και την κατάρτιση μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων. Οι κυβερνήσεις και οι τοπικές αρχές θα πρέπει να αναγνωρίσουν και να στηρίξουν αυτού του είδους τις δραστηριότητες γιατί έτσι μπορεί να προαχθεί τόσο η περιφερειακή ανανέωση όσο και η αντιμετώπιση των κωλυμάτων λόγω ορίων ηλικίας. Επιπλέον, όπως αποδεικνύουν τα παραδείγματα της GFAW και του Trento, η δημιουργία θέσεων εργασίας για μεγαλύτερης ηλικίας ανέργους, άνδρες και γυναίκες, μέσω μη κυβερνητικών οργανισμών, μπορεί να είναι πολύ αποδοτική από άποψη κόστους.

■ Εθνικές κυβερνήσεις

Η σημασία του πλαισίου της πολιτικής για την εφαρμογή ορθής πρακτικής σχετικά με θέματα ηλικίας κατεφάνη στο παρόν πρόγραμμα. Τα κράτη μέλη έχουν τρεις σημαντικούς ρόλους όσον αφορά τα όρια ηλικίας: μπορούν να χρηματοδοτούν άμεσα ή να επιδοτούν πρωτοβουλίες, να ρυθμίζουν την αγορά εργασίας, ή την κοινωνία γενικότερα, να αντιτάσσονται στα όρια ηλικίας, ή και να παρέχουν μη υποχρεωτικά κίνητρα στους εργοδότες. Η στήριξη της Ευρωπαϊκής Ενώσεως και των εθνικών κυβερνήσεων αποδείχθηκε σημαντική σε αρκετές πρωτοβουλίες (κρατικές

και ιδιωτικές). Σε μερικές μελέτες επί μέρους περιπτώσεων η περιφερειακή κυβέρνηση αποδείχθηκε αποφασιστικής σημασίας, και όπου υπάρχουν περιφερειακά όργανα, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται οι πρωτοβουλίες ορθής πρακτικής για να καταδείξουν τις τεράστιες δυνατότητες δράσεως για τη δημιουργία απασχολήσεως για αποκλεισμένους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους και, επομένως, να συμβάλουν στην τοπική και εθνική οικονομική ανανέωση. Η δράση των εθνικών κυβερνήσεων ενδείκνυται για ανάπτυξη σε διάφορα μέτωπα προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι οι κυβερνήσεις αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση ως εργοδότες, ανάδοχοι, νομοθέτες και αρμόδιοι για τον καθορισμό των κανόνων.

Εκπαίδευση:

- προσπάθεια ευαισθητοποίησης των εργοδοτών σχετικά με το λανθάνον κόστος των ηλικιακών διακρίσεων και της απώλειας των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων.
- ενημέρωση του κοινού με σκοπό την εξουδετέρωση της αρνητικής εικόνας των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων και τα λανθασμένα στερεότυπα, και τη διάδοση της θετικής πολιτικής (π.χ. «Getting on» στο ΗΒ, η Εθνική Υπηρεσία για τις Διακρίσεις λόγω Ηλικίας στις Κάτω Χώρες).

Πολιτική Απασχολήσεως:

- οι κυβερνήσεις δεν θα πρέπει να προβαίνουν σε ενέργειες που να αντιτίθενται στα υπάρχοντα κίνητρα για διατήρηση προσωπικού από τις εταιρείες.
- ανάγκη για γενικές πολιτικές απασχολήσεως οι οποίες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην πρόληψη της ανεργίας και στην ενθάρρυνση μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων να παραμείνουν εν ενεργεία.
- να ληφθεί υπόψη η παροχή βραχυπροθέσμων επιδοτήσεων σε εργοδότες που προσλαμβάνουν μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους, για παράδειγμα, με τη μορφή φορολογικών ελαφρύνσεων ή μειώσεως των κοινωνικών εισφορών.
- άρση των ορίων ηλικίας από τα κυβερνητικά προγράμματα δημιουργίας θέσεων εργασίας και καταρτίσεως.



- χάραξη πολιτικών αγοράς με σκοπό να βοηθηθεί η ενσωμάτωση των μειονεκτουσών ομάδων, όπως οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι, μέσω, π.χ., της βελτιώσεως των υπηρεσιών της αγοράς εργασίας.
- λήψη προληπτικών μέτρων τόσο για τους εντός όσο και για τους εκτός απασχολήσεως.

