



# Raport European Rezultatul 1



## PARTENERIATUL SILVER

- AFEJI
- APROXIMAR - COOPERATIVA DE SOLIDARIEDADE SOCIAL, CRL
- ASOCIATIA EUROPEAN ASSOCIATION FOR SOCIAL INOVATION
- CENTER ZA IZOBRAZEVANJE IN KULTURO TREBNJE JAVNI ZAVOD
- en3karriere
- KENTRO MERIMNAS OIKOGENEIAS KAI PAIDIOU
- MERSEYSIDE EXPANDING HORIZONS LIMITED

Consortiul este format din organizații cu o experiență îndelungată în formarea adulților și companiilor din mai multe sectoare. Toți partenerii au experiență de lucru cu diferite grupuri-țintă relevante pentru proiect, astfel încât vor acoperi nevoile individuale, precum și cele instituționale, cum ar fi nevoile instituțiilor de formare profesională și ale asociațiilor.

## AUTORI

Marion Cofais, Djamila Silva, Joana Portugal, Elena Patlagica, Ramona Enache, Poul-Erik Tindbaek, Laura Neagu, Tjaša Logar, Jasmina Pakiž, Eirini Psachoulia, Bryan Walsh, Francesca laquinta, Joe Hemington.

## MULȚUMIRI

Mulțumim tuturor organizațiilor partenere pentru efortul depus în ceea ce privește activitatea și diseminarea proiectului SILVER. Mulțumim în mod special tuturor respondenților care ne-au acordat timpul lor prețios. Ne-ați furnizat date și informații valoroase pentru a continua să promovăm incluziunea socială a lucrătorilor seniori. În cele din urmă, mulțumim Comisiei Europene (Programul Erasmus+) pentru finanțarea proiectului.





## CONȚINUT

PARTENERIATUL SILVER	1
AUTORI	1
MULȚUMIRI	2
1. 4	
2. 5	
3. 7	
4. 9	
5. 24	
I. 25	
II. 27	
III. 28	
6. 31	
I. 36	
II. 34	
6. 36	
7. 37	
8. 39	
9. Error! Bookmark not defined.	



## 1.Rezumat

UE se confruntă cu o creștere a gradului de participare a persoanelor senioare la forța de muncă: în 2018, 32,8% din populația UE a depășit vârsta de 55 de ani, fiind încurajată să rămână mai mult timp în activitate. Acest lucru pune presiune atât asupra angajatorilor, cât și asupra angajaților în ceea ce privește abordarea comună a situației și pregătirea pentru o carieră la vârsta a treia și o etapă premergătoare pensionării (Ageing EU Report, 2019). Deși există unele strategii pentru a-i menține activi pe lucrătorii seniori, cum ar fi flexibilitatea programului, munca la domiciliu, munca cu fracțiuni de normă, pot exista și alte abordări care să îi încurajeze pe aceștia să rămână la birou, să echilibreze tranziția fără probleme către pensionare, angajamentul și contribuția lor în cadrul organizației, promovând în același timp stilul lor de viață activ și viața de dinaintea pensionării - sporind astfel satisfacția la locul de muncă, un factor esențial pentru prelungirea vieții profesionale (Ageing EU, 2019).

Oamenii din întreaga lume trăiesc mai mult. În prezent, majoritatea oamenilor se pot aștepta să trăiască până la 60 de ani și chiar mai mult. Fiecare țară din lume se confruntă cu o creștere atât a mărimii, cât și a proporției de persoane în vârstă în cadrul populației.

În același timp, UE se confruntă cu provocări legate de promovarea drepturilor persoanelor senioare și de respectarea valorii adăugate a acestora într-o "economie de argint" și ar trebui să înceapă să își concentreze intervențiile privind îmbătrânirea și pe anticiparea celei de-a treia vârste (AGE Platform, 2015).

Având în vedere nu numai îmbătrânirea, ci și valorile și principiile UE de participare a persoanelor în vârstă în societate și, în special, mobilitatea deschisă a lucrătorilor între statele membre, această situație ar trebui să fie dezvoltată și testată în diferite țări ale UE. Partenerii s-au reunit pentru a identifica o nevoie comună în contextele lor: politicile de resurse umane trebuie să se schimbe și să se transforme printr-o nouă abordare



care să promoveze îmbătrânirea activă și să introducă practici de gestionare a vârstei, care trebuie să treacă de la reactiv la proactiv. În plus, există o nevoie de formare pentru personalul din domeniul resurselor umane.

## 2. Introducere

SILVER este un proiect Erasmus+ menit să colecteze bunele practici existente pentru un loc de muncă favorabil incluziunii pentru persoanele cu vârsta de peste 55 de ani și pentru promovarea unei cariere la vârsta a treia sau pentru facilitarea tranziției către pensionare.

Acest concept are ca scop sensibilizarea lucrătorilor seniori cu privire la posibilitatea unei pensionări active și îmbogățirea practicilor managerilor sau ale specialiștilor în resurse umane pentru a include seniorii mai mult timp în câmpul muncii.

Proiectul SILVER este coordonat Merseyside Expanding Horizons (Regatul Unit) împreună cu parteneri din Danemarca (en3karrier), Franța (AFEJI), Grecia (KMOP - Kentro merimnas oikogeneias kai paidiou), Portugalia (Aproximar, Cooperativa de Solidariedade Social, CRL), România (Asociația European Association for Social Innovation) și Slovenia (CIK – Center Za Izobraževanje in Kulturo Trebnje). Misiunea partenerilor este de a crea instrumente și resurse de învățare pentru locuri de muncă adaptate vârstei.

Grupurile țintă ale proiectului sunt:

- manageri, profesioniști de resurse umane și alți profesioniști interesați de creșterea gradului de conștientizare, strategii și instrumente de învățare pentru a contribui la prelungirea carierei sau la pregătirea pensionării. Această activitate dorește să le sporească pregătirea pentru a sprijini lucrătorii seniori pentru o pensionare activă sau pentru a facilita tranziția spre pensionare prin pregătirea seniorilor pentru această perioadă.



➤ lucrătorii mai în vârstă să devină ei înșiși conștienți de provocările îmbătrânirii și să fie împuterniciți pentru îmbătrânirea activă la locul de muncă, fie pentru a continua să lucreze mai mult timp, fie pentru a sprijini o tranziție ușoară spre pensionare.

Proiectul SILVER, pe parcursul duratei sale de viață, va produce patru rezultate principale care vor spori integrarea adulților seniori în mediul de lucru și vor asigura o tranziție ușoară spre pensionare:

1. Colectarea de practici inspiraționale - toți partenerii vor organiza sesiuni de discuții cu seniori și manageri sau profesioniști din domeniul resurselor umane pentru a colecta practicile existente privind o pensionare activă sau o tranziție ușoară către aceasta.
2. Crearea unui instrument de autoevaluare online dedicat îmbătrânirii active la locul de muncă - un instrument util pentru ambele categorii din grupul țintă pentru a crește gradul de conștientizare în ceea ce privește practicile pentru o pensionare activă sau o tranziție ușoară.
3. Dezvoltarea și pilotarea programului de formare "Îmbătrânire, muncă și viață" pentru manageri și persoane din departamentele de resurse umane - o metodologie abordată și administrată de parteneri pentru o pensionare activă sau o tranziție ușoară.
4. Realizarea unui set de instrumente pentru promovarea unei cariere la vârsta a treia - adresat managerilor, departamentelor de resurse umane, formatorilor, care va include materiale vizuale cu practici, exerciții, resurse interactive pentru promovarea unei cariere pentru seniori.

Următorul raport este un rezumat în urma aplicării IO1. Este un studiu calitativ și o analiză a stadiului actual al cunoașterii despre locurile de muncă prietenoase cu seniorii, sub forma unei colecții de practici, povești și perspective de la angajatori și angajați. Studiul acoperă toate țările participante, permițând o caracterizare a 7 profiluri de țară din UE și o examinare comparativă a informațiilor colectate.



Acesta oferă o descriere a practicilor și metodologiilor inspiraționale de îmbătrânire activă la locul de muncă, pentru a oferi organizațiilor, părților interesate și țărilor o modalitate de a învăța unii de la alții. Elementele de inovare se bazează pe faptul că metodologiile utilizate sunt participative și directe, dând "o voce" celor care sunt implicați în această problemă, cum ar fi angajații seniori și angajatorii.

Acest raport include un set de recomandări pentru politicile la nivel local și organizațional, precum și pentru dezvoltarea fiecărui rezultat intelectual.

Acest raport european de cercetare este alcătuit din două părți: în primul rând, o analiză a contextului național legat de bunele practici existente în fiecare dintre țările partenere (capitolul 4), iar a doua parte este reprezentată de concluziile cercetării consultative bazate pe interviuri semi-structurate cu grupurile țintă (capitolul 5-6).

### 3. Metodologie

Metodologia utilizată a urmat două direcții:

Primul pas a fost conceperea modelului pentru colectarea bunelor practici și a interviului semistrukturat. Această activitate a fost implementată printr-o colaborare eficientă între toți partenerii.

După aceea, fiecare țară participantă a pus în aplicare activitatea de colectare a datelor și de interviuare.

Scopul general a fost crearea unei informări recente despre locurile de muncă prietenoase cu seniorii, sub forma unei colecții de practici, povești și perspective ale angajatorilor și angajaților (Anexa 1).

Fiecare țară participantă a interacționat cu grupul țintă în mai multe moduri, datorită situației diferite cauzate de COVID-19 în fiecare țară parteneră. Majoritatea interviurilor semistrukturate și a colectărilor de povești au fost realizate față în față, prin apeluri video, interviuri telefonice. Fiecare interviuator a fost informat despre proiectul SILVER





și motivul interviului. Împreună au stabilit o dată și un loc pentru interviu. Un formular de consimțământ a fost semnat înainte de începerea fiecărui interviu.

A doua etapă a constat în analizarea rezultatelor interviurilor semi-structurate și a cercetărilor pentru a continua implementarea proiectului Silver, ținând cont de rezultatele fiecărui raport național.



## 4. Practici inspiraționale

### SLOVENIA

1. Sprijin complex pentru companii în vederea îmbătrânirii active a angajaților.

"Sprijin global pentru companii în vederea îmbătrânirii active a angajaților" este sprijinit și derulat de către Biroul Guvernamental pentru Dezvoltare și Politică de Coeziune Europeană. Proiectul este finanțat la nivel național și cofinanțat de Ministerul Muncii, Familiei, Afacerilor Sociale și Egalității de Șanse și de Uniunea Europeană prin Fondul Social European. Scopul proiectului este de a răspunde provocărilor lucrătorilor seniori, într-o direcție care promovează prelungirea perioadei de muncă, consolidarea competențelor angajaților în vârstă, eliminarea stereotipurilor despre angajații în vârstă, abilitarea lucrătorilor cu diverse competențe pentru a reuși într-un mediu de lucru în curs de îmbătrânire și amânarea pensionării. Grupurile-țintă ale proiectului sunt angajatorii și angajații cu vârste de peste 45 de ani, instituțiile publice implicate în dezvoltarea și implementarea politicilor de îmbătrânire activă, sectorul privat, partenerii sociali și publicul larg. Proiectul oferă companiilor diverse programe de sprijin, sprijin financiar și ateliere de formare pentru a îmbunătăți situația lucrătorilor/angajaților în vârstă. Beneficiile proiectului pentru lucrători/angajați constau în îmbunătățirea abilităților și competențelor acestora și, în consecință, în prelungirea vieții lor profesionale, iar beneficiile pentru companii sunt stimulente financiare pentru punerea în aplicare a unor soluții inovatoare de îmbunătățire a situației lucrătorilor vârstnici la locul de muncă.

2. Asistență psihosocială complexă pentru companii în vederea îmbătrânirii active a angajaților - FORWARD.

FORWARD este finanțat la nivel național. Operatorul proiectului este Fundația Prizma, sub patronajul Oficiului Guvernamental pentru Dezvoltare și Politică de Coeziune Europeană. Practic, se lucrează la



construirea unei abordări multidisciplinare pentru a realiza măsuri de prevenire în vederea reducerii numărului de concedii medicale, a problemelor de sănătate mintală și a pensionării anticipate. A fost elaborat un program de prevenire și gestionare a factorilor psihosociali, care include consiliere psihologică pentru angajați și membrii familiilor acestora, cursuri de formare privind sănătatea mintală și factorii psihosociali pentru diverse grupuri de angajați, activități de promovare și prevenire. Companiile sunt motivate să pună în aplicare măsuri de prevenire a diferiților factori psihosociali care pot avea un impact negativ asupra capacității lucrătorilor/angajaților de a fi sănătoși și productivi. Lucrătorii/angajații primesc beneficii prin intermediul unor sfaturi și orientări care i-ar putea ajuta să-și consolideze sănătatea mintală și să-și prelungească pensionarea.

### 3. Flight.

Proiectul "Flight" se desfășoară în regiunea de coeziune de est a Sloveniei, sub patronajul Asociației angajatorilor din Slovenia și al Ministerului Muncii, Familiei, Afacerilor Sociale și Egalității de Șanse, cu sprijinul Fondului Social European. Este finanțat la nivel național. Companiile colaboratoare sunt responsabile pentru desfășurarea activităților proiectului și sunt susținute din partea transportatorilor proiectului. Proiectul are în vedere dezvoltarea unui model de afaceri global și inovator pentru îmbătrânirea activă și sănătoasă a angajaților. Pentru fiecare dintre cele 120 de companii colaboratoare este conceput un plan individual de măsuri. Proiectul oferă sprijin specializat, consiliere, formare, materiale și instrumente practice pentru a susține planul în cadrul companiei. În final, va fi dezvoltată o platformă web strategică pentru gestionarea lucrătorilor în vârstă. Beneficiile proiectului sunt îmbunătățirea securității și sănătății lucrătorilor la locul de muncă și îmbunătățirea capacității de adaptare la schimbările legate de înaintarea în vârstă.



## GRECIA

### 4. Dezvoltarea calificărilor profesionale ale șomerilor de lungă durată cu un nivel scăzut de educație.

Titlul practicii este "Dezvoltarea calificărilor profesionale ale șomerilor de lungă durată cu un nivel scăzut de educație". Aceasta a fost implementată de Uniunea Camerelor de Comerț Elene (KEEE) în cadrul Programului Operațional "Macedonia Centrală 2014-2020", care a fost cofinanțat de Fondul Social European (BCE). Practica a fost finanțată la nivel european, de către Fondul Social European, cu participare națională. Această practică promite să îmbunătățească accesul pe piața muncii pentru persoanele vulnerabile, populațiile expuse riscului de sărăcie și excluziune socială, cu accent pe persoanele care sunt șomeri de lungă durată, cu calificări scăzute și cu vârsta de peste 50 de ani. Programul a urmărit consolidarea oportunităților de angajare a beneficiarilor prin dobândirea de noi cunoștințe, competențe și abilități care să aibă un impact pozitiv asupra consolidării capacității lor profesionale și promovării ocupării forței de muncă. Beneficiile acestui program pentru participanți sunt dobândirea de noi cunoștințe și abilități, care au ajutat la calificarea lor și au consolidat oportunitățile de angajare, în special pentru șomerii de lungă durată cu vârsta de peste 50 de ani.

### 5. Servicii de dezvoltare și implementare a unei platforme interactive pentru managementul preventiv în problematica îmbătrânirii active.

Proiectul se numește "Servicii de dezvoltare și implementare a unei platforme interactive pentru managementul preventiv al problemei îmbătrânirii active". O bună practică este livrabilul 1.1.2. al proiectului intitulat "Foaia de parcurs a îmbătrânirii active în Grecia 2012-2020". Scopul practicii a fost de a formula politici concrete, detaliate și specifice, urmate de măsuri de sprijin pentru menținerea în activitate a populației în vârstă de peste 55 de ani. În sectorul public și în cel privat este nevoie ca angajații de 55+ să fie valoroși și activi pe piața muncii. Raportul privind foaia de parcurs prezintă procesele și instrumentele legate de consilierea personalizată a grupurilor de beneficiari (parteneri sociali, angajați,



angajatori) și conduce la proceduri standardizate pentru managementul personalului. Acesta utilizează metode pentru a dezvolta un instrument de navigare în practică ușor de utilizat pentru managementul îmbătrânirii active pentru managementul resurselor umane și pentru a produce orientări standard cuprinzătoare aplicabile, realiste și flexibile în fiecare caz și, de asemenea, metode pentru a dezvolta un model de instrucțiuni de management al îmbătrânirii active, astfel încât să fie utilizabile de către toți beneficiarii și să se poată specializa pe fiecare caz în parte. Această practică aduce beneficii lucrătorilor în vârstă de peste 55 de ani, împreună cu angajatorii și managerii care pot promova strategiile de management al îmbătrânirii active la locul de muncă.

#### 6. Practica inspirațională nr. 3: Proiectul 3C.

Proiectul se numește "Servicii de dezvoltare și implementare a unei platforme interactive pentru managementul preventiv al problemei îmbătrânirii active". O bună practică este livrabilul 1.1.2. al proiectului intitulat "Foaia de parcurs a îmbătrânirii active în Grecia 2012-2020". Scopul practicii a fost să formuleze politici concrete, detaliate și specifice, urmate de măsuri de sprijin pentru menținerea în activitate a populației în vârstă de peste 55 de ani. În sectorul public și în cel privat este nevoie ca angajații de 55+ să fie valoroși și activi pe piața muncii. Raportul privind foaia de parcurs prezintă procesele și instrumentele legate de consilierea personalizată a grupurilor de beneficiari (parteneri sociali, angajați, angajatori) și conduce la proceduri standardizate pentru managementul personalului. Acesta utilizează metode pentru a dezvolta un instrument de navigare în practică ușor de utilizat pentru managementul îmbătrânirii active pentru managementul resurselor umane și pentru a produce orientări standard cuprinzătoare aplicabile, realiste și flexibile în fiecare caz și, de asemenea, metode pentru a dezvolta un model de instrucțiuni de management al îmbătrânirii active, astfel încât să fie utilizabile de către toți beneficiarii și să se poată specializa pe fiecare caz în parte. Această practică aduce beneficii lucrătorilor în vârstă de peste 55 de ani, împreună cu angajatorii și managerii care pot promova strategiile de management al îmbătrânirii active la locul de muncă.



## DANEMARCA

### 7. Retenția angajaților 60+.

Practica se numește "Retenția angajaților de peste 60 de ani". Aceasta promite să ajute un număr mai mare de persoane de peste 60 de ani să rămână mai mult timp la locul de muncă și să reducă numărul de concedii medicale. Elementul cheie pentru menținerea angajaților 60+ este reducerea săptămânii de lucru de la 37 de ore la 30 de ore pe o perioadă de maximum trei ani. Toți cei care solicită un acord trebuie să primească aprobarea locului de muncă, a conducerii întreprinderii sau a instituției. Angajatul primește o compensație salarială integrală, iar contribuția la pensie rămâne neschimbată. Cele 30 de ore + contribuția la pensie pentru aceasta sunt plătite de către locul de muncă. Cele 7 ore + contribuția la pensie pentru aceasta sunt finanțate de fondul central - finanțat parțial de către Uniune și parțial de către departament. Un grup mare de angajați sunt seniori care se apropie de vârsta de 60 de ani. Prin programul Retenția seniorilor de peste 60 de ani, există beneficii, deoarece mai mulți seniori rămân mai mult timp la locul de muncă și, în același timp, mai puțini seniori intră în concediu medical. Cu o săptămână de lucru mai scurtă și condiții salariale bune, mai mulți seniori aleg să rămână mai mult timp la locul de muncă care le place.

### 8. Curs de inspirație înainte de pensionare - Pregătiți-vă viitorul.

Practica se numește "Curs de inspirație înainte de pensionare - Pregătiți-vă viitorul" și se desfășoară sub forma unui atelier de lucru. Participanții sunt invitați de către asociația sindicatelor din sectorul sanitar, care de asemenea, finanțează atelierul și cateringul. Participanții trebuie să aibă cel puțin 58 de ani și să primească un salariu normal în timpul atelierului plătit de angajatorul lor. Atelierul alternează între prezentări din partea instructorului și discuții în grupuri mici la mesele din sală. Ca punct de plecare pentru discuții, se folosește un model simplu, în care noua situație de viață a individului este comparată cu "eu din companie". Beneficiile atelierului pot fi observate în urma evaluării prin intermediul chestionarelor adresate fiecărui participant: 90-95 % dintre participanți



sunt mulțumiți de curs și se simt mai puțin nesiguri în ceea ce privește tranziția dificilă, 66 % își schimbă planurile pentru următorii ani, 33 % decid să rămână mai mult timp la locul de muncă, 40 % decid să își îmbunătățească obiceiurile de sănătate și 45 % decid să devină voluntari la pensie. Participanții sunt mai încrezători în abordarea noii faze a vieții care începe odată cu tranziția de la o viață profesională îndelungată.

#### 9. Premiați pentru cea mai bună practică a seniorilor: Enemærke & Petersen.

Practica se desfășoară în cadrul companiei Enemærke & Petersen și a fost premiată ca fiind cea mai bună practică senior. După ce a fost introdusă, cu 10-20 % mai mulți seniori (din 120 de angajați cu vechime) au ales să rămână mai mult timp la locul de muncă în cadrul companiei. Compania a început cu o analiză de bază din două motive. Primul a fost uzura angajaților. Al doilea a fost cel demografic, pentru a fi atractivă pentru angajații de peste 55 de ani. Rezultatul analizei a devenit o nouă politică pentru seniori și, într-o măsură mai mare, a implicat toți angajații în formularea politicii de personal. Compania a introdus, de asemenea, un program de lucru flexibil pentru seniori și organizează un seminar anual pentru seniori privind un stil de viață sănătos și exerciții fizice, consiliere în materie de pensii, reguli de moștenire etc. Persoanele în vârstă pot fi scutite de sarcini de lucru deosebit de solicitante din punct de vedere fizic. Această ofertă i-a motivat pe mai mulți meșteri seniori ai companiei să rămână mai mult timp pe piața muncii. Tot mai mulți seniori experimentează că nevoia lor de a avea o carieră bună la finalul vieții profesionale este satisfăcută cu mai puține sarcini plictisitoare și, în același timp, au parte de o tranziție mai ușoară la viața de după viața profesională.

### PORTUGALIA

#### 10. Programul de concediu de pensionare.

Practica se numește "Program de concediu de pensionare". Aceasta se desfășoară ca parte a pachetului de strategii de resurse umane denumit "Viața la EDP", în cadrul organizației EDP (Energias de Portugal).



Organizația însăși finanțează programul. Pachetul de strategie sprijină procesul de pensionare și are două faze de planificare și execuție, cu mai multe etape de progres. Această practică este un program de formare de scurtă durată, dar are o dimensiune strategică de conectare a lucrătorilor în vârstă și a pensionarilor cu programul de voluntariat al companiei, acesta fiind dezvoltat cu alte companii din afara sau din cadrul grupului de holding. Programul de concediu de pensionare se bazează pe 4 module (Proiectul de pensionare, Finanțe personale, Managementul stresului, Stare de bine și Nutriție și exerciții fizice). Beneficiile pentru lucrători sunt prezentate într-un mod de a-i sprijini să facă o tranziție lină și echilibrată către pre-pensionare sau pensionare. Compania subliniază, de asemenea, importanța unor puncte fundamentale în tranziția vieții profesionale a angajaților săi: gestionarea finanțelor personale, gestionarea stresului și a stării de bine și nutriția și exercițiul fizic, motiv pentru care aceste trei teme sunt temele centrale ale programului de formare.

#### 11. Programul de mentorat reciproc

Practica se numește "Programa Mutual Mentoring" și se desfășoară în cadrul companiei Acenture. Practica este finanțată la nivel național și a început în 2019. Programul Mutual Mentoring a fost creat pentru a îmbunătăți relațiile dintre cele patru generații care lucrează în cadrul companiei, media de vârstă a angajaților fiind de 34 de ani. Scopul practicii este schimbul de cunoștințe și experiențe între ei. Punctul principal al acestui program de mentorat este în procesul de potrivire. Atât mentorul, cât și beneficiarul sunt din generații diferite, ceea ce promovează schimbul și învățarea unor perspective diferite. Beneficiile pentru companie și pentru lucrători sunt evidențiate prin faptul că la Accenture lucrează 4 generații diferite, iar acest program a făcut posibilă apropierea tuturor generațiilor, încurajându-le astfel să contribuie cu valoarea lor maximă la companie.





## FRANȚA

### 12. Zilele mele de dinaintea pensionării

Practica se numește "Zilele mele de dinaintea pensionării". Această practică este finanțată de instituția care finanțează formarea în sectorul medico-social (OPCO Santé). Două zile tematice privind pensionarea permit angajaților să se pregătească pentru viitoarea lor retragere din companie în cel mai bun mod posibil. Acestea îi încurajează pe angajați să discute problemele legate de pensionare între ei și cu profesioniști externi. Se poartă discuții libere despre aspectele de reglementare și juridice, precum și despre aspectele psiho-sociale și de prevenire a sănătății. Sunt abordate diverse teme: principiile fundamentale ale pensionării (înțelegerea modului de funcționare a regimurilor de bază și complementare Agirc-Arrco, drepturile de pensionare și regimul de pensii în contextul francez), evaluarea cuantumului resurselor viitoare, evaluarea propriilor nevoi în materie de protecție socială, înțelegerea legislației privind moștenirea și succesiunea, învățarea gestionării timpului, reflectarea relației cu sine și cu ceilalți, alegerea ritmului și a calității vieții. Beneficiile pentru angajați se manifestă prin informații sigure și calitative privind pensionarea și, de asemenea, printr-o legătură și un schimb prietenos cu colegii aflați în aceeași situație.

### 13. Transmiterea cunoștințelor și competențelor între generații

Practica este intitulată "Transmiterea cunoștințelor și competențelor între generații" și a fost utilizată în companii începând cu 2020 ca parte a activității de integrare a noilor angajați. Compania însăși finanțează această practică, în timp ce managerii, împreună cu departamentele de resurse umane, sunt responsabili de punerea în aplicare a practicii. Această practică încurajează legătura între generații, permite transmiterea competențelor prin evitarea pierderii de experiență, o integrare rapidă a juniorilor și îi plasează pe cei mai în vârstă într-o poziție de expertiză și de consiliere pentru generația tânără. Practica se desfășoară sub forma unui parteneriat intergenerațional între juniori și seniori timp de 3 luni, care poate fi reînnoit dacă este necesar. Aceasta

presupune activități de primire a noului angajat, sprijin în faza de integrare, definirea cunoștințelor care trebuie transmise, evaluare și timp dedicat schimburilor. Beneficiile pentru lucrătorii seniori sunt prezentate ca o recunoaștere reală a parcursului profesional al seniorilor, prin poziționarea acestora ca transmițători de cunoștințe. De asemenea, reprezintă o investiție în aspectul de formare a juniorilor în cadrul companiei.

#### 14. Atelier privind managementul vârstei.

Practica este intitulată "Atelierul de management al vârstei" și se desfășoară începând cu anul 2020, ca parte a politicii companiei privind calitatea vieții la locul de muncă, în colaborare cu departamentul de resurse umane și cu managerii de teren. Fiecare atelier reunește 15 manageri pe tema managementului vârstei în companii, prin urmare nu există o limită de vârstă. Prin schițe și/sau jocuri de rol, sunt ilustrate situații de viață profesională care amestecă generațiile. Scopul este de a-i ajuta pe manageri să identifice, să valorifice și apoi să aducă la viață în cadrul echipelor lor valorile pozitive ale unui grup de lucru mixt. Practica este promițătoare în ceea ce privește reducerea decalajului generațional care poate exista uneori la locul de muncă între tinerii profesioniști și seniori și contribuie, de asemenea, la evidențierea aspectelor pozitive ale unei colaborări junior-senior, activând complementaritatea dintre generații. Practica aduce beneficii lucrătorilor seniori prin combaterea stereotipurilor cu privire la lucrătorii mai în vârstă, le permite acestora să privească cu bunăvoință și în mod constructiv seniorii din echipă. De asemenea, consolidează solidaritatea și complementaritatea între generații și întărește viziunea pozitivă a angajaților față de seniori, ceea ce reprezintă o formă de recunoaștere pentru profesioniști.

### **REGATUL UNIT**

#### 15. Cum să devenim un angajator incluziv - Raport de evidență - (Deborah Smeaton și Jane Parry).

Studiul intitulat "Cum să devenim un angajator incluziv" a fost comandat de Centrul pentru o îmbătrânire mai bună pentru a completa activitatea



Centrul pentru o îmbătrânire mai bună cu angajatorii și parteneriatul cu campania Age at Work a Business in the Community. Acesta este finanțat la nivel național, deoarece Centre for Ageing Better a primit 50 de milioane de lire sterline de la Big Lottery Fund în ianuarie 2015, sub forma unei dotări. Studiul se concentrează pe sprijinirea angajatorilor în a lua măsuri pentru a face o diferență pozitivă pentru angajații lor mai în vârstă în cadrul unor locuri de muncă prietenoase cu vârsta. Acest raport cercetează trei subiecte: reducerea prejudecăților legate de vârstă la recrutare, promovarea muncii flexibile de bună calitate și maximizarea beneficiilor diversității de vârstă la locul de muncă. Este un rezumat practic care oferă cinci acțiuni simple pe care angajatorii le pot întreprinde acum pentru a îmbunătăți modul în care recrutează, sprijină și păstrează lucrătorii în vârstă: să fie flexibili în ceea ce privește munca flexibilă, să angajeze în mod pozitiv în funcție de vârstă, să se asigure că toată lumea are sprijinul de sănătate de care are nevoie, să încurajeze dezvoltarea carierei la toate vârstele și să creeze o cultură pozitivă în funcție de vârstă. Scopul acesteia este de a crea culturi la locul de muncă deschise, incluzive și pozitive în ceea ce privește beneficiile diversității de vârstă. Beneficiile pentru lucrătorii mai în vârstă ar putea fi prezentate ca fiind faptul de a lucra într-o cultură a locului de muncă deschisă, incluzivă și pozitivă în ceea ce privește beneficiile diversității de vârstă, dacă dorim să culegem beneficiile unei forțe de muncă în curs de maturizare acum și în viitor.

## 16. B&Q și Îmbătrânirea lucrătorilor.

Practica retailerului de bricolaj B&Q, cel mai mare retailer de bricolaj din Marea Britanie, este o dovadă că o forță de muncă cu vârste diferite aduce o abundență de competențe și experiență. Compania recrutează în mod activ din toate grupele de vârstă și are mulți angajați care sunt semi-pensionați. Aceștia oferă ajustări pentru o populație în curs de îmbătrânire, deoarece aceasta vine cu unele restricții fizice, leziuni și boli, dureri de spate și fragilitate. Compania folosește un proces de selecție online pentru rolurile din magazine și un formular de cerere standard pentru alte roluri, pentru a se asigura că recrutează oamenii pe baza



abilităților lor, nu a vârstei. Aceasta pune la dispoziție o gamă de tipuri de contracte care oferă programe care se potrivesc tuturor persoanelor și a eliminat criteriile legate de vârstă din recompensele și beneficiile sale. Politica de vârstă a companiilor oferă o muncă flexibilă și a construit un cadru de dezvoltare pentru toți consilierii clienților care le oferă posibilitatea de a alege și flexibilitate în ceea ce privește modul și momentul în care învață. Serviciul de resurse umane din teren colaborează îndeaproape cu managerii de magazine pentru a se asigura că politica privind vârsta este aplicată cu acuratețe în magazine. Rezultatele politicii lor privind vârsta sunt vizibile, deoarece profiturile companiei au fost cu 18% mai mari, iar fluctuația personalului a fost de șase ori mai mică. De asemenea, absenteismul a scăzut cu 39% și pierderile de personal au scăzut cu 58%.

## 17. MID-LIFE MOT.

Practica numită mid-life MOT este susținută și realizată sub patronajul Departamentului pentru Muncă și Pensii (guvernul britanic) și este, de asemenea, finanțată la nivel național. De asemenea, guvernul a creat un website care oferă o serie de instrumente de consiliere, potrivite pentru persoane și companii. Mid-life MOT reprezintă o analiză care le permite angajaților de 40, 50 și 60 de ani să își evalueze sănătatea, abilitățile și finanțele. Acesta oferă consiliere și sprijin pentru a le permite acestora să se pregătească și să planifice viitorul pe care și-l doresc. MOT la jumătatea vieții ajută, de asemenea, companiile și întreprinderile să păstreze o forță de muncă în curs de îmbătrânire, păstrând astfel cunoștințele și competențele vitale în cadrul organizației. Acestea ajută la identificarea modalităților utile pentru angajatori de a păstra lucrătorii mai în vârstă, inclusiv orele flexibile, munca la domiciliu, acordarea de sprijin în timpul evenimentelor care schimbă viața (devenirea unui părinte) și sprijinirea managerilor pentru a adopta o abordare mai favorabilă incluziunii vârstei. Oferirea de sprijin în ceea ce privește sănătatea și bunăstarea contribuie, de asemenea, la succesul la locul de muncă.



Practica îi ajută pe oameni să reflecteze asupra a trei teme de bază. Locul de muncă, sănătatea, banii. Cu ajutorul acestor întrebări, oamenii meditează asupra propriei situații, analizează opțiunile pe care le au la dispoziție și creează planuri realiste pentru viitor. Importanța acestor conversații este demonstrată de un sondaj recent realizat în rândul angajaților cu vârsta de peste 50 de ani. Acesta a arătat că doar 21 % dintre aceștia consideră că pot discuta deschis despre adaptarea locului de muncă actual la abilitățile lor, doar 20 % consideră că pot vorbi liber despre planuri de viitor.

#### 18. Fuller Working Lives - Strategia guvernamentală Fuller Working Lives (FWL).

Practica, sub forma unui program național, este intitulată Fuller Working Lives - Strategia guvernamentală Fuller Working Lives (FWL). Aceasta se desfășoară sub patronajul Departamentului pentru Muncă și Pensii. Guvernul întreprinde cinci acțiuni de sprijinire a lucrătorilor în vârstă sub forma unei legislații de sprijinire a Fuller Working Lives (eliminarea vârstei de pensionare implicite, reforma pensiei de stat, revizuirea vârstei de pensionare de stat ...), împuternicirea schimbării prin intermediul altora (dezvoltarea unui caz de acțiune bazat pe dovezi, analiză internă, cercetare ...), sprijinirea celor care au nevoie de mai mult ajutor, reformarea sistemului de competențe pentru adulți și îmbunătățirea ofertei Jobcentre Plus pentru lucrătorii în vârstă. Scopul este de a crea o cultură în care îngrijitorii sunt susținuți și responsabilitățile de îngrijire sunt înțelese de colegi și manageri prin intermediul sprijinului și al informațiilor online. Prin intermediul practicii, angajatorii văd că lucrătorii în vârstă pot aduce fiabilitate, competențe și experiență și apreciază o forță de muncă de vârste mixte. Beneficiile acestei practici sunt demonstrate în diverse căi. Prin încurajarea muncii flexibile pentru îngrijitori, pentru a-i ajuta să echilibreze munca și responsabilitățile de îngrijire. Implicarea lucrătorilor în vârstă prin intermediul forumurilor de ascultare și al grupurilor de rețele de diversitate. Analizând competențele angajaților și oferind sfaturi de recalificare. Transferul activ de cunoștințe între generații și asigurarea unei bune pregătiri a angajaților pentru



tranziția la pensie. Sprijinirea planificării financiare și îmbunătățirea utilizării competențelor din industrie în beneficiul angajaților.

## ROMANIA

### 19. Angajez 45+

Practica, sub forma unui program național, este intitulată Fuller Working Lives - Strategia guvernamentală Fuller Working Lives (FWL). Aceasta se desfășoară sub patronajul Departamentului pentru Muncă și Pensii. Guvernul întreprinde cinci acțiuni de sprijinire a lucrătorilor în vârstă sub forma unei legislații de sprijinire a Fuller Working Lives (eliminarea vârstei de pensionare implicite, reforma pensiei de stat, revizuirea vârstei de pensionare de stat ...), împuternicirea schimbării prin intermediul altora (dezvoltarea unui caz de acțiune bazat pe dovezi, analiză internă, cercetare ...), sprijinirea celor care au nevoie de mai mult ajutor, reformarea sistemului de competențe pentru adulți și îmbunătățirea ofertei Jobcentre Plus pentru lucrătorii în vârstă. Scopul este de a crea o cultură în care îngrijitorii sunt susținuți și responsabilitățile de îngrijire sunt înțelese de colegi și manageri prin intermediul sprijinului și al informațiilor online. Prin intermediul practicii, angajatorii văd că lucrătorii în vârstă pot aduce fiabilitate, competențe și experiență și apreciază o forță de muncă de vârste mixte. Beneficiile acestei practici sunt demonstrate în diverse căi. Prin încurajarea muncii flexibile pentru îngrijitori, pentru a-i ajuta să echilibreze munca și responsabilitățile de îngrijire. Implicarea lucrătorilor în vârstă prin intermediul forumurilor de ascultare și al grupurilor de rețele de diversitate. Analizând competențele angajaților și oferind sfaturi de recalificare. Transferul activ de cunoștințe între generații și asigurarea unei bune pregătiri a angajaților pentru tranziția la pensie. Sprijinirea planificării financiare și îmbunătățirea utilizării competențelor din industrie în beneficiul angajaților.



## 20. Șanse sporite la angajare, prin calificare.

”Șanse sporite la angajare, prin calificare” a fost un proiect finanțat printr-un grant național, Programul Operațional Capital Uman (POCU) pe axa prioritară 3: Locuri de muncă pentru toți. Echipa Asociației 4 Change s-a ocupat de derularea proiectului care s-a concentrat pe regiunea de sud a României, unde există un nivel crescut de sărăcie. Proiectul și-a propus să crească nivelul de calificare a peste 450 de șomeri, inclusiv a persoanelor în vârstă (55-64 de ani), dar și a altor categorii de grupuri vulnerabile. Aceștia au fost implicați în diverse tipuri de activități, cum ar fi cursuri de calificare (se așteaptă ca cel puțin 75% dintre ei să absolve) și au participat la ateliere de lucru și seminarii. În prezent, ei dezvoltă o rețea națională de ONG-uri care vor lucra direct cu persoanele în vârstă pentru a crește accesibilitatea acestora pe piața muncii. Proiectul aduce beneficii sub forma creșterii capitalului uman și a abilităților persoanelor din grupurile vulnerabile și a creșterii incluziunii sociale a acestora.

## 21. Seniori activi pe piața muncii.

Proiectul intitulat Seniori activi pe piața muncii a avut ca scop punerea în legătură a persoanelor în vârstă cu noile cerințe de pe piața muncii. Acesta a reușit să reunească grupul țintă de persoane vârstnice și specialiști din cadrul Academiei de Resurse Umane și al Academiei Economice pentru a discuta despre posibilitatea reintegrării acestora pe piața muncii, urmată de o înregistrare pe o platformă de locuri de muncă. Entități precum Mercury Research, The Care Hub și Fundația Regală Margareta a României au postat locuri de muncă și oportunități de voluntariat. Evenimentele au fost înregistrate și finanțate prin grantul național pentru ONG-uri de la o companie multinațională (Kaufland), cu ajutorul implementării programului Act for Tomorrow. 3 organizații locale din București au invitat 115 seniori de la Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului (DGASPC) din localitate. Aceștia au fost implicați în activități precum mese rotunde și ateliere de lucru privind



integrarea profesională, redactarea CV-ului și pregătirea pentru interviuri. S-a vorbit despre perspectivele de a redeveni o parte activă a pieței muncii și, de asemenea, s-a creat un spațiu de dialog în care vârstnicii și-au putut exprima așteptările și temerile.

## 22. Consolidarea integrării pe piața muncii a îngrijitorilor familiari vârstnici prin îmbunătățirea competențelor - ELMI.

Proiectul ELMI a fost finanțat de Comisia Europeană prin intermediul Agenției Naționale pentru Programe Comunitare în Domeniul Educației și Formării Profesionale din România. Responsabili pentru realizarea proiectului au fost consorțiul format din 7 parteneri din 5 țări: România, Italia, Austria, Polonia și Republica Cehă, împreună cu Asociația Habilitas Centrul de Resurse și Formare Profesională din România. Obiectivul principal al proiectului a fost acela de a sprijini carierele persoanelor vârstnice din familii, oferindu-le un curs de formare online pentru a le ajuta să își dezvolte competențele și să devină profesioniști. ELMI reprezintă prima platformă online din România de resurse pentru îngrijitorii familiilor vârstnice. Aceasta funcționează ca un mijloc de comunicare cu diferiți profesioniști și cu alți îngrijitori. Se intenționează un accent deosebit pe îngrijirea persoanelor vârstnice cu demență Alzheimer. Temele abordate în cadrul programului de formare se referă și la îngrijirea persoanelor vârstnice, problemele generate de cele mai frecvente patologii, prevenirea stresului, sprijinul din partea serviciilor sociale. În acest scop, pe site-ul ELMI va fi disponibil și un manual pentru îngrijitorii familiilor de vârstnici. Acest program de formare devine un prim pas pentru calificarea și integrarea pe piața muncii a îngrijitorilor de familii vârstnice. Printr-un acord semnat între România și Italia, facilitarea mobilității acestora este permisă și la nivel european.

## 23. Legea 76/2002 privind sistemul de asigurări de șomaj și stimularea ocupării forței de muncă.

Practica guvernamentală se numește Legea 76/2002 privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă. Aceasta





este menită să sprijine întoarcerea la muncă a persoanelor în vârstă. Statul român finanțează și încurajează companiile să angajeze persoane care au fost șomeri din diferite categorii sociale. Printre acestea se numără persoanele de peste 45 de ani, șomerii monoparentali, șomerii de lungă durată sau tinerii NEET. Statul oferă companiilor beneficii financiare (până la 900 de lei pe lună, pentru o perioadă de până la 12 luni - mai puțin de 200 de euro), dacă mențin persoana respectivă angajată timp de cel puțin 18 luni. Practica se realizează din 2002. În 2020 au fost făcute unele modificări din cauza situației COVID, beneficiile financiare au crescut la 2500 de lei (aproape 500 de euro). Beneficiile pentru companiile colaboratoare se manifestă prin beneficii financiare, o mai mare diversitate de idei, experiență și o creștere a performanței în muncă.

## 5. Perspective ale pensionarilor

Această secțiune rezumă consultarea cu persoanele cu vârste de peste 55 de ani. Vârsta medie a respondenților din cele 7 țări a fost de 62 de ani. Fostele locuri de muncă menționate acoperă sectoarele public și privat și diferite domenii. În general, pensionarii intervievați au arătat că sunt mulțumiți de pensionare, nedorind să lucreze din nou, chiar și în condiții diferite. Aproape toți au declarat că erau obosiți și că aveau nevoie să se pensioneze. Timpul disponibil pentru petrecerea timpului liber și pentru învățarea în alte dimensiuni a fost considerat principalul beneficiu după pensionare. Motivele pentru care respondenții s-au pensionat au fost diferite, în principal din cauza atingerii vârstei obligatorii. În ceea ce privește pregătirea și sprijinul atât pentru pensionare, cât și pentru perioada de tranziție, aceștia nu au primit niciun sprijin din partea organizației lor (81%). Majoritatea respondenților nu cunoșteau semnificația termenului de "loc de muncă prietenos cu toate vârstele", chiar dacă unii dintre ei l-au descris ca fiind un mediu care ar include experiența lor de muncă dobândită de-a lungul anilor cu dinamica și adaptarea la muncă a tinerilor sau a altor colegi. O caracteristică care a

fost expusă a fost legată de un loc de muncă plăcut, în care se simt incluși.

Privire de ansamblu asupra interviurilor semistructurate cu persoane cu vârsta de peste 55 de ani

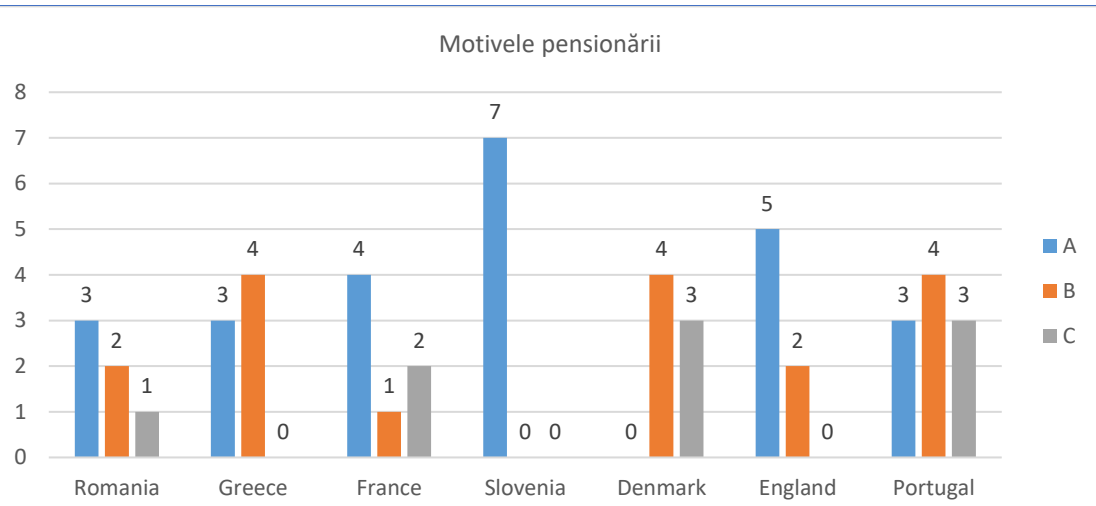
<b>Țara</b>	<b>No. total de interviuri</b>	<b>Vârsta medie de pensionare</b>	<b>Sectorul de activare</b>
<b>Danemarca</b>	7 interviuri	63 ani	Consultant Profesionist HR Secretar Manager logistică CEO Profesor de liceu Consultant
<b>Franța</b>	7 interviuri	61 ani	Servicii publice/ Departamentul de contabilitate/ Sectorul transporturilor maritime/ Departamentul de contabilitate/ Educație/ Sănătate - Medical/ Educație - Agricultură
<b>Grecia</b>	7 interviuri	62 ani	meșteșuguri de mobilier/ serviciu de curățenie/ sectorul notarial/ finanțe/ ofițer ofițer de bancă/ cercetare
<b>Portugalia</b>	10 interviuri	61 ani	Comercial/ Comunicare/ Servicii de curățenie/ Tehnic - electricitate/ Sectorul asigurărilor/Industria alimentară/Educație/Servicii sociale



<b>România</b>	<i>7 interviuri</i>	<i>66 ani</i>	<i>Producție/Educație/ Tâmplărie/Sănătate/HR Electrician/Depozitare</i>
<b>Slovenia</b>	<i>7 interviuri</i>	<i>58 ani</i>	<i>Bucătar/Secretar Management/ Autovehicule de mare tonaj/Sector HR/ Armată/Comerț</i>
<b>Regatul Unit</b>	<i>8 interviuri</i>	<i>62 ani</i>	<i>Externalizarea afacerilor/ Educație / Dezvoltarea de software/ Arhitectură/ Electrician/Retail/ Bănci</i>
<b>Total 53 interviuri</b>			

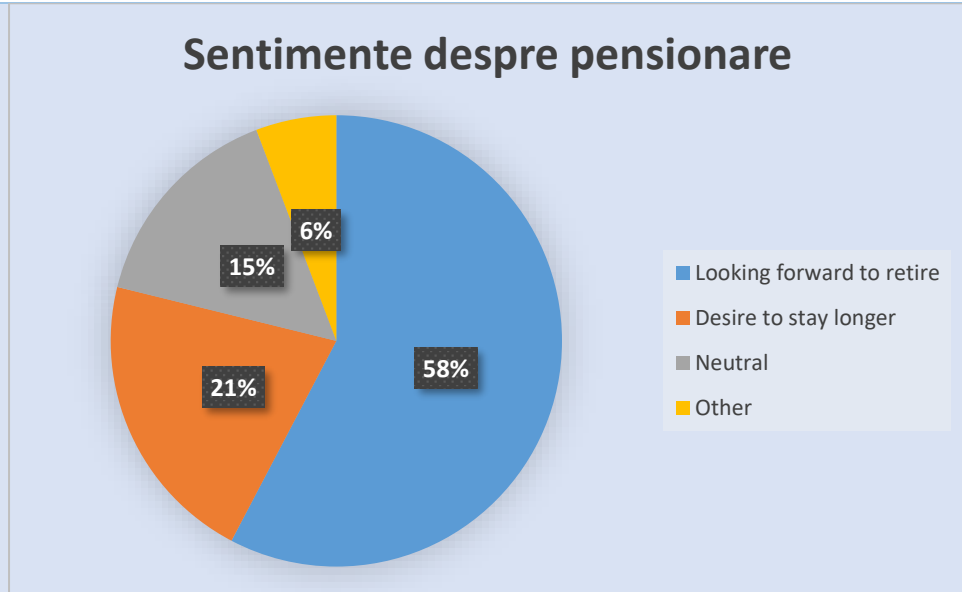
Puteți să ne spuneți care au fost motivele pentru care ați decis să vă retrageți? (fig.1)

A: Vârsta obligatorie de pensionare  
 B: Motive personale (sănătate, sociale, financiare, etc.)  
 C: Din cauza unui loc de muncă solicitant



În general, pensionarii intervievați au declarat că principalul motiv pentru a se pensiona a fost atingerea vârstei obligatorii de pensionare. Cu toate acestea, în Danemarca, majoritatea respondenților s-au pensionat din motive personale. În Slovenia, toți respondenții s-au pensionat deoarece au împlinit vârsta obligatorie. În Portugalia, pensionarii au arătat că sunt mulțumiți de pensionare, nevrând să mai lucreze din nou, chiar și în condiții diferite. În toate țările, persoanele interviewate au declarat că erau obosite și că aveau nevoie să se pensioneze. Timpul disponibil pentru petrecerea timpului liber și pentru învățarea în alte dimensiuni a fost considerat principalul beneficiu după pensionare.

Cum v-ați simțit când ați decis să ieșiți la pensie?(fig.2)



Majoritatea respondenților (58% din totalul respondenților) au declarat că sunt foarte motivați să se pensioneze. Cu toate acestea, o porțiune

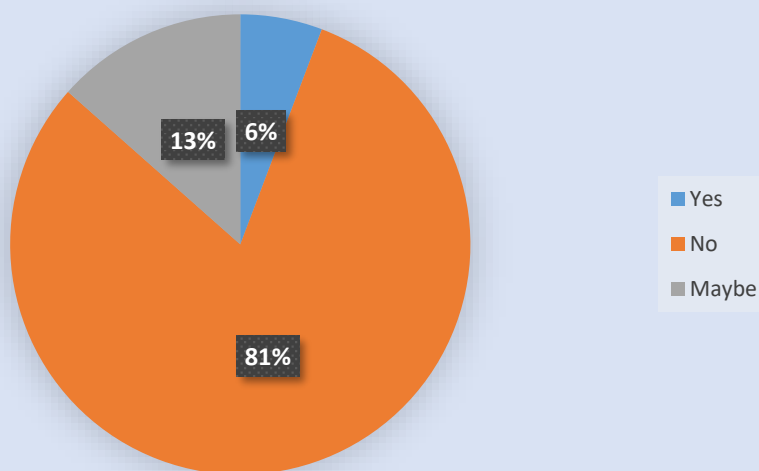


*semnificativă, 28%, a declarat că își doresc să rămână la locul de muncă pentru mai mult timp. Acest lucru este semnificativ, deoarece arată necesitatea de a promova locuri de muncă adaptate vârstei, precum și de a promova tranziții pozitive de la lucrător la pensionar.*

### I. Sprijin primit de la organizație

Puteți să-mi spuneți dacă ați primit vreun fel de sprijin la locul de muncă ca pregătire pentru perioada de tranziție?

Suport primit de la locul de muncă

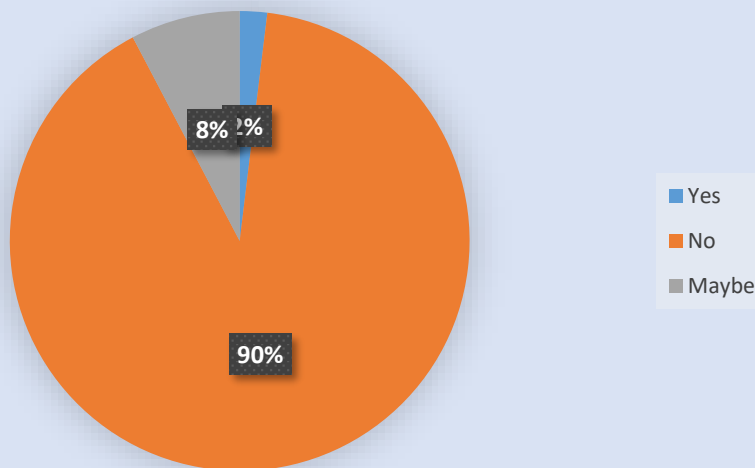


*Graficul arată o situație comună în toate cele 7 țări. 81% dintre respondenți au răspuns că nu există niciun fel de sprijin în pregătirea pentru perioada de tranziție. Cei mai mulți dintre respondenți au sugerat că ar fi benefic să existe un sprijin constant care să poată fi oferit persoanelor aflate în pragul pensionării. În România, respondenții au sugerat că mediul non-guvernamental poate deveni legătura dintre instituții și persoanele în vârstă, cu scopul de a oferi informații și recomandări cu privire la posibilele oportunități pe care aceștia le-ar putea accesa.*



A existat în cadrul companiei dumneavoastră vreun tip de program de sprijinire a persoanelor cu vârsta de peste 50 de ani care doresc să lucreze după vârsta de pensionare?

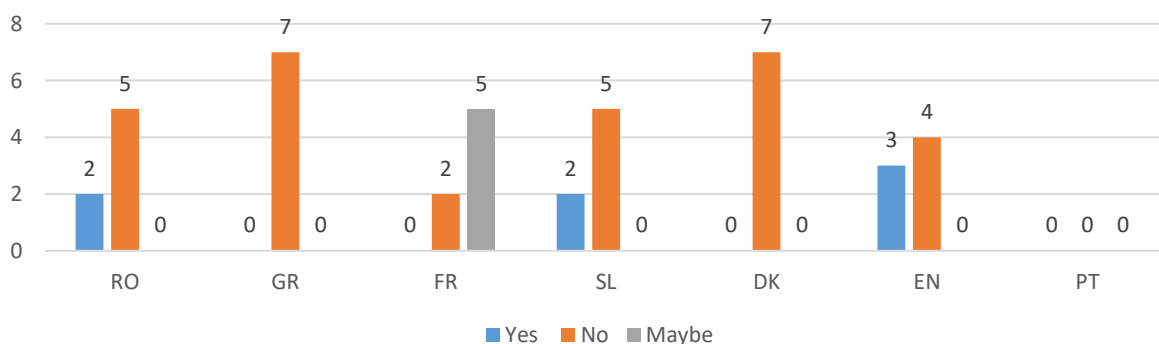
Srijin după pensionare



*Aceste grafice arată că în toate țările partenere nu există programe de sprijinire a persoanelor după pensionare. Singurele țări în care oamenii au răspuns că au primit un anumit tip de sprijin sunt Anglia, Slovenia și România.*

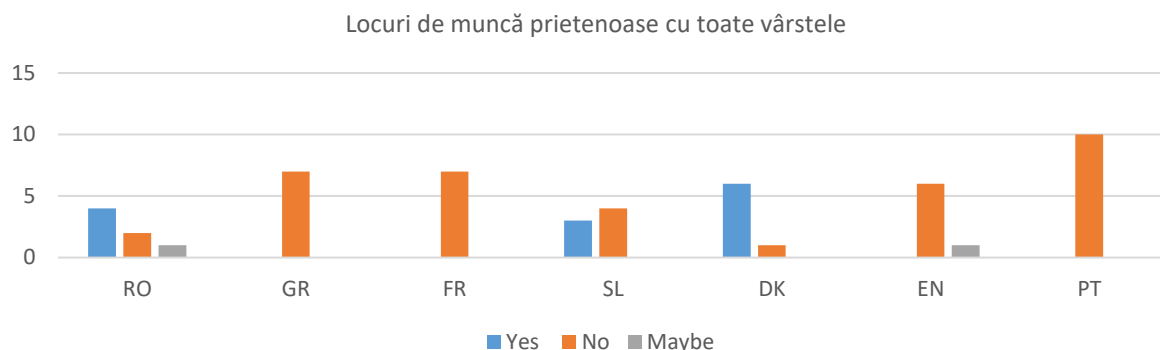
***Puteți să-mi spuneți dacă ați primit vreun fel de sprijin la locul de muncă ca pregătire pentru perioada de tranziție?***

Programul de sprijin pentru a lucra mai mult timp



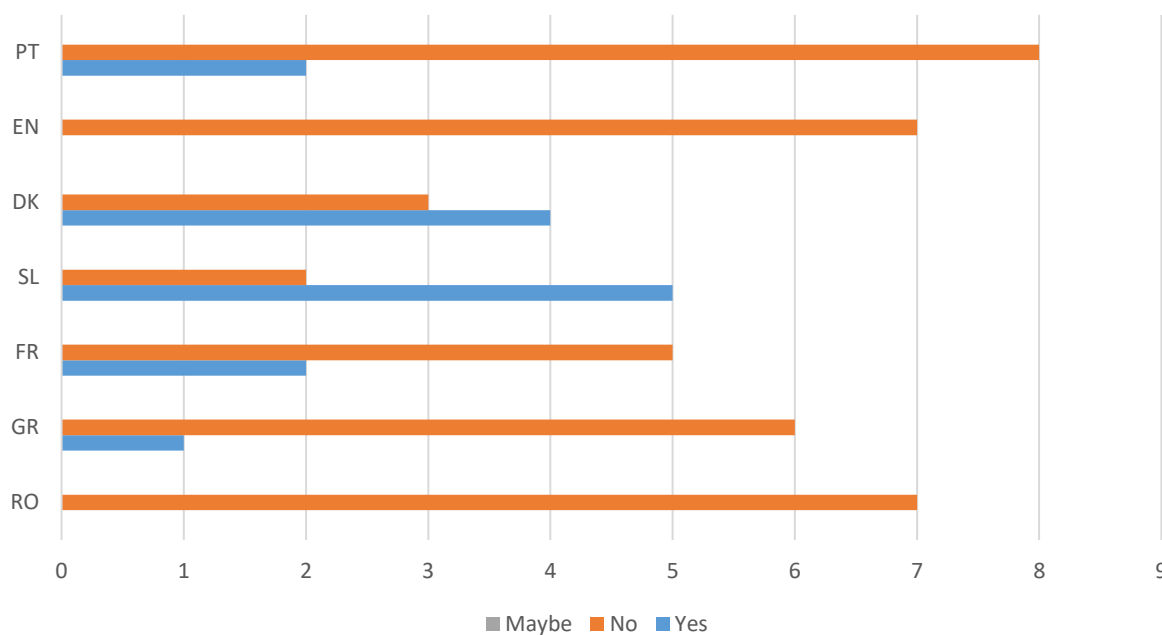


***Ați auzit de  
locurile de  
muncă  
prietenoase cu  
toate vârstele?***



*Majoritatea respondenților nu au auzit de "locuri de muncă prietenoase cu toate vârstele". În majoritatea cazurilor, respondenții nu cunoșteau conceptul de "locuri de muncă prietenoase cu toate vârstele". În Danemarca, majoritatea persoanelor au declarat că au citit ocazional despre acest tip de locuri de muncă.*

### Persoane care ar dori să fie semi-pensionate



*În România, Franța, Portugalia și Regatul Unit, respondenții au răspuns "nu". În celelalte țări, majoritatea au răspuns "da" pentru a continua munca sau voluntariatul.*



## 6. Rezultatele interviurilor cu angajatorii, managerii și personalul de resurse umane

La consultarea cu angajatorii, managerii și personalul de resurse umane din toate cele 7 țări au participat profesioniști aparținând unor organizații diferite, majoritatea fiind companii de dimensiuni medii (între 10 și 250 de angajați).

În ceea ce privește domeniul de activitate, cel predominant în rândul profesioniștilor intervievați a fost categoria de intervenție socială, una dintre organizații lucrând în mod special în sprijinul persoanelor în vârstă. Toate organizațiile aveau lucrători cu vârsta de peste 55 de ani, cu un număr variabil, în funcție de organizație.

Se menționează că angajatorii, în general, nu sunt încă pregătiți să investească în pregătirea pentru pensionare. Potrivit unuia dintre respondenți, au fost încercate opțiuni virtuale, dar mai sunt încă multe de explorat.

Spre deosebire de lucrătorii mai în vârstă, toți profesioniștii au demonstrat că au o anumită noțiune despre ceea ce ar fi un loc de muncă favorabil persoanelor senioare. Aceasta a variat de la a fi un loc care recunoaște că "vârsta" este doar un factor și nu personalizează programele în funcție de vârstă (de exemplu, "tinere talente"), până la locuri de muncă care valorifică competența, dar respectă fragilitatea, care nu perpetuează atitudini ageiste, care pretinde a fi un "mediu normal".

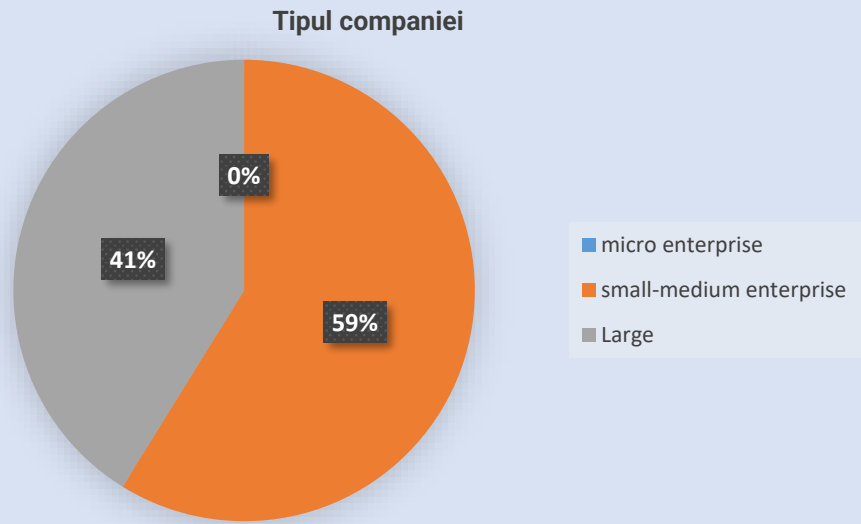
<i>Țară</i>	<i>No. total de interviuri</i>	<i>Sectorul job-ului</i>
<b>Danemarca</b>	5 interviuri	Sectoarele privat și public
<b>Franța</b>	5 interviuri	Medical-Social/Social /Asigurare/ Social
<b>Grecia</b>	5 interviuri	design de grădină-dezinfecții/ sectorul energetic/sector bancar/ sectorul naval





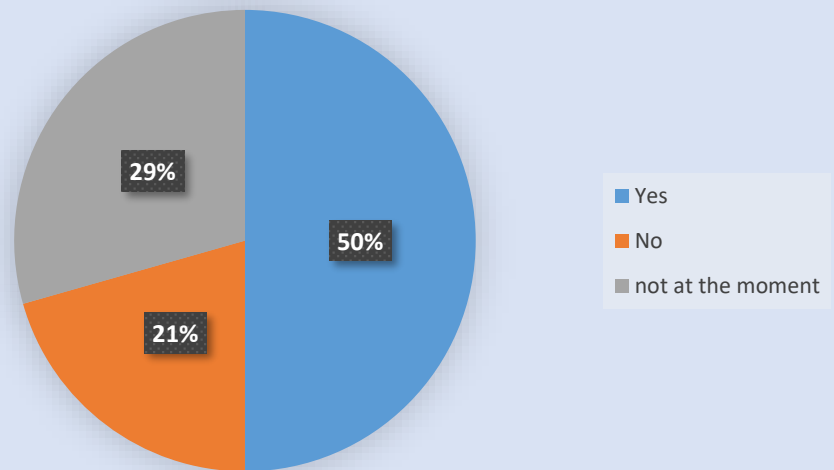
<b><i>Portugalia</i></b>	<i>4 interviuri</i>	<i>Sectorul social/Big Industry/ Centrul de îngrijire</i>
<b><i>România</i></b>	<i>5 interviuri</i>	<i>Educație/HR/ Inginerie aerospațială</i>
<b><i>Slovenia</i></b>	<i>5 interviuri</i>	<i>sectorul alimentară/instituție de cercetare/ ONG / sănătate/ instituție de stat</i>
<b><i>Regatul Unit</i></b>	<i>5 interviuri</i>	<i>Arhitectură/ Electrician/Retail/ Băncă</i>
<i>TOTAL 34 INTERVIURI</i>		

**Tipul de companii.**  
**a) microîntreprindere (1-9 persoane)**  
**b) întreprindere mică-mediană (10-250)**  
**c) întreprindere mare (+250)**



Profesioniștii intervievați proveneau atât din organizații/întreprinderi medii, cât și din întreprinderi mari. Fiecare țară a avut posibilitatea de a intervieva persoane din diferite sectoare, inclusiv din sectorul terțiar.

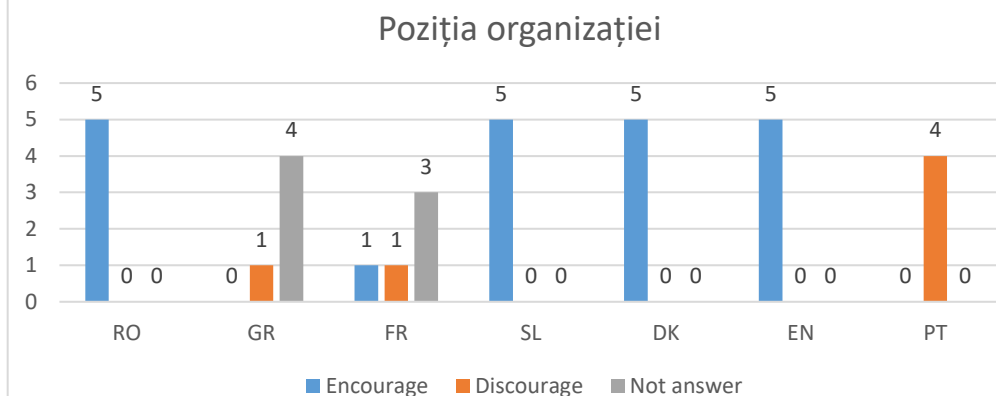
**TIPUL DE PROCES DE PENSIONARE ÎN CADRUL COMPANIEI**



Cei 50% dintre respondenții intervievați oferă ateliere de pregătire pentru pensionare în cadrul organizației în care lucrează. Ceilalți 50% nu oferă niciun fel de sprijin, dar respondenții au fost motivați să introducă în organizația lor un program care să le ofere un sprijin valoros în perioada de tranziție și să îi pregătească pentru pensionare.



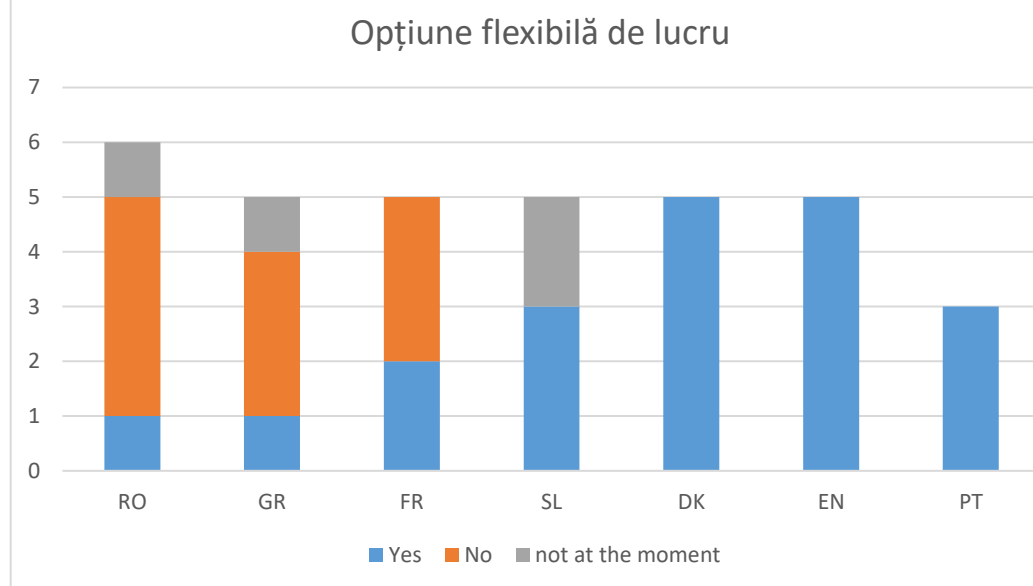
Angajații aflați la vârsta pensionării sunt încurajați/ descurajați să rămână în funcție?



În majoritatea țărilor, respondenții îi încurajează pe angajați să rămână în funcție atunci când aceștia se apropie de vârsta de pensionare.

În schimb, în Portugalia, respondenții au răspuns că nu există nicio presiune pentru a încuraja sau descuraja persoanele în vârstă să se pensioneze, dar unii profesioniști au menționat că există un stimulent pentru pensionare, din cauza ideilor negative asociate cu vârsta.

Sunt oferite opțiuni de lucru flexibile angajaților?



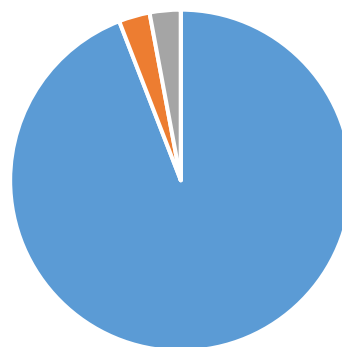
În majoritatea țărilor, respondenții au răspuns că oferă ca opțiune munca flexibilă. În România, Grecia și Franța, respondenții nu au nicio opțiune flexibilă. Este important să se sublinieze dorința de a oferi această opțiune.

III. Percepția de a avea seniori în companiile lor



**În ce fel este valoros  
faptul că persoanele  
senioare lucrează pentru  
organizația  
dumneavoastră?**

Valoarea de a avea angajați seniori >55 ani

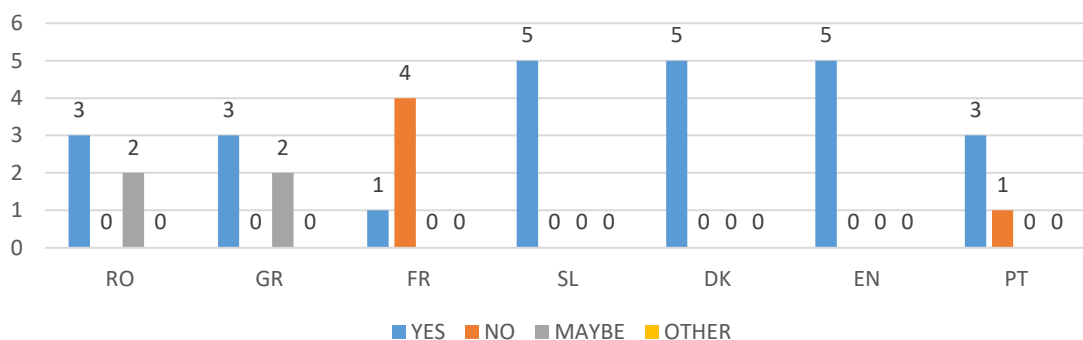


■ yes ■ no ■ maybe ■ I don't know

*Toate țările au declarat că este valoros să aibă în organizațiile lor persoane cu vârsta de peste 55 de ani. Respondenții au subliniat importanța unor lucrători mai experimentați și mai bine informați.*

**Ați auzit de locurile de  
muncă prietenoase cu  
vârsta?**

Q.8



*Majoritatea respondenților au auzit de termenul "loc de muncă prietenos pentru persoanele de vârsta a treia" și au avut o idee despre ce ar fi un loc de muncă prietenos pentru persoanele de vârsta a treia. În timpul interviurilor a fost discutată posibilitatea de a implementa practici pentru locurile de muncă prietenoase cu toate vârstele. Este important să subliniem pozițiile respondenților din Franța. Aceștia nu erau familiarizați cu semnificația termenului. Pe lângă explicațiile facilitatorului, toți respondenții au fost sceptici, deoarece credeau că grupul țintă este mai mult stigmatizat.*



## 6. Recomandări

Următorul paragraf oferă un set de recomandări ca răspuns la cercetarea efectuată în cele 7 țări europene:

- oferiți sesiuni în care seniorii care doresc să continue activitatea profesională după pensionare să fie ascultați de către angajator;
- unii seniori se confruntă cu probleme cauzate de digitalizare, care trebuie ameliorate prin diferite programe;
- oferiți managerilor mai multe informații cu privire la procedurile de păstrare a lucrătorilor în vârstă sau la procesul de tranziție spre pensionare, astfel încât să poată facilita creșterea gradului de incluziune a persoanelor după o anumită vârstă;
- să se dezvolte o platformă cu oportunități pentru seniori: locuri de muncă, voluntariat, stagii de practică, în care aceștia pot găsi cu ajutorul filtrelor ceea ce caută, iar angajatorii își pot promova ofertele;
- să se creeze o platformă online care să pună în legătură pensionarii care doresc să realizeze misiuni punctuale și să contribuie cu expertiza lor cu companiile care au nevoie de consultanță pe anumite teme specifice
- să se conceapă și să se implementeze noi programe de mentorat în cadrul cărora seniorii să poată transmite cunoștințele lor colegilor mai tineri;
- să se pună în aplicare cursuri de reconversie pentru seniorii care nu mai pot continua activitatea în domeniul lor de activitate;
- să se organizeze sesiuni de consiliere la nivelul companiei pentru a identifica nevoile lucrătorilor mai în vârstă și modul în care aceștia



doresc să continue activitatea profesională atunci când ajung la vârsta pensionării.

## 7. Concluzii

Consultarea atât a pensionarilor, cât și a managerilor de resurse umane evidențiază două aspecte majore pentru parteneriatul SILVER. Acestea au fost

- Nu există dovezi că la locul de muncă au loc intervenții eficiente înainte de pensionare
- Și că, există o lipsă de cunoștințe și de înțelegere în cadrul ambelor grupuri.

Aceste două puncte sunt la fel de importante pentru parteneriatul Silver, deoarece obiectivele strategice ale parteneriatului sunt de dezvoltare a locurilor de muncă adaptate vârstei, prin dezvoltarea de resurse de învățare pentru ca persoanele cu vârsta de peste 55 de ani să înțeleagă cum se pot ajuta și ele însele. Acest lucru se va realiza prin dezvoltarea unui instrument de autoevaluare care va sprijini persoanele cu vârste de peste 55 de ani să își înțeleagă mai bine nevoile etc., precum și prin dezvoltarea unui set de instrumente de formare pe care aceștia îl pot utiliza pentru a și dezvolta înțelegerea a ceea ce înseamnă să trecă prin procesul de pensionare și cum să facă această tranziție cât mai simplă, o parte din acest set de instrumente de formare va fi inspirat de practicile conținute în acest document.

În ceea ce privește managerii de resurse umane și managerii, parteneriatul îi va sprijini să își dezvolte competențele, cunoștințele și practicile prin dezvoltarea unui instrument de autoevaluare care le va permite să înțeleagă care sunt propriile nevoi de învățare în ceea ce privește îmbătrânirea activă și un loc de muncă favorabil persoanelor



senioare. Acest lucru face parte din dezvoltarea metodologiei generale, deoarece parteneriatul are nevoie ca acest grup țintă să știe că are nevoie de învățare în legătură cu acest subiect. Ca urmare a pilotării acestui rezultat intelectual, parteneriatul va dezvolta un curs de formare eficient care va utiliza tehnici experiențiale și interactive pentru a forma managerii de resurse umane în ceea ce privește semnificația locurilor de muncă prietenoase cu persoanele senioare și modul de a face tranziția între lucrător și pensionar cât mai pozitivă și mai ușoară posibil. Modulele de formare vor include ceea ce ar trebui să se ofere în cadrul intervenției premergătoare pensionării, precum și alte procese și proceduri pe care le pot pune în aplicare pentru a se asigura că locurile de muncă sunt prietenoase cu persoanele senioare și îi sprijină pe lucrătorii seniori să reușească și să se dezvolte.



## 8. Bibliografie

1. DeJonckheere M, Vaughn LM, Semi structured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. Family Medicine and Community Health 2019;7:e000057. doi: 10.1136/fmch-2018-00005.
2. Sewdas, R., de Wind, A., van der Zwaan, L.G. et al. Why older workers work beyond the retirement age: a qualitative study. BMC Public Health 17, 672 (2017). <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4675-z>.
3. Reeuwijk, K.G., de Wind, A., Westerman, M.J. et al. 'All those things together made me retire': qualitative study on early retirement among Dutch employees. BMC Public Health 13, 516 (2013). <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-516>.
4. Default Retirement Age: Employer qualitative research (RR672). Department for Work and Pensions. Published: 1 July 2010.

## 9. Anexe

<b>ANEXA 1: Șablon pentru practici inspiraționale</b>
În vederea identificării bunelor practici, iată care sunt <b>OBIECTIVELE</b> colectării de practici inspiraționale:
• programe de îmbătrânire activă existente la locurile de muncă,
• măsuri de îmbătrânire a programelor de îmbătrânire,
• provocările cu care se confruntă programele de îmbătrânire,





<ul style="list-style-type: none"> <li>• nevoile nesatisfăcute ale programelor de îmbătrânire.</li> </ul>
<b>CRITERIILE de identificare a unei bune practici sunt următoarele:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• eficacitatea (metoda a avut succes în atingerea obiectivelor),</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• eficiență (poate fi pusă în practică cu resursele disponibile),</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• metoda sau tehnica poate fi ușor de reprodus,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• relevanță, astfel încât să poată fi utilizată în cadrul proiectului SILVER,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rentabilitate (cheltuielile necesare pentru îndeplinirea obiectivelor bunului</li> </ul>
<p>practică sunt accesibile pentru toate organizațiile partenere),</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• durabilitatea.</li> </ul>
Care este titlul practicii?
De ce este promițătoare această practică? De ce este bună?
De cât timp este efectuată practica?
Există costuri legate de punerea în aplicare a practicii? Vă rugăm, detaliați.
Cum se realizează practica? Vă rugăm, descrieți.
Ce programe, inițiative, metode sunt utilizate în cadrul practicii?
Cine este responsabil pentru realizarea practicii?
Cum este finanțată practica? La nivel corporativ, la nivel local, la nivel regional pârghie sau nivel național?
Au existat îmbunătățiri/schimbări de la începutul practicii?
Care sunt beneficiile practicii pentru companie?
Care sunt beneficiile practicii pentru lucrători/angajați?

## **ANEXA 2: Interviu semi-structurat pentru persoanele pