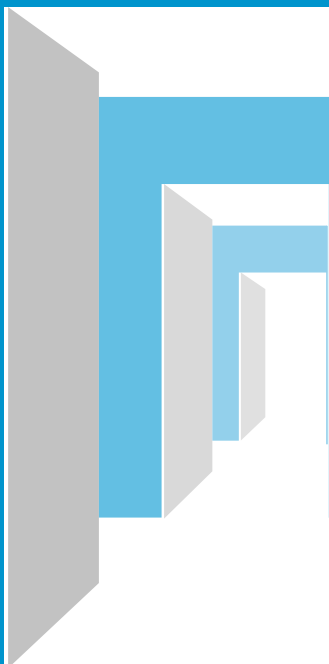


BEKÄMPNING AV ÅLDERSGRÄNSER PÅ ARBETSMARKNADEN

FORSKNINGSRAPPORT



EUROPEISKA FONDEN
för förbättring av levnads- och arbetsvillkor

BEKÄMPNING AV ÅLDERSGRÄNSER PÅ ARBETSMARKNADEN

FORSKNINGSRAPPORT



EUROPEISKA FONDEN

för förbättring av levnads- och arbetsvillkor

De av fonden utarbetade publikationerna som anges i denna rapport kan beställas från de officiella försäljningskontor som är generalagenter för Europeiska unionen eller från Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, L-2985, Luxemburg. Om prisangivelse saknas kan dokumentet i fråga rekvireras kostnadsfritt från fonden.

1. **Combating Age Barriers in Employment - Portfolio of Good Practice.**
Katalognr SX-05-97-454-EN-C, ISBN 92-828-0412-7. 30,00 ecu
2. **Combating Age Barriers in Employment - A European Research Report.**
Katalognr SX-05-97-446-EN-C, ISBN 92-828-0414-3. 25,00 ecu
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.**

Denna sammanfattning har utarbetats för fonden av professor Alan Walker, University of Sheffield, teknisk rapportör för projektet

Kataloguppgifter återfinns i slutet av denna publikation

Luxemburg: Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, 1997

ISBN 92-828-0319-8

© Europeiska fonden för förbättring av levnads- och arbetsvillkor, 1997

Ansökan om rätt till översättning eller kopiering skall riktas till fondens verkställande direktör, Europeiska fonden för förbättring av levnads- och arbetsvillkor, Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Irland.

Printed in Ireland

Innehålls- förteckning

	Sid	
Inledning	5	
1	God praxis med avseende på äldre arbetstagare	11
2	Principer för god praxis	19
3	På väg mot en integrerad ålderspolic	25
4	Rekommendationer för god praxis	29
5	Slutsatser	37
Referenser		39
Bilaga 1	Forskningsgrupper	41
Bilaga 2	Fallstudiernas profil	43



Inledning

Den forskning som sammanfattas i detta häfte behandlar en av de mest brännande frågor som de europeiska samhällena står inför: hur befolkningens åldrande påverkar sysselsättningen och arbetsmarknaden. Europeiska politiker, arbetsgivare och fackföreningar måste i allt större utsträckning skapa strategier för att hantera denna nya paradox. Å ena sidan stiger medelåldern bland den yrkesverksamma delen av befolkningen inom EU. Under de närmaste 10 åren kommer åldersstrukturen hos befolkningen i arbetsför ålder att förändras betydligt. Antalet ungdomar (15-19 år) kommer att minska med över 1 miljon (-5 %) och antalet 20-29-åringar med 9 miljoner (-17 %), medan antalet personer i åldersgrupperna 50-59 och 60-64 kommer att öka med 5,5 miljoner (+12 %) respektive 1 miljon (Europeiska kommissionen, 1996). Å andra sidan kan det konstateras att åldersdiskrimineringen i arbetslivet och det förhållandet att tröskeln för arbetstagarnas pensionsålder och utträde ur arbetsstyrkan hela tiden sjunker, leder till att människor över 40 år numera betraktas som personer som närmar sig slutet av sitt yrkesverksamma liv.

Denna nya och allt angelägnare paradox måste behandlas på såväl makro- som mikronivå (av politiska beslutsfattare och inom organisationer). I flera europeiska länder, bl.a. Finland, Frankrike, Tyskland och Österrike, håller regeringarna för närvarande på att dra tillbaka det offentliga stöd som de tidigare gav till tidigt

utträde ur arbetsstyrkan och söker nu efter metoder att minska möjligheterna till och kostnaderna för förtidspensionering (Delsen och Reday-Mulvey, 1996). Vissa arbetsgivare omprövar även sina attityder till äldre arbetstagare, och det finns de som till och med hänvisar till argumentet att det ur företagsekonomisk synpunkt är lönsamt att inbegripa denna grupp i personalstyrkan. Arbetsgivarna grundar detta argument på fem målsättningar: de vill ha avkastning på investeringar i humankapital, förhindra att yrkeskunskaper går förlorade, maximera rekryteringspotentialen, anpassa sig till demografiska förändringar och främja mångfalden i personalstyrkan (Walker, 1995). Det finns även vissa fackföreningar som omprövar sitt stöd för förtidspensionering.

Kort sagt tycks det nu dyka upp allt fler skäl som talar för att man bör bekämpa åldersgränser i samband med rekrytering och utbildning, bl. a. pragmatiska skäl, rättviseskäl samt skäl som bottnar i att man vill ta tillvara de mänskliga resurserna och förbli konkurrenskraftig. I praktiken är det emellertid endast en minoritet av de europeiska arbetsgivarna och myndigheterna som har vidtagit faktiska åtgärder på detta område. Vidare finns det skillnader mellan europeiska länder vad gäller den mån i vilken man tagit itu med åldersgränser (Guillemard och Walker, 1994).

■ Det europeiska sammanhanget

Problemet med åldersgränser i arbetslivet och i synnerhet diskriminering av äldre arbetstagare, är en fråga som nu håller på att flyttas upp på den politiska dagordningen i Europa. När ett europeiskt observationsorgan för åldrande och äldre människor inrättades 1990, identifierades ålder och sysselsättning som ett av de fyra viktiga politiska områdena som organisationen skulle bevaka (övriga var inkomst och levnadsstandard, hälso- och socialvård samt social integrering) (Walker, Guillemard och Alber, 1991, 1993). Därför var Europaåret 1993 för äldre och solidaritet mellan generationerna delvis inriktat på denna fråga, och den första större rapporten om diskriminering av äldre arbetstagare inom EG publicerades under samma år (Drury, 1993). Dessutom visade enkäten Eurobarometer, som utfördes i samband med Europaåret, för första gången att en betydande majoritet av allmänheten i samtliga av de dåvarande tolv medlemsstaterna

ansåg att äldre arbetstagare diskriminerades i samband med rekrytering, befordran och utbildning (Walker, 1993, s. 26). I slutet av Europaåret bekräftade såväl Europeiska kommissionen som Europaparlamentet i olika dokument att äldre arbetstagare var ett prioriterat område för den kommande andra handlingsplanen för äldre.

I mitten av 1993 utarbetade kommissionen vitboken om **tillväxt, konkurrenskraft och sysselsättning**, vilken statscheferna godkände som utgångspunkt för framtida EU-åtgärder. I vitboken fastställdes de viktiga strategiska målen att skapa en flexiblere arbetsstyrka och mer flexibla anställningsvillkor, för att EU skall kunna möta de utmaningar som den globala konkurrensen medför. Även om inga förslag på särskilda åtgärder för äldre arbetstagare framlades, var detta EU:s första offentliga erkännande av det faktum att den arbetsföra befolkningens åldrande är en fråga som måste tas upp till behandling. I 1994 års vitbok **Europeisk socialpolitik – en väg framåt för unionen** behandlades inte äldre arbetstagare som en särskild punkt, men det konstaterades att ekonomin kräver aktiva insatser från de äldre medborgarna. Det sista året under Delors ordförandeskap kom också de europeiska **företagens förklaring mot social utslagning**, som pekade ut områden på vilka företag kan utveckla strategier för att förebygga utslagning och främja en ökad social sammanhållning. Dessa initiativ omfattade insatser för att stärka den sociala sammanhållningen i eftersatta områden och marginaliserade grupper samt främja integreringen på arbetsmarknaden, varvid äldre arbetstagare ringades in som en målgrupp (Griffiths, 1996).

På Europeiska rådets möte i Essen i december 1994 slog statscheferna fast att kampen mot arbetslösheten är en allt överskuggande uppgift för Europeiska unionen och ett centralt mål för den ekonomiska politiken. I **Europeiska rådets förklaring** framhölls fem nyckelområden för sysselsättningsstimulerande åtgärder. I anslutning till det femte området, som omfattade bättre metoder för att stödja grupper som drabbas särskilt hårt av arbetslöshet, fastslogs att särskild uppmärksamhet bör ägnas åt den svåra situation som arbetslösa kvinnor och äldre arbetstagare befinner sig i. I juni 1995 antog Europeiska rådet och dess

dåvarande franska ordförandeskap den första politiska förklaringen på EU-nivå om behovet av särskilda åtgärder på detta område. **I resolutionen om anställning av äldre arbetstagare** poängteras två viktiga punkter, nämligen

- att insatserna för att anpassa yrkesutbildning och arbetsförhållanden till äldre arbetstagares behov måste fördubblas, och
- att åtgärder bör vidtas som förhindrar att äldre arbetstagare utestängs från arbetsmarknaden samt säkerställer att de kommer i åtnjutande av tillräckliga inkomster.

I resolutionen föreslås det att de nationella myndigheterna och arbetsmarknadsparterna skall vidta särskilda åtgärder, bl.a. öka arbetsgivarnas medvetenhet om följderna av att permittera äldre arbetstagare, främja återintegrering av arbetslösa och undanröja eventuella hinder i lagstiftningen för anställning av äldre arbetstagare. Dessa förslag innebär emellertid inte några förpliktelser för medlemsstaterna. Resolutionen uppmanar också Europeiska kommissionen att främja informationsutbyte och god praxis över hela EU när det gäller anställning av äldre arbetstagare (se Drury, 1995, för ytterligare information om EU:s åtgärder för äldre arbetstagare). (På det sociala toppmötet i Lille den 2 april 1996 uppmanade också G7 till åtgärder som syftar till att sätta stopp för det "slöseri med mänskliga resurser" som blir följderna av förtidspension i samhällen med åldrande befolkning.) Den prioritet som gavs åt äldre arbetstagare i resolutionen från juni 1995, har inte bekräftats på nytt vid de efterföljande europeiska toppmötena, där man i stället har lyft fram kampen mot långtids- och ungdomsarbetslöshet.

■ Europeiska fondens projekt

Mot bakgrund av omläggningen och prioriteringen av sysselsättningspolitiken inom EU, inledde Europeiska fonden för förbättring av levnads- och arbetsvillkor i april 1994 ett europeiskt projekt med syftet att bekämpa åldersgränser i samband med rekrytering och utbildning på arbetsmarknaden. Projektet fokuserade på initiativ med inriktning på att behålla, återintegrera och omskola äldre arbetstagare och berörde sju medlemsstater:

Belgien, Frankrike, Grekland, Italien, Nederländerna, Storbritannien och Tyskland. Dessutom samlades visst material in från två nya medlemsstater, Finland och Sverige (en förteckning över forskningsgrupperna finns i bilaga 1). Huvudsyftena med projektet var

- att samla information från de olika medlemsstaterna om god praxis vid bekämpning av åldersgränser i samband med rekrytering och utbildning,
- att undersöka arbetsmarknadsparternas attityder, med särskild inriktning på förslag på hur åldersgränser kan undanröjas,
- att dokumentera och utvärdera ett litet antal initiativ – såväl arbetsplatsinitiativ som initiativ som tagits utanför arbetsplatserna inom både den offentliga och den privata sektorn – i syfte att lyfta fram erfarenheterna av införande av god praxis vad gäller äldre arbetstagare.

Varje forskningsgrupp utarbetade en nationell rapport bestående av fyra delar: en genomgång av frågor rörande åldrande och sysselsättning i det egna landet, en översikt över arbetsmarknadsparternas attityder baserad på ett seminarium som anordnades av gruppen, en dokumentsamling med ca 20 initiativ som illustrerar god praxis i samband med äldre arbetstagare samt 2-3 djupgående fallstudier av några av de organisationer som vidtagit dessa initiativ. Trots projektets begränsade resurser och tid, lyckades forskningsgrupperna kartlägga ett brett spektrum av olika initiativ och inkludera ett antal detaljerade studier i de nationella rapporterna.

Utöver denna sammanfattning har Europeiska fonden publicerat två publikationer om projektet. I huvudrapporten, **Combating Age Barriers in Employment – A European Research Report**, sammanställs det material som samlats in av de nationella forskningsgrupperna. I rapportens fem kapitel sammanfattas de viktigaste arbetsmarknadsfrågorna i de nio medlemsstaterna (inklusive Finland och Sverige) och de olika aspekter på god praxis som de nationella experterna har rapporterat. Vidare används de djupgående fallstudierna för att lyfta fram och sammanföra de viktigaste slutsatser som kan dras av införande av

god praxis. I rapporten lämnas också rekommendationer om åtgärder som syftar till att bekämpa åldersgränser och som riktar sig till alla berörda parter. Dokumentsamlingen **Combating Age Barriers in Employment – Portfolio of Good Practice**, innehåller kortfattade uppgifter om det stora antalet olika initiativ som genomförts i de nio länderna. Projektet har sedan starten syftat till att påverka såväl policy som praxis, särskilt bland arbetsmarknadens parter, varför publikationerna är mycket praktiskt utformade.

Detta är den första europeiska forskningen på området god praxis vid rekrytering och utbildning av äldre arbetstagare. Men vad är ”god praxis”? Det bästa sättet är att definiera begreppet i samband med särskilda strategier. I den aktuella forskningen använde vi följande fem huvudaspekter på organisationers policy vad gäller äldre arbetstagare för att kategorisera god praxis:

- Rekrytering och pensionering.
- Utbildning, utveckling och befordran.
- Flexibla arbetsvillkor.
- Ergonomi och utformning av arbetsuppgifter.
- Förändrade attityder till äldre arbetstagare.
(Casey, Metcalf och Lakey, 1993).

Generellt sett kan man emellertid säga att god praxis vad gäller äldre arbetstagare i arbetslivet i första hand består i att direkt eller indirekt bekämpa åldersgränser samt att skapa en miljö som ger varje individ möjlighet att förverkliga sin potential utan att hindras av åldern. För att uppnå detta mål är det inte nödvändigt att ha strategier med etiketten ”policy för äldre arbetstagare”, utan målen kan uppnås med allmänna personalpolitiska strategier som tar särskild hänsyn till de äldre. Exempelvis har ett system med årsarbetstimmar visat sig vara särskilt fördelaktigt för äldre arbetstagare som har ett vårdansvar, även om systemet inte är

avsett att vara särskilt inriktat på dem. När man väljer ut exempel på god praxis, tar man oundvikligen ställning för värdeomdömet att det är önskvärt att åldersgränser i arbetslivet undanröjs. De dilemman som sammanhänger med denna typ av omdömen och utvärderingen av god praxis diskuteras i huvudrapporten (Walker, 1997).

■ God praxis vid bekämpning av åldersgränser

Huvudtemat för forskningen var bekämpning av åldersgränser i samband med rekrytering och utbildning, men de nationella forskningsgrupperna samlade in exempel på god praxis för samtliga fem nämnda aspekter på organisationers ålderspolicys. Sammanlagt 159 exempel presenterades i form av nationella dokumentsamlingar med exempel på god praxis och de flesta av dessa, samt ytterligare åtta exempel från Finland och Sverige, har inkluderats i den europeiska dokumentsamling med exempel på god praxis som fonden publicerat. Gränserna mellan de olika aspekterna på god praxis är ofta suddiga, vilket inte är förvånande eftersom en organisation som har utvecklat en aspekt på god praxis sannolikt inte har gjort det isolerat från andra delar av sin personalpolitik. För att kunna införa god praxis i samband med rekrytering och utbildning krävs ofta en genomgripande förändring av personalpolitiken. Alternativt kan utbildning, snarare än att vara målet i sig, användas som en metod för att förverkliga god praxis, t.ex. genom att förändra attityder eller arbetsprocesser.

Huvuddelen av exemplen i dokumentsamlingen är hämtade från relativt stora, privata, vinstdrivande organisationer. Initiativ som är inriktade på rekrytering av äldre arbetstagare är mycket mindre vanliga än sådana som avser flexibla arbetsvillkor och utbildning på arbetsplatsen, och det finns mycket få exempel på försök att förändra organisationens attityder gentemot äldre arbetstagare.

Exemplen från Storbritannien är huvudsakligen inriktade på rekrytering och flexibla arbetsvillkor. De italienska exemplen avser samtliga rekrytering och utbildning. I Belgien och Frankrike handlar merparten av exemplen på god praxis i samband med äldre arbetstagare om flexibla arbetsvillkor. De grekiska, tyska och nederländska exemplen rör huvudsakligen utbildning.



■ Att utveckla god praxis

Det centrala målet med forskningen var att lyfta fram de viktigaste slutsatser som kunde dras från de 22 ingående fallstudier som hade utförts i Belgien, Frankrike, Grekland, Italien, Nederländerna, Tyskland och Storbritannien, och att därefter överföra exempel på god praxis till andra organisationer och länder. Dessa fallstudier bildade kärnan i projektet och trots den begränsade tiden representerade de ett avsevärt utredningsarbete från de nationella forskarnas sida, inbegripet besök på platsen och intervjuer. Resultatet utgör en innehållsrik informationskälla, inte bara vad gäller initiativets karaktär, utan också med avseende på hur de har utvecklats och genomförts och vad de har haft för effekter (se bilaga 2). Det har inte heller i huvudrapporten varit möjligt att redogöra för mer än en bråkdel av den detaljerade forskning som genomförts av de nationella forskningsgrupperna.

De flesta fallstudierna (14) avser initiativ som har tagits av enskilda företag, medan tre är hämtade från den offentliga sektorn och resterande fem från ideella organisationer. De flesta fallstudierna är arbetsplatsbaserade (dvs. initiativ som genomförs inom den organisation som är direkt ansvarig för de berörda arbetstagarnas anställning). De studerade organisationerna är mycket olika till storleken, med mellan 5 och 18 800 anställda, men denna faktor visade sig inte ha någon betydelse när det gällde att avgöra om en viss fallstudie kunde tjäna som exempel. Bland fallstudierna finns stora europeiska företag, liksom företag med mycket modern teknisk utrustning och lokala myndigheter, vilket visar på att god praxis vad gäller äldre arbetskraft inte är något som hör hemma uteslutande i branscher och företag där det finns en tradition att värna om de anställda.

Vilka faktorer påverkar en organisations beslut att utveckla god praxis vid bekämpningen av åldersgränser? Det finns tre sådana faktorer, men den exakta rangordningen vad beträffar deras betydelse varierar från organisation till organisation. För det första bedriver organisationen verksamhet i en viss ekonomisk miljö och på en viss arbetsmarknad. Exempelvis utvecklades flera initiativ som respons på personalbrist eller så var en sådan brist avgörande vid fastställandet av inriktning för initiativet. Andra initiativ

vidtogs som ett svar på problemet med övertalig arbetskraft. Bristen på kvalificerad vårdpersonal är välkänd i hela Europa och två av initiativen – L'Incontro Coop (Italien) och Onze Lieve Vrouw Middelaars-sjukhuset (Belgien) – syftade direkt till att lösa denna brist genom att utnyttja poolen av äldre sjuksköterskor. I motsats till dessa exempel vidtog arbetsförmedlingen i Trento och de franska försäkringsbolagen och kemiföretagen sina initiativ som respons på personalöverskott.

Den andra faktorn är politiska förändringar, t.ex. att man drar tillbaka stödet till förtidspensionering eller att man inför särskilda utbildningsbidrag eller stöd till skapandet av nya arbetstillfällen. Exempelvis var det en förändring av den offentliga politiken till förmån för delpension i stället för förtidspension som fick de franska försäkringsbolagen och kemiföretagen att ändra sin pensioneringspolitik. Det nederländska arbetsbytesprogrammet för lärare var till stor del resultatet av en förändring av myndigheternas politik med avseende på utbildningssektorn.

Naturligtvis kan myndigheter, både lokala och centrala, påverka god praxis på olika sätt: de kan ge ekonomiskt stöd, införa bestämmelser, driva på organisationer och i egenskap av arbetsgivare införa god praxis i den egna organisationen. Stödet från den offentliga sektorn var avgörande för flera av initiativen – bl.a. det nederländska arbetsbytesprogrammet, Stahlwerke Bremen och POPE (Storbritannien). Tre fallstudier berörde lokala myndigheter och visar fördelarna med sådana halvautonoma administrationsformer. Särskilt fallen GFAW (Tyskland) och arbetsförmedlingen i Trento illustrerar den betydande potential att både skapa nya arbetstillfällen och främja god praxis som kan bli följden av att ansvaret för sysselsättning och utbildning delegeras.

Den offentliga sektorn kan påverka utvecklingen av god praxis i positiv riktning, men den kan lika väl fungera som en hämmande kraft. Flera initiativ illustrerade det negativa inflytande som den offentliga sektorn kan ha. De största bovorna i detta sammanhang var socialförsäkringssystemet, systemet med avgångsvederlag (arbetsbytesprogrammet, L'Incontro Coop) och skattesystemet (SISEMA).

Den tredje faktorn som påverkar en organisations beslut att införa god praxis är organisationskulturen. Med detta menas traditioner avseende hantering av personalfrågor samt den nuvarande personalpolitiken och ledarstilen, vilka tillsammans kan stödja och stimulera utvecklingen av god praxis eller innebära att åldersgränser bibehålls. Eftersom fallstudierna är exempel på god praxis, ger de insikter i organisationskulturens påverkan endast i positiv riktning. Som sägs nedan, visar de emellertid också hur vissa negativa inslag i organisationskulturerna kan övervinnas.

Vissa affärsdrivande organisationer arbetar av gammal tradition enligt samförståndsprinciper och är lyhörda för arbetstagarna. Ibland närmar sig detta partnerskap mellan arbetsmarknadens parter, som i fallet möbelföretaget Wilkhahn GmbH. I andra fall speglar detta en paternalistisk, familjebaserad tradition, som TITAN och DELTA i Grekland. Således kan ett företags hantverkstraditioner eller familjeorientering leda till ett kulturellt klimat som är gynnsamt för god praxis när det gäller att hantera åldrande. Men ett sådant klimat kan också tvingas fram av helt andra, aktuella orsaker. Ett exempel på det är Fontijne Holland, vars utbildningsvänliga kultur är en förutsättning för att företaget skall överleva på den hårt konkurrensutsatta sektorn för verktygsmaskiner. Samma sak gäller företaget Glaxo R&D i Storbritannien, som ser bibehållandet och omskolningen av äldre arbetstagare som ett viktigt led i företagets strävan att behålla sina konkurrensfördelar.

■ Att införa god praxis

Om nyckelaktörerna på arbetsmarknaden fullt ut skall kunna utnyttja exemplen på god praxis, måste de känna till hur man gick tillväga för att införa god praxis i de olika exemplen och, framför allt, vilka slutsatser som kan dras av framgångar och bakslag under processen.

Som nämnts ovan, kan det vara nödvändigt att dra igång en mer genomgripande förändring av organisationskulturen för att försäkra sig om att god praxis utvecklas överallt på arbetsplatsen. Införandet av ett program för ”åldersmedvetenhet” inom en organisation är en långtgående metod för att åstadkomma en

förändring av organisationskulturen och det är den metod som kommunen Hounslow i London tillämpade. Även om de flesta andra arbetsplatsinitiativen inte gick så långt, står det klart att noggrann planering och omsorgsfulla förberedelser tillhörde de viktigaste förutsättningarna för framgång. Fontijne Holland är ett utmärkt exempel på ett dynamiskt genomförande med omfattande samråd med och lyhörddhet för personalen samt publicering av riktat PR-material i företagstidningen. Detta är ett tillvägagångssätt som kan fungera som modell för andra som vill införa god praxis.

En stor del av den forskning som gjorts om åldersgränser i organisationer, pekar på den hämmande effekt som linjechefers agerande kan ha på införandet av god praxis. (Detta kan antingen botten i diskriminerande föreställningar och attityder eller i att man känner sig pressad att uppnå fastställda affärsmål eller en kombination av dessa.) Detta var en av de faktorer som fick DSM (Nederländerna) att införa en omfattande personalpolitik för "åldersmedvetenhet". Faktum är att DSM redan hade en mycket positiv företagskultur, men åldersgränser kan leva kvar även i ett företag med en fördomsfri personalpolitik, och i DSMs fall upprätthölls dem av ett antal linjechefer. Inom Glaxo R&D fann man att några linjechefers attityder hade liknande negativa effekter. Ett annat brittiskt företag, St Ivel, uppgav att svårigheterna med att införa strategier för att bekämpa åldersgränser berodde på de lokala chefernas stereotypa attityder. Personalavdelningen svarade med att insistera på att cheferna skulle prova att ge äldre arbetstagare sådana befattningar som de ansågs vara olämpliga för.

Oavsett hur mottaglig en organisationskultur är för införandet av god praxis, kan det uppstå problem under själva processen. I samband med de initiativ som togs av Stahlwerke Bremen och DSM uppstod sådana problem. Till en början var det svårt att övertala äldre deltagare att gå på seminarier och man hade inga erfarenheter av att genomföra strategier för ökad åldersmedvetenhet. Men problemen övervanns genom att man dels fördubblade sina ansträngningar att övertala äldre arbetstagare att delta som instruktörer, dels bedrev försöksverksamhet och införde policyn stegvis.



Genomförandet av strategier för att bekämpa åldersgränser skapar också dilemman för fackföreningarna. Men även om fackföreningarna uttryckte sina farhågor under de första faserna av flera fallstudier, bl.a. L'Incontro Coop och DSM, kunde man skingra denna oro genom uttömmande diskussioner och därigenom vinna deras stöd för initiativen.

■ Effekterna av god praxis

Den viktigaste behållningen av de 22 fallstudierna är självfallet de resultat som faktiskt har uppnåtts med avseende på en eller flera aspekter på god praxis samt den praktiska illustrationen av att det ligger ett värde i att anställa och utbilda äldre arbetstagare. Resultaten är inte alls förvånande eftersom just dessa fall valdes ut som exempel på god praxis i de berörda länderna och många av dem är lysande förebilder. De bör i hög grad kunna bidra till att krossa myten om att äldre arbetstagare inte är produktiva och att de inte är intresserade av utbildning. Det förhållandet att så många affärsdrivande företag har börjat bekämpa åldersgränser är ett bevis på att det finns företagsekonomiska skäl för det.

Initiativen har givit många andra positiva resultat, men även några negativa. Sett ur de äldre arbetstagarnas perspektiv, kan man på plussidan notera en ökad känsla av välbefinnande som beror på att man känner sig nyttig och produktiv och, i vissa fall, på de ekonomiska och sociala fördelarna med att återintegreras på arbetsmarknaden. På minussidan kan nämnas att vissa deltagare har känt sig som andra klassens medborgare jämfört med majoriteten av de anställda i organisationen.

Vissa resultat, bl.a. en del betydande ekonomiska fördelar, är oförutsedda sidoeffekter av huvudsyftet med initiativet. Utbildningsinitiativen på Fontijne och Stahlwerke Bremen ledde till förbättrad personalanda och bättre lagarbete, fördelar som också kunde konstateras i de två IBM-studierna. I kölvattnet av rekryteringsprojektet på L'Incontro Coop följde en minskad personalomsättning, vilket är särskilt betydelsefullt, med tanke på den stora omsättningen av personal i många sjuk- och socialvårdsinrättningar. På basis av Sernet-initiativet utvecklades ett projekt kopplat till institutioner för högre utbildning som syftar

till att överföra färdigheter generationer emellan. IBM rapporterar vidare att relationerna till fackföreningarna har förbättrats tack vare den etiska grundsyn som god praxis representerar och som genomsyrade utvecklingen av detta initiativ. Ökad produktivitet och bättre kvalitet på de tjänster som erbjuds allmänheten är oförutsedda fördelar som SISEMA:s utbildningsinitiativ ledde till. Trentos miljöbyrå räknar med att göra en betydande besparing (1 miljon lire) för varje anställd jämfört med kostnaden för förtidspension. Trento-initiativet fungerar också som ett exempel på god praxis både vad gäller skapandet av nya arbetstillfällen på miljöområdet och genomförandet av en effektiv ålderspolicy.

När det gäller de viktigaste slutsatserna som kan dras av genomförandet av fallstudierna, finns det fyra huvudprinciper som kan betraktas som riktlinjer för andra organisationer som har för avsikt att införa god praxis (förutsatt att det finns externa stimuli för sådana åtgärder):

1. **Uppbackning från högre chefer.** Det finns en lång rad olika skäl till varför ledningen bör stödja god praxis vad gäller äldre arbetskraft, och utan detta stöd är det inte troligt att man kommer särskilt långt med ett initiativ. Detta är ganska självklart, men i samband med funderingar över hur god praxis skall överföras, är det viktigt att man kommer ihåg att det i många av initiativen var nödvändigt att utveckla detta stöd. Personalchefens roll som förespråkare för god praxis visade sig vara avgörande i det franska kemiföretaget och i de brittiska fallen St Ivel, Glaxo och Hounslow.

2. **En stöttande personalpolitik.** Denna behöver inte vara öppet positiv till äldre arbetstagare innan åtgärderna för att bekämpa åldersgränser införs. Detta var t.ex. inte fallet i de tre franska företagen, men man hade värdet av utbildning klart för sig. Samtliga arbetsplatser i fallstudierna drog nytta av ett stöttande personalpolitiskt klimat och i några av dem innebar detta att man satte stort värde på de äldre arbetstagarna (t.ex. Stahlwerke

Bremen, Wilkhahn GmbH och Glaxo). I dessa fall grundade de berörda företagen detta på sunda företagsekonomiska skäl. Som fallstudierna visar, kan en stöttande personalpolitik skapas både genom en traditionell kultur (som den grekiska modellen med informella kontrakt mellan arbetsmarknadens parter) och genom en viss ledarstil (som i Frankrike och Storbritannien).

3. Engagemang från de berörda äldre arbetstagarna. Även om alla utom ett av arbetsplatsinitiativen är resultatet av beslut som fattats uppifrån, råder det inget tvivel om att de berörda äldre arbetstagarnas stöd var avgörande för framgången i dessa fallstudier. De äldre arbetstagarna var inte alltid positiva från början och flera organisationer har gjort betydande insatser för att övertala dem att acceptera initiativet och göra det till "sitt eget" initiativ, t.ex. genom att anordna särskilda seminarier. Den viktigaste principen när det gäller att försäkra sig om engagemang i samband med utbildningsinitiativ, är att anpassa kurserna efter de äldre arbetstagarnas särskilda behov och använda metoder, t.ex. för inläring, som det är lätt att engagera sig i. Utbildningskurser bör med andra ord utformas i samverkan med de äldre arbetstagarna.

4. Noggrant och flexibelt genomförande. När samtliga förutsättningar för utveckling av god praxis är uppfyllda, är allt avhängigt av genomförandeprocessen. Erfarenheterna från fallstudierna visar att man kan försäkra sig om ett framgångsrikt genomförande genom att följa nedanstående nio steg:

- Gör grundliga förberedelser, inklusive undersökningar av rekryteringstrender och arbetskraftens åldersprofil samt arbetsmarknadsplanering.
- Kommunicera öppet med personalen, såväl generellt som med målgruppen, om syftet med initiativen, genom bl.a. seminarier, grupparbeten och informationsblad.
- Involvera fackföreningar, företagsråd och personalföreningar på ett tidigt stadium.
- Försök att få de berörda äldre arbetstagarna att på ett tidigt stadium delta i utformningen av initiativet, vilket i hög grad kan underlätta genomförandeprocessen.

- Utbilda linjecheferna och öka deras medvetenhet.
- Organisera genomförandet etappvis, inklusive under en pilotfas för att både testa initiativet och visa eventuella skeptiker att det kan medföra positiva effekter (denna fas kan genomföras i en del av organisationen som redan är förberedd för god praxis i samband med äldre arbetskraft och därigenom kan bidra till att förstärka effekterna av experimentet), övervaka processen regelbundet, ge feedback och justera vid behov initiativet.
- Gör periodiska bedömningar av effekterna och ge feedback när hela initiativet är genomfört.
- Kommunicera fortlöpande med alla anställda för att undvika att attityden ”de och vi” utvecklas.
- Var uppmärksam på andra aspekter på arbetsmiljön, t.ex. krävande uppgifter och förhållanden som kan hindra att exemplet på god praxis får de avsedda effekterna.

Utöver dessa nio steg är det tveklöst så att ett särskilt initiativ för att främja god praxis går smidigast att genomföra och blir mest effektivt inom ramen för en bredare personalpolitik som är utformad för att bekämpa åldersgränser. Vi återkommer till denna punkt nedan.

En del av dessa principer kan tillämpas på såväl arbetsplatsinitiativ som på initiativ utanför arbetsplatsen, men följande punkter gäller särskilt för sistnämnda typ:

a) **Behovet av ekonomiskt stöd.** När det gäller organisationer inom den offentliga sektorn, t.ex. Trento och Treuhänd-inrättningen i Thüringen, kan finansieringen säkerställas internt, men för ickestatliga organisationer, t.ex. arbetsbytesprogrammet och POPE, är det nödvändigt med extern finansiering, åtminstone för att dra igång ett initiativ. För de ickestatliga organisationerna finns inget annat alternativ, och följaktligen har de att brottas med den otrygghet som oundvikligen är förenad med att först säkra finansiering av initiativet och därefter få det att löpa tillräckligt länge för att det skall hinna bli etablerat. När det gäller att säkerställa finansieringen, räcker det inte enbart med att programmet är bra – det måste dessutom vara inriktat på ett område som är intressant för beslutsfattare inom den offentliga sektorn.

b) **Målgruppens engagemang.** I likhet med vad som gäller för arbetsplatsinitiativen, är det för att man skall kunna införa god praxis viktigt att få stöd från dem som projektet avser. I gemenskapsbaserade projekt kan det ibland vara svårt att få till stånd detta engagemang, och för målgruppen är det i detta sammanhang av avgörande betydelse om dess deltagande i projektet kan förväntas leda till ett positivt resultat eller inte. I fallstudierna sägs populariteten hos både GFAW-programmet och POPE till stor del bero på att de har varit framgångsrika med att skapa arbetstillfällen. Detta räcker emellertid inte alltid, och i sådana fall kan en underordnad princip vara att de berörda äldre arbetstagarna engageras i genomförandet och marknadsföringen av projektet.

c) **Noggrant och flexibelt genomförande.** Denna process är lika viktig för initiativ utanför arbetsplatsen som för deras motsvarigheter på arbetsplatsen. Många av de huvudsteg som beskrivits ovan kan tillämpas även på dessa initiativ. God kommunikation med arbetsgivarna och en mot dem riktad marknadsföring av projektet och den äldre arbetskraften måste betraktas som absolut nödvändiga förutsättningar.

■ Överföring av god praxis

När forskarna skulle välja ut fallstudier till de nationella rapporterna, ombads de att tänka på att använda exempel som kunde vara relevanta i ett större europeiskt sammanhang. Därför är det inte förvånande att så blev fallet. Däremot hade ingen av dem som deltog i förhandsplaneringen av projektet vågat hoppas på att finna så många och varierade fall att studera. Flera av fallstudierna fyller dessutom en viktig funktion som informationskälla för dem som utformar sysselsättningspolitiken inom EU. Nedan anges de viktigaste momenten i varje fallstudie som kan komma att kopieras i andra länder. I de fall "hög överföringspotential" anges för ett visst initiativ, betyder detta att initiativet både skulle vara lätt att kopiera någon annanstans och att det skulle ha betydande positiva effekter på bekämpningen av åldersgränser.

IBM Skill Team (Belgien)

IBM Sernet (Italien)

- Förlänga det yrkesverksamma livet för välutbildad äldre arbetskraft.

- Flexibla anställningsvillkor.
- Kunskapsöverföring mellan generationer.

Onze Lieve Vrouw Middelaars-sjukhuset (Belgien)

Passantenhuis (Belgien)

L'Incontro Coop (Italien)

- Skapa arbetstillfällen för äldre arbetskraft, inklusive lågutbildade arbetstagare.
- Den strategiskt viktiga hälso- och socialvårdssektorn.
- Minska personalomsättningen och avhjälpa kunskapsbrister.
- Förbättra kvaliteten på vården.
- Hög överföringspotential.

Kommunen Hounslow i London (Storbritannien)

DSM Limburg BV (Nederländerna)

- Omfattande strategier för att öka åldersmedvetenheten i syfte att förändra organisationskulturen.
- Offentliga sektorn och privata sektorn.
- Noggrann planering och metodiskt genomförande.
- Hög överföringspotential.

Wilkhahn GmbH (Tyskland)

Titan-gruppen (Grekland)

Delta-gruppen (Grekland)

- Organisationskulturer som är positiva till äldre arbetskraft.
- Kollektivavtal om integrering av äldre arbetskraft (Wilkhahn).
- Utbildning av äldre arbetskraft i ny teknik (Titan).
- Flexibla anställningsvillkor/användning av underleverantörer.
- Utbildningsmetoder som är lämpliga för äldre arbetskraft.

Möbelföretag (Frankrike)

- Prioritering av äldre arbetskraft vid rekrytering.

Stahlwerke Bremen (Tyskland)

Fontijne Holland (Nederländerna)

- Utbildningsinitiativ för äldre arbetskraft.
- Högteknologiska företag.
- Järn- och stålindustrin (Stahlwerke) och specialiserade maskintillverkare (Fontijne).
- Kontinuerliga inlärningsprocesser.
- Noggrann planering och metodiskt genomförande.

- Engagera äldre arbetstagare i genomförandet.
- Hög överföringspotential.

Försäkringsbolag (Frankrike)

Kemiföretag (Frankrike)

- Större företag inom tjänste- och tillverkningssektorn.
- Ersätta fullständig förtidspension med etappvis förtidspension.
- Behålla äldre personal.

St Ivel (Storbritannien)

Glaxo R&D (Storbritannien)

- Integrerad ålderspolicy.
- Rekryterings- och utbildningsåtgärder.
- Särskilda program för kvinnor.
- Etappvist genomförande.
- Hög överföringspotential.

SISEMA (Grekland)

- Utbildning inom småföretagssektorn.
- Inriktning på behoven hos personer med låg formell utbildning.
- Hög överföringspotential.

Provinsen Trento (Italien)

GFAW (Tyskland)

- Skapa arbetstillfällen för äldre arbetskraft.
- Den strategiskt viktiga miljösektorn (Trento).
- Involvera äldre män och kvinnor.
- Använda medel från den offentliga sektorn till att via arbetsförmedlingar skapa arbetstillfällen.
- Bistå självhjälpsgrupper (GFAW).
- Använda äldre arbetstagare som förändringsbefrämjare.
- Hög överföringspotential.

Forum Wissenwerk (Nederländerna)

- Förbättra personalandan inom utbildningssektorn.

POPE (Storbritannien)

- Aktivt verka för att skapa arbetstillfällen för äldre arbetskraft.
- Använda äldre personer som handledare.
- Hög överföringspotential.

Denna forskning har blottlagt en rad framgångsrika initiativ som är möjliga att och onekligen bör överföras till alla länder i Europa och som kan betraktas som en startpunkt för utarbetandet av en ny politik på området äldre arbetskraft och sysselsättning. Samtliga initiativ omfattar positiva åtgärder för att bekämpa åldersgränser, men man bör dock vara uppmärksam på vissa faror, t.ex. risken med att fokusera politik och praxis uteslutande på äldre arbetskraft, vilket kan leda till att gruppen stigmatiseras. För att upprätthålla en balanserad arbetsmarknadspolitik och undvika konflikter mellan generationerna är det viktigt att inte överdriva initiativens inriktning på äldre arbetskraft. Man måste även inse att vissa äldre arbetstagare inte vill återgå till arbetslivet eller fortsätta arbeta. Storleken på denna grupp varierar mellan olika länder beroende på hur länderna har utformat sina strategier för förtidspension och hur frikostiga de sociala förmånerna är (i Frankrike råder det t.ex. brist på äldre människor som vill återgå till arbetslivet). Å andra sidan finns det även faror förknippade med en politik som tvingar äldre människor att stanna kvar i arbetslivet, antingen direkt genom höjd pensionsålder eller indirekt genom att göra förtidspensionärer till en stigmatiserad grupp. En sådan politik kan medföra onödiga påfrestningar för de äldre arbetstagarna, särskilt de som har dålig hälsa.

Forskningen har även visat att god praxis i kampen mot åldersgränser kan ta sig en mängd olika uttryck. Faktum är att

både fallstudierna och dokumentsamlingen med exempel på framgångsrika initiativ återspeglar ett kontinuum av god praxis som sträcker sig från mycket begränsade och snävt fokuserade åtgärder (t.ex. möbelföretaget) till mer omfattande initiativ (t.ex. DSM, Hounslow och St Ivel). Föreliggande analys har implicit pekat på att det är fullt möjligt för organisationer att utarbeta mer omfattande strategier och bygga vidare på småskaliga exempel på god praxis. Följaktligen kan god praxis i samband med äldre arbetskraft betraktas som en dynamisk process som i det ideala fallet bör röra sig längs nämnda kontinuum i riktning mot en integrerad ålderspolic. I detta fall skulle sådana uttryck för god praxis som till övervägande delen är reaktiva och syftar till att lösa problem, ersättas med metoder som är baserade på ett holistiskt synsätt och syftar till att förhindra uppkomsten av åldersdiskriminering, arbetslöshet och problem orsakade av åldersgränser.

Vad skulle detta innebära? En integrerad policy skulle inte bara fokusera på den senare delen av en individs yrkesverksamma liv utan på hela den yrkesverksamma perioden. I stället för en serie tillfälliga eller särskilda åtgärder, skulle detta perspektiv utgå från en holistisk personalpolitik för äldre arbetstagare och sysselsättningsmöjligheter. En sådan politik skulle omfatta både förebyggande åtgärder (såsom livslångt lärande och utbildning) och stödåtgärder (utbildning för äldre arbetskraft som saknar vissa kunskaper, t.ex. i ny teknik). Denna strategi skulle även bidra till att undvika motsättningar mellan generationer.

Sammanfattningsvis kan konstateras att även om man kan isolera särskilda exempel på effektiva åtgärder för att bekämpa åldersgränser vid rekrytering och utbildning och rekommendera att dessa överförs på bred basis, är en integrerad metod det mest effektiva sättet att både förhindra och komma till rätta med alla former av åldersdiskriminering inom arbetslivet. Vissa av initiativen i dokumentsamlingen med framgångsrika exempel och fallstudierna belyser farorna med en fortsatt utestängning av vissa grupper av äldre arbetstagare. Exempelvis har inte alla grupper av äldre arbetstagare lika möjligheter att delta i utbildningsinitiativ – etniska minoritetsgrupper kan förbli utestängda (POPE) och den



icke yrkesutbildade gruppen som är 55 år eller äldre kan bli utestängd, medan den yrkesutbildade gruppen mellan 40 och 50 år gynnas (IBM Skill Team, IBM Sernet). Å andra sidan finns det bra exempel där äldre och icke yrkesutbildade arbetskraft utgör målgruppen (Passantenhuis, Trento, GFAW). Vidare måste man vara medveten om att särskilda åtgärder för äldre arbetstagare kan få negativa konsekvenser för den yngre arbetskraften – även om det inte fanns några tecken på detta i fallstudierna.

Detta sista avsnitt innehåller ett urval av några av de viktigaste rekommendationer som utformats i syfte att främja spridandet av god praxis till alla nivåer på de europeiska arbetsmarknaderna. Dessa rekommendationer har hämtats från en publikation som publicerats av fonden och som bär titeln **Combating Age Barriers in Employment - A European Research Report**. Rekommendationerna riktar sig till de olika aktörer som arbetar med frågor rörande policy och praxis på arbetsmarknadsområdet.

■ Arbetsgivare

Arbetet med att bekämpa åldersgränser och utveckla god praxis måste ledas på organisationsnivå. De europeiska regeringarna har vidtagit olika former av åtgärder på makroekonomisk nivå och nu är det arbetsmarknadsparternas tur att spela en aktiv roll. Arbetsgivare, både inom den offentliga och den privata sektorn, ansvarar för att skapa förhållanden som gör det möjligt för anställda att utvecklas i sitt yrke även med tilltagande ålder. Vidare måste de även bli medvetna om effekterna av en åldrande arbetsstyrka. Nedan anges de punkter som är viktigast för arbetsgivarna att följa när det gäller att utveckla god praxis i samband med äldre arbetstagare. Arbetsgivarna bör

- utarbeta och införa en policy för ökad åldersmedvetenhet på alla nivåer inom organisationen; denna process bör inledas med

pilotprojekt där man mäter effekterna på personalrekrytering, utbildning och andra arbetsrelaterade aspekter,

- införa utbildning för att öka åldersmedvetenheten bland personalansvariga chefer och annan nyckelpersonal,
- involvera de äldre arbetstagarna i diskussioner om åldersgränser och hur dessa skall övervinnas,
- stödja individer eller grupper bland personalen som vill utveckla initiativ för att bekämpa åldersgränser,
- undersöka effekterna av regler för befordran på grundval av tjänstear (särskilt sådana regler som ligger till grund för löner) och uppmuntra till horisontell snarare än vertikal befordringsgång,

Arbetsgivare som inte vill sätta igång med ett omfattande åtgärdsprogram enligt ovan, kan följa nedanstående tre viktiga rekommendationer för att lyckas med de första stegen i bekämpningen av åldersgränser i samband med personalrekrytering och utbildning:

- undersök organisationens rekryteringsmetoder för att se om ålder används på olämpligt sätt,
- undanröj åldersgränser i platsannonser,
- tillämpa utbildningsmetoder som inte är åldersspecifika och som vid behov är anpassade till de äldre arbetstagarnas inlärningsförmåga.

Det är viktigt att vara medveten om skillnaderna mellan stora respektive små och medelstora företag (SMF) och de senares betydelse för de europeiska arbetsmarknaderna (i t.ex. Nederländerna har 92 % av företagen färre än 10 anställda och i EU som helhet är 90 % av arbetstagarna anställda av små och medelstora företag).

De små- och medelstora företagen kan helt eller delvis följa många av de ovanstående rekommendationerna, t.ex. att undanröja åldersgränser vid rekrytering och att tillämpa utbildningsmetoder som inte är åldersspecifika. Emellertid kräver vissa rekommendationer att organisationen har en betydande infrastruktur. Icke desto mindre visar exemplen Fontijne och

SISEMA att det är möjligt för både små och medelstora organisationer att utarbeta metoder för att bekämpa åldersgränser, vilket de måste göra om de europeiska äldre arbetstagarna skall finnas kvar i arbetslivet. Vad avser småföretagen, har fackföreningar, handelskamrar och andra paraplyorganisationer helt klart en viktig roll att fylla när det gäller att skapa de skalfördelar som gör det möjligt att genomföra vissa former av utbildning.

■ Äldre arbetskraft

Om det är en primär uppgift för arbetsgivare att skapa förhållanden under vilka individer kan utvecklas i sitt yrke även med tilltagande ålder, så har dessa individer en motsvarande skyldighet att tillvarata denna möjlighet. Likaledes behöver äldre arbetskraft utanför arbetslivet stöd och uppmuntran för att ta visst ansvar för att förbättra sina egna anställningsmöjligheter. Följande rekommendationer riktar sig särskilt till de äldre arbetstagarna:

- Bedöm dina utbildnings- och karriärsutvecklingsbehov.
- Informera cheferna om dina behov.
- Utnyttja alla möjligheter till utbildning.
- Fungera som mentor för unga människor.
- Ställ om från vertikalt tänkande när det gäller befordran till horisontellt arbetsbyte sent i yrkeslivet (och de förändringar av löneökningar baserade på tjänsteår, som detta kommer att medföra).

■ Fackföreningar

På arbetsplatsen är det tveklöst så att fackföreningarna fortfarande står inför ett dilemma: huruvida de skall försvara medlemmarnas nuvarande eller främja deras framtida intressen. Följande rekommendationer kan göra det lättare för fackföreningarna att lösa detta dilemma:

- Företräd alla arbetstgares intressen, oavsett ålder.
- Kollektivavtal bör innehålla bestämmelser om rekryterings- och utbildningsåtgärder för att komma till rätta med den ogynnsamma behandling som de äldre arbetstagarna upplever att de är utsatta för.

- Fackliga representanter, särskilt på det lokala planet, bör genomgå utbildning i åldersmedvetenhet.
- Hjälp äldre medlemmar att tillvarata sina intressen när det gäller tillträde till utbildning och rådgivning med avseende på karriärsutvecklingsmöjligheter.
- Erkänn behovet att ändra traditionella mönster för yrkesmässig utveckling.

■ Nationella arbetsgivar- och fackföreningsorganisationer

Nationella arbetsgivarorganisationer och fackföreningar kan spela en viktig roll genom att lyfta fram förhållandet mellan ålder och anställning och sprida exempel på god praxis till medlemmarna genom utbildning och informationskampanjer. I synnerhet bör de informera sina lokala företrädare om de problem som åldersgränserna ger upphov till. Dessa organisationer kan även fungera som en kanal för information från andra EU-länder. Yrkesorganisationer – t.ex. Institute of Personnel and Development i Storbritannien – kan spela en viktig roll för spridningen av god praxis.

■ Ickestatliga organisationer inom sysselsättningsområdet

En viktig aspekt på denna forskning är att den har visat att de ickestatliga organisationerna kan göra en betydande insats på detta område. Den viktiga roll som såväl hälso- och socialvårds- som miljövårdssektorn spelar för sysselsättningen och den ekonomiska utvecklingen i Europa, understryker den potential som ligger i projekt som leds av ickestatliga organisationer i syfte att rekrytera och/eller utbilda äldre arbetstagare eller underlätta för andra organisationer att anställa dem (såsom Middelares-sjukhuset, Passantenhuis och l'Incontro Coop). Regeringar och lokala myndigheter bör erkänna och stödja denna typ av verksamhet därför att den både kan främja regional utveckling och bekämpa åldersgränser. Som framgår av exemplena GFAW och Trento kan det dessutom vara synnerligen kostnadseffektivt att genomföra sysselsättningsskapande åtgärder för äldre arbetslösa män och kvinnor via ickestatliga organisationer.



■ Nationella regeringar

I detta projekt finns gott om exempel på vikten av att ha en policy för att utveckla god praxis i samband med äldre arbetstagare. Medlemsstaterna fyller tre viktiga roller i bekämpningen av åldersgränser: de kan finansiera eller subventionera initiativ direkt, reglera arbetsmarknaden och samhället i stort för att bekämpa åldersgränser, och/eller stimulera arbetsgivare att vidta icke obligatoriska åtgärder. Stöd från Europeiska unionen och de nationella regeringarna visade sig vara avgörande för flera initiativ (offentliga såväl som privata). I ett fåtal fallstudier var det stödet från de regionala myndigheterna som var avgörande. Där det finns regionala institutioner bör de initiativ som syftar till att införa god praxis användas till att visa att det finns stora möjligheter att vidta åtgärder för att skapa arbetstillfällen för utestängda äldre arbetstagare och på så sätt bidra till lokal och nationell ekonomisk utveckling. Nationella regeringsåtgärder rekommenderas på flera fronter för att säkerställa att regeringar föregår med gott exempel som arbetsgivare, entreprenörer, lagstiftare och beslutsfattare.

Utbildning:

- Höja arbetsgivarnas medvetenhet om de dolda kostnader som är förknippade med åldersdiskriminering och förlust av äldre arbetskraft.
- Allmän utbildning för att bekämpa de negativa och stereotypa föreställningar som råder om äldre arbetskraft och sprida god praxis (t.ex. Getting-On-kampanjen i Storbritannien och nationella byrån mot åldersdiskriminering i Nederländerna).

Sysselsättningspolitik:

- Regeringar bör inte vidta politiska åtgärder som motverkar befintliga incitament för att företag skall behålla personal.
- Det finns ett behov av en allmän sysselsättningspolitik som lägger större tonvikt vid att förhindra arbetslöshet och som uppmuntrar äldre arbetstagare att fortsätta arbeta.
- Kortsiktiga subventioner till arbetsgivare som anställer äldre arbetskraft, t.ex. i form av sänkta skatter och sociala avgifter, bör övervägas.

- Åldersgränser bör undanröjas i samband med regeringsåtgärder för att skapa arbetstillfällena och utbildningsprogram.
- En aktiv marknadspolitik bör utformas för att underlätta integreringen av missgynnade grupper såsom äldre arbetstagare, exempelvis genom förbättrade arbetsmarknadstjänster.
- Förebyggande åtgärder bör vidtas för dem som befinner sig på arbetsmarknaden och för dem som står utanför den.

Riktlinjer för pensioner och social trygghet:

För de nationella regeringarna är det viktigt att närmare undersöka förhållandet mellan bestämmelser om pensioner, social trygghet och avgångsvederlag å ena sidan, och anställning av äldre arbetskraft å andra sidan. I minst två länder (Grekland och Italien) utgjorde dessa bestämmelser hinder för utvecklingen av god praxis.

Särskilda initiativ för att inkludera de äldre arbetstagarna:

När det gäller rekrytering är det viktigt att inse skillnaden mellan intern och extern rekrytering. De äldre arbetstagarna kan vara inkluderade i den interna rekryteringsprocessen och samtidigt vara utestängda från den externa rekryteringsprocessen. Sistnämnda process är lättare att påverka politiskt, vilket kommer att ha återverkningar på den förstnämnda.

- Åldersgränser vid rekrytering bör förbjudas (som i Kanada och USA och som avsett i Nederländerna).
- Företag bör uppmuntras att införa omfattande åtgärdsprogram på området åldrande och sysselsättning – detta kan ske genom publicering av riktlinjer för god praxis och litteratur och kursmaterial om åldersmedvetenhet samt spridning av information om framgångsrika initiativ.
- Åtgärder bör vidtas för att fastställa utbildningsnormer (kvalitetsnormer för åldersmedvetenhet) och särskilt för att uppmuntra och hjälpa små och medelstora företag med utbildning.
- Finansiering bör ordnas så att ickestatliga organisationer kan utarbeta pilotprojekt.



■ Europeiska unionen

Europeiska kommissionen kan fylla en viktig roll på detta område genom att sprida information om exempel på god praxis och främja kunskapsöverföring mellan medlemsstaterna. Europeiska kommissionens viktiga roll framhävs av det faktum att det råder nationella skillnader vad gäller arbetsmarknadsparternas förståelse för konsekvenserna av en allt äldre arbetsstyrka och av den tonvikt som läggs vid olika aspekter på god praxis. Följande rekommendationer ges för åtgärder på EU-nivå:

- Kommissionens egna rekryteringsförfaranden bör granskas noggrant i syfte att undanröja åldersgränser.
- Spridningen av kunskaper om förhållandet mellan ålder och sysselsättning och införandet av god praxis bör stimuleras ytterligare.
- Särskilda åtgärder för äldre arbetstagare bör inkluderas i nästa reform av Europeiska socialfonden.
- Diskussioner om hur problemet med åldersgränser skall hanteras bör inledas med organisationer på Europeanivå som representerar arbetsmarknadens parter och representanter för äldre arbetstagare.

I rådets resolution om anställning av äldre arbetstagare från 1995 uppmanas Europeiska kommissionen att anordna utbyte av information, erfarenheter och exempel på god praxis angående anställning av äldre arbetstagare. Denna sammanfattning är tänkt att utgöra ett viktigt bidrag i det syftet. Europeiska fondens projekt har visat att arbetsgivare i flera EU-länder – såväl i den offentliga som i den privata sektorn – samt ickestatliga organisationer, har börjat utveckla god praxis vid anställning och utbildning av äldre arbetstagare.

Vi vill dock inte påstå att nämnda exempel är representativa eller att flertalet äldre arbetstagare inom EU inte längre är utsatta för åldersdiskriminering. Syftet var att hitta exempel på god praxis för att belysa att sådana initiativ existerar och se vilka slutsatser man kan dra av dessa. Trots att endast en bråkdel av alla organisationer vidtar åtgärder för att bekämpa åldersgränser, pekar det faktum att vissa visar vägen och att flera av dem är ledande europeiska affärsföretag och större offentliga myndigheter, på en växande medvetenhet om problemets omfattning.

Det råder inga tvivel om att medlemsstaterna har börjat rikta sin uppmärksamhet på ålders- och sysselsättningsparadoxen – den samtidigt förekomsten av en åldrande arbetskraft och ökad förtidspensionering. Nu är det arbetsmarknadsparternas tur att

handla. Därför har denna undersökning fokuserat på de praktiska steg som är nödvändiga för att införa god praxis. De sociala, ekonomiska och politiska förutsättningarna för att bekämpa åldersgränser är för tillfället gynnsamma och, som visats i denna undersökning, finns det goda skäl att göra så både rent företagsekonomiskt och med avseende på hanteringen av mänskliga resurser. Den dokumentsamling som Europeiska fonden publicerat, vilken bär titeln **Combating Age Barriers in Employment – Portfolio of Good Practice**, innehåller över 150 exempel på initiativ för god praxis från nio länder och i huvudrapporten **Combating Age Barriers in Employment – A European Research Report**, beskrivs de praktiska slutsatser som dragits från detaljerade fallstudier som genomförts i sju länder. Det tydliga budskapet från detta arbete är i första hand att god praxis vid anställning och utbildning är till fördel för hela organisationen och inte enbart för de äldre arbetstagarna. Vidare innebär underlåtenhet att bekämpa åldersgränser ett med hänsyn till den åldrande arbetskraften riskabelt slöseri med mänskliga resurser.



Referenser

Casey, B., Metcalf, H., Lakey, J. (1993) "Human Resource Strategies and the Third Age: Policies and Practices in the UK", i P. Taylor m. fl, *Age and Employment*, IPM, London.

Delsen, L. och Reday Mulvey, G. (1996) *Gradual Retirement in the OECD Countries*, Dartmouth Press, London.

Walker, A. (1993) *Age and Attitudes*, Europeiska kommissionen, Bryssel.

Drury, E. (1995) *Older Workers and Labour Market Programmes and Policies in the European Union*, Europeiska fonden för förbättring av levnads- och arbetsvillkor, Dublin.

Europeiska kommissionen (1996) *The Demographic Situation in the European Union*, Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer, Luxemburg, 1995.

Griffiths, J. (1996) (red.) *Business and Social Exclusion – a Guide to Good Practice*, British Telecom, London.

Drury, E. (1993) (red.) *Age Discrimination Against Older Workers in the European Community*, Eurolink Age, London.

Walker, A. (1995) *Investing in Ageing Workers – A Framework for Analysing Good Practice in Europe*, Europeiska fonden för förbättring av levnads- och arbetsvillkor, Dublin.

Walker, A. (1997) *Combating Age Barriers in Employment – A European Research Report*, Europeiska fonden för förbättring av levnads- och arbetsvillkor, Dublin.

Walker, A. (1997) *Combating Age Barriers in Employment – Portfolio of Good Practice*, Europeiska fonden för förbättring av levnads- och arbetsvillkor, Dublin.

Walker, A., Guillemard, A.M. och Alber, J. (1991) *Social and Economic Policies and Older People*, Europeiska kommissionen, Bryssel.

Walker, A., Guillemard, A.M. och Alber, J. (1993) *Older People in Europe: Social and Economic Policies*, EG-kommissionen, Bryssel.

Bilaga 1

Forskningsgrupper

Belgien

Jan Denys
Peter Simoens
Louvains katolska universitet

Finland

Susan Kuivalainen
Aino Ukkola
Åbos universitet

Frankrike

Anne-Marie Guillemard
Annie Jolivet
Julien Faure
Alexandre Iellatchitch
Sandrine Mélan
Université de Paris I

Grekland

Elizabeth Mestheneos
Elizabeth Ionnadi
SEXTANT

Italien

Luciano Covi
Mauro Friscano
Azione & Ricerca Sociale

Nederländerna

Bert de Vroom
Willy Rombout
Ad Kooimans
Twentes universitet

Storbritannien

Alan Walker
Philip Taylor
University of Sheffield

Sverige

Gunnar Olofsson
Pia Forsberg
Lunds universitet

Tyskland

Gerhard Naegele
Frerich Frerichs
Dortmunds universitet

Europeiska fondens forskningsledare för projektet var Robert Anderson och Wendy O’Conghaile.

Dessutom gavs vägledning till projektet av *Elisabeth Drury*, expert på europeisk politik.

Bilaga 2

Fallstudiernas profil

Land/namn	Huvudfokus	Sektorklassificering	Organisationens storlek
BELGIEN			
1. IBM Skill Team	Rekrytering	Privat Företagstjänster	Medelstor
2. Onze Lieve Vrouw Middelares-sjukhuset	Rekrytering	Privat Hälsovård	Medelstor
3. Passantenhuis (dagcenter)	Rekrytering	Ideell organisation Socialvård	Liten
FRANKRIKE			
1. Möbelföretag	Rekrytering	Privat Tillverkning	Stor
2. Försäkringsbolag	Flexibla anställningsvillkor	Offentlig-vinstdrivande Finansiella tjänster	Stor
3. Kemiföretag	Flexibla anställningsvillkor	Privat Tillverkning	Stor
GREKLAND			
1. TITAN-gruppen	Utbildning Rekrytering	Privat Cementproduktion	Stor

2. DELTA-gruppen (Mejeribranschen)	Utbildning	Privat Livsmedelsproduktion och -distribution	Stor
3. SISEMA (Förbund för bilverkstäder)	Utbildning	Ideell organisation Yrkesförbund	Stor

ITALIEN

1. L'Incontro Coop	Rekrytering Flexibla anställningsvillkor	Ideell organisation Socialvård	Liten
2. IBM Sernet	Rekrytering	Privat Företagstjänster	Liten
3. Provinsen Trento (arbetsförmedling)	Rekrytering	Offentlig Offentlig administration	Stor

NEDERLÄNDERNA

1. Fontijne Holland	Utbildning	Privat Maskinteknik	Medelstor
2. Forum Wisselwerk (arbetsbyte)	Utbildning Flexibla anställningsvillkor	Ideell organisation Företagstjänster	Liten
3. DSM	Integrering	Privat Kemisk produktion	Stor

STORBRITANNIEN

1. St. Ivel	Integrering	Privat Livsmedelsproduktion och -distribution	Stor
2. Glaxo R&D	Integrering	Privat Forskning och utveckling	Stor
3. POPE	Rekrytering Utbildning	Ideell organisation Arbetsförmedling	Liten
4. Kommunen Hounslow i London	Integrering	Offentlig Offentlig administration	Stor

TYSKLAND

1. GFAW (Thüringen)	Rekrytering	Offentlig Arbetsförmedling	Liten
2. Stahlwerke Bremen	Utbildning Ergonomi	Privat Stålproduktion	Stor
3. Wilkhahn GmbH & Co	Integrering	Privat Möbeltillverkning	Stor

Källa: Nationella rapporter

Anm: Liten = under 100 anställda Medelstor = 100-149 anställda

Stor = över 500 anställda

Europeiska fonden för förbättring av levnads- och arbetsvillkor

Bekämpning av åldersgränser på arbetsmarknaden

Luxemburg: Byrån för Europeiska gemenskapernas officiella publikationer

1997 – 44 sidor - 14,8 x 21 cm

ISBN 92-828-0319-8

BEKÄMPNING AV ÅLDERSGRÄNSER PÅ ARBETSMARKNADEN

FORSKNINGSRAPPORT

I detta häfte sammanfattas de viktigaste resultaten och slutsatserna från ett forskningsprojekt som genomförts inom EU och som inriktats på att kartlägga åtgärder syftande till att förbättra sysselsättningsmöjligheterna för en åldrande arbetsstyrka. Allt fler aktörer som arbetar med frågor rörande policy och praxis på arbetsmarknadsområdet har kommit att inse, att en av de mest brännande frågor som de europeiska samhällena står inför är hur befolkningens åldrande påverkar sysselsättningen och arbetsmarknaden. I denna sammanfattning kartläggs de initiativ som tagits för att vända den nuvarande trenden med förtidspension och ett tidigt utträde från arbetsmarknaden till att behålla, återintegrera och omskola äldre arbetstagare. De erfarenheter som kan dras och de rekommendationer som ges är angelägna och av direkt intresse för regeringar, arbetsmarknadens parter och äldre arbetstagare.



BYRÅN FÖR EUROPEISKA GEMENSKAPERNAS
OFFICIELLA PUBLIKATIONER

L-2985 Luxemburg

ISBN 92-828-0319-8



9 789282 803196