Συντάξεις και πολιτικές κοινωνικής ασφάλισης:

Είναι απαραίτητο οι εθνικές κυβερνήσεις να μελετούν προσεκτικά τη σχέση μεταξύ συντάξεων, κοινωνικής ασφάλισης και κανονιστικών ρυθμίσεων σχετικά με τις αποζημιώσεις για απόλυση και την απασχόληση των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων. Τουλάχιστον σε δύο χώρες (την Ελλάδα και την Ιταλία) λειτούργησαν ως εμπόδια για τη λήψη ορθών μέτρων.

Ειδικές πρωτοβουλίες ώστε να περιλαμβάνονται μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι στις προσλήψεις:

Όσον αφορά τις προσλήψεις, είναι σημαντικό να κατανοηθεί η διάκριση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών προσλήψεων. Η πλήρωση θέσεων από ήδη εργαζομένους στον οργανισμό μπορεί να γίνει από μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους, ενώ ταυτόχρονα, η εν λόγω ομάδα είναι αποκλεισμένη από τη διαδικασία εξωτερικών προσλήψεων. Η δεύτερη διαδικασία είναι ευκολότερο να αντιμετωπιστεί και αυτό θα επηρεάσει την πρώτη.

- κατάργηση των ορίων ηλικίας στις προσλήψεις (όπως στον Καναδά και τις ΗΠΑ).
- κίνητρα σε εταιρείες να καταρτίσουν εμπειριστατωμένα προγράμματα δράσεως σχετικά με την ηλικία και την απασχόληση - δημοσιεύοντας οδηγούς θετικών πρακτικών, διαδίδοντας πληροφορίες σχετικά με επιτυχείς πρωτοβουλίες, στοιχεία ευαισθητοποιήσεως σχετικά με θέματα ηλικίας και εκπαιδευτικό υλικό.
- δράση για καθιέρωση προδιαγραφών στην κατάρτιση (προδιαγραφή σχετικά με την ποιότητα της ευαισθητοποιήσεως σε θέματα ηλικίας) και ειδικότερα για τα κίνητρα και τη βοήθεια στις ΜΜΕ σχετικά με την κατάρτιση.

- χρηματοδότηση των μη κυβερνητικών οργανισμών για την κατάρτιση δοκιμαστικών προγραμμάτων.

Ευρωπαϊκή Ένωση

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στον τομέα αυτό με τη διάδοση αποτελεσμάτων επιτυχούς πρακτικής και με την ενθάρρυνση της μεταφοράς γνώσεων μεταξύ των κρατών μελών. Η σπουδαιότητα του ρόλου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ως μέσου δικτυώσεως υπογραμμίζεται από τις διαφορές που έχουν οι εθνικοί κοινωνικοί εταίροι ως προς την κατανόηση των επιπτώσεων της γηράνσεως του εργατικού δυναμικού και ως προς την έμφαση που δίνεται σε διαφορετικές όψεις της ορθής πρακτικής. Ειδικές προτάσεις για δράση σε επίπεδο ΕΕ:

- επισταμένη εξέταση της πρακτικής που εφαρμόζει η ίδια η Επιτροπή για τις προσλήψεις με σκοπό την κατάργηση των ορίων ηλικίας.
- ενθάρρυνση για ευρύτερη ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών όσον αφορά τη σχέση μεταξύ ηλικίας και απασχολήσεως και την εφαρμογή ορθών πρακτικών.
- περίληψη ειδικών μέτρων για μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους στην επόμενη αναμόρφωση του ΕΚΤ.
- έναρξη συζητήσεων με ευρωπαϊκές οργανώσεις που εκπροσωπούν τους κοινωνικούς εταίρους καθώς και με τους εκπροσώπους των μεγαλύτερης ηλικίας ατόμων σχετικά με την αντιμετώπιση των κωλυμάτων λόγω ορίων ηλικίας.

Το Ψήφισμα που ενέκρινε το 1995 το Συμβούλιο σχετικά με την απασχόληση των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων καλούσε την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να οργανώσει την ανταλλαγή πληροφοριών, εμπειρίας και ορθής πρακτικής σχετικά με το θέμα αυτό. Η έρευνα η οποία συνοψίζεται εδώ αποσκοπεί να συμβάλει σημαντικά στην επίτευξη αυτού του στόχου. Η μελέτη αυτή του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος απέδειξε ότι, σε ορισμένες χώρες της ΕΕ, ορισμένοι εργοδότες, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, καθώς και μη κυβερνητικές οργανώσεις, έχουν αρχίσει να αναπτύσσουν διαδικασίες ορθής πρακτικής όσον αφορά την πρόσληψη και την κατάρτιση μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων.

Δεν ισχυριζόμαστε ότι τα παραδείγματα που παραθέσαμε είναι αντιπροσωπευτικά, ούτε ότι οι περισσότεροι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι στην ΕΕ δεν συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν διακρίσεις λόγω ηλικίας. Όμως, πρόθεσή μας ήταν, περισσότερο, να εξευρεθούν παραδείγματα ορθής πρακτικής που θα χρησιμοποιηθούν για να διευκρινιστεί τόσο η ύπαρξη παρόμοιων πρωτοβουλιών όσο και τα διδάγματα που εξάγονται από την εφαρμογή τους. Μολονότι μόνο μία μειοψηφία οργανισμών έχει αναλάβει δράση για την κατάρτιση των ορίων ηλικίας, το γεγονός ότι κάποιιο δείχνουν το δρόμο και ότι σε αυτούς περιλαμβάνονται ορισμένες από τις σημαντικότερες ευρωπαϊκές εμπορικές

επιχειρήσεις καθώς και σημαντικές δημόσιες υπηρεσίες, φανερώνει μια αυξανόμενη συνειδητοποίηση της σπουδαιότητας αυτού του θέματος.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι τα κράτη μέλη έχουν αρχίσει να ασχολούνται με την αντίφαση που υφίσταται μεταξύ ηλικίας και απασχολήσεως - δηλαδή της συνυπάρξεως του φαινομένου της γηράνσεως του εργατικού δυναμικού και της, σε ευρεία κλίμακα, πρόωρης εξόδου από την ενεργό απασχόληση - και είναι τώρα πλέον καιρός να αναληφθεί δράση από τους κοινωνικούς εταίρους. Γι' αυτό το λόγο και η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στις απαραίτητες πρακτικές ενέργειες για την εφαρμογή μεθόδων ορθής πρακτικής. Το σημερινό κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο είναι θετικό για την κατάργηση των ορίων ηλικίας και, όπως απέδειξε η έρευνα αυτή, υφίστανται αρκετοί λόγοι από εμπορική άποψη καθώς και από άποψη διαχείρισεως των ανθρώπινων πόρων για να υλοποιηθεί όντως αυτό. Ο **Ευρωπαϊκός Φάκελος** περιέχει περισσότερα από 150 παραδείγματα πρωτοβουλιών ορθής πρακτικής από εννέα χώρες, ενώ στην **Απάλειψη των Κωλυμάτων λόγω Ηλικίας στην Απασχόληση** εκτίθενται τα πρακτικά διδάγματα από τις λεπτομερείς μελέτες επί μέρους περιπτώσεων που πραγματοποιήθηκαν σε επτά χώρες. Τα σαφή μηνύματα από αυτήν την εργασία είναι, πρώτον, ότι η εφαρμογή μεθόδων ορθής πρακτικής όσον αφορά την πρόσληψη και την κατάρτιση εργαζομένων είναι προς όφελος ολοκλήρου του εν λόγω οργανισμού και όχι μόνο προς όφελος των ηλικιωμένων εργαζομένων και, δεύτερον, η αποτυχία της καταργήσεως των ορίων ηλικίας σημαίνει απώλεια ανθρώπινων πόρων, γεγονός που ενέχει κινδύνους όταν λάβουμε υπόψη το γηράσκον εργατικό δυναμικό.



Βιβλιογραφία

Casey, B., Metcalf, H, Lakey, J. (1993) “Human Resource Strategies and the Third Age: Policies and Practices in the UK”, in P.Taylor, κ.α., Age and Employment, Λονδίνο, IPM.

Delsen, L., και Reday Mulvey, G. (1996) Gradual Retirement in the OECD Countries, Λονδίνο, εκδ. Dartmouth Press.

Drury, E. (1993) (εκδ.) Age Discrimination Against Older Workers in the European Community, Λονδίνο, Eurolink Age.

Drury, E. (1995) Older Workers and Labour Market Programmes and Policies in The European Union, Δουβλίνο, Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (1996) The Demographic Situation in the European Union, 1995, Λουξεμβούργο, YEEEEK.

Griffiths, J. (1996) (εκδ.) Business and Social Exclusion - a Guide to Good Practice, Λονδίνο, British Telecom.

Guillemard και Walker (1994) “Employers’ Responses to Workforce Ageing - A comparative Franco-British Exploration” in B. Palier (εκδ.) Comparing Social Welfare Systems in Europe, Οξφόρδη, MIRE, σελ. 535-568.

Hurley, N. (1994) Eurocounsel Case Study Portfolio, Δουβλίνο, Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας.

O'Conghaile, W. (1996) Importance of Vocational Guidance in a Changing Labour Market, έκθεση που παρουσιάστηκε στην ημερίδα FAS/WAPES, Δουβλίνο.


Walker, A. (1993) Age and Attitudes, Βρυξέλλες, Επιτροπή Ε.Κ.

Walker, A. (1995) Investing in Ageing Workers - A Framework for Analysing Good Practice in Europe, Δουβλίνο, Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας.

Walker, A. Guillemard, A.M. και Alber, J. (1991) Social and Economic Policies and Older People, Βρυξέλλες, Επιτροπή Ε.Κ.

Walker, A. Guillemard, A.M. και Alber, J. (1993) Social and Economic Policies and Older People, Βρυξέλλες, Επιτροπή Ε.Κ.

Watt, G. (1996) The Role of Adult Guidance and Employment Counselling in a Changing Labour Market, Εδιμβούργο, Blake Stevenson. (Πρόκειται να δημοσιευθεί ως έκθεση του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας).



Παράρτημα 1

Βέλγιο	Jan Denys Peter Simoens Catholic University of Louvain
Γαλλία	Anne Marie Guillemard Annie Jolivet Julien Fouré Alexandre Iellatchitch Sandrine Melan University of Paris I
Γερμανία	Frerich Frerichs Gerhard Naegele University of Dortmund
Ελλάς	Ελισάβετ Μεσθεναίου Ελισάβετ Ιωαννίδη SEXTANT
Ιταλία	Luciano Covi Mauro Friscano Azione & Ricerca Sociale
Ολλανδία	Bert de Vroom Willy Rombout Ad Kooimans Universiteit Twente

ΗΒ Alan Walker
Philip Taylor
University of Sheffield

Φιλανδία Susan Knivalainen
Aino Ukkola
University of Turku

Σουηδία Gunnar Olofsson
Pia Forsberg
University of Lund

Αρμόδιοι για το πρόγραμμα υπεύθυνοι ερευνών του
Ευρωπαϊκού Ιδρύματος ήσαν οι:

Wendy O’Conghaile
Robert Anderson

Στην εκπόνηση της μελέτης συνέβαλε επίσης με την εμπειρία
της σε θέματα ευρωπαϊκής πολιτικής, η

Elizabeth Drury

Παράρτημα 2

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΕΠΙ ΜΕΡΟΥΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Χώρα/ Ονομασία	Κύριος Στόχος	Τομέας/Ταξινόμηση	Μέγεθος Οργανισμού
ΒΕΛΓΙΟ			
1. IBM Skill Team	Προσλήψεις	Ιδιωτικός Επιχειρηματικές υπηρεσίες	Μεσαίος
2. Onze Lieve Vrouw Middelares Hospital	Προσλήψεις	Ιδιωτικός Υγείας	Μεσαίος
3. Passantenhuis (ημερήσιο κέντρο)	Προσλήψεις	Μη κερδοσκοπικός Κοινωνική πρόνοια	Μικρός
ΓΑΛΛΙΑ			
1. Εταιρεία επίπλων	Προσλήψεις	Ιδιωτικός Κατασκευαστικός	Μεγάλος
2. Ασφαλιστική Εταιρεία	Ευέλικτη Απασχόληση	Δημόσιος - Κερδοσκοπικός Οικονομικές Υπηρεσίες	Μεγάλος
3. Εταιρεία Χημικών Προϊόντων	Ευέλικτη Απασχόληση	Ιδιωτικός Κατασκευαστικός	Μεγάλος
ΓΕΡΜΑΝΙΑ			
1. GFAW (Θουριγγία)	Προσλήψεις	Δημόσιος Υπηρεσία Ευρέσεως Εργασίας	Μικρός
2. Stahlwerke Bremen	Κατάρτιση Εργονομια	Ιδιωτικός Χαλυβουργία	Μεγάλος
3. Wilkhahn GmbH & Co	Ενιαίος	Ιδιωτικός Κατασκευή Επίπλων	Μεγάλος

ΕΛΛΑΣ

1. Όμιλος TITAN	Κατάρτιση Προσλήψεις	Ιδιωτικός Τσιμεντοβιομηχανία	Μεγάλος
2. Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος ΔΕΛΤΑ	Κατάρτιση	Ιδιωτικός Παραγωγή και διανομή τροφίμων	Μεγάλος
3. ΣΥΣΕΜΑ (Σωματείο Μηχανικών Αυτοκινήτων)	Κατάρτιση	Μη κερδοσκοπικός συντεχνιακός σύλλογος	Μεγάλος

ΙΤΑΛΙΑ

1. L'Incontro Coop	Προσλήψεις Ευέλικτη Απασχόληση	Μη κερδοσκοπικός Κοινωνική πρόνοια	Μικρός
2. IBM Sernet	Προσλήψεις	Ιδιωτικός Επιχειρηματικές υπηρεσίες	Μικρός
3. Επαρχία του Trento (Γραφείο ευρέσεως εργασίας)	Προσλήψεις	Δημόσιος Δημόσια διοίκηση	Μεγάλος

ΟΛΛΑΝΔΙΑ

1. Fontijne Holland	Κατάρτιση	Ιδιωτικός Μηχανολογικά προϊόντα	Μεσαίος
2. Forum Wisselwerk (Γραφείο ευρέσεως εργασίας)	Κατάρτιση Ευέλικτη απασχόληση	Μη κερδοσκοπικός Επιχειρηματικές υπηρεσίες	Μικρός
3. DSM	Ενταίος	Ιδιωτικός Παραγωγή χημικών προϊόντων	Μεγάλος

ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ

1. St. Ivel	Ενταίος	Ιδιωτικός Παραγωγή και διανομή τροφίμων	Μεγάλος
2. Glaxo R&D	Ενταίος	Ιδιωτικός Έρευνα και ανάπτυξη	Μεγάλος
3. POPE (Υπηρεσία Προσλήψεων)	Προσλήψεις Κατάρτιση	Μη κερδοσκοπικός Γραφείο ευρέσεως εργασίας	Μικρός
4. London Borough of Hounslow	Ενταίος	Δημόσιος Δημόσια διοίκηση	Μεγάλος

Πηγή: Εθνικές Εκθέσεις

Σημείωση: Μικρός = λιγότεροι από 100 υπάλληλοι
Μεσαίος = 100 - 149
Μεγάλος = 500 και άνω

Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και
Εργασίας

**Η ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΙΩΝ ΗΛΙΚΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών
Κοινοτήτων

2000 - 54 σ. - 14.8 x 21 cm

ISBN 92-828-0312-0

Η ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΙΩΝ ΗΛΙΚΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

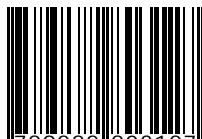
Το παρόν βιβλιάριο συνοψίζει τα κύρια πορίσματα και συμπεράσματα πανευρωπαϊκής μελέτης μέτρων βελτιώσεως των προοπτικών ευρέσεως εργασίας υπό του γηράσκοντος εργατικού δυναμικού. Η γήρανση του πληθυσμού προκαλεί, όπως όλο και πιο πολλοί παραδέχονται, επιπτώσεις επί της απασχολήσεως και της αγοράς εργασίας, οι οποίες αποτελούν ένα από τα πειστικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ευρωπαϊκές κοινωνίες. Η παρούσα σύνοψη καταγράφει τις ήδη λαμβανόμενες πρωτοβουλίες για την αντιστροφή της τάσεως για πρόωρη συνταξιοδότηση και έξοδο από την αγορά εργασίας, διά της διατηρήσεως στην εργασία, της επανεντάξεως και της επανακαταρτίσεως των μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων. Τα διδάγματα και οι προτάσεις από την έρευνα απευθύνονται άμεσα και επειγόντως προς τις κυβερνήσεις, τους κοινωνικούς εταίρους και όλους εκείνους που ανήκουν στο γηράσκον εργατικό δυναμικό.



ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΕΠΙΣΗΜΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ
ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-828-0312-0



9 789282 803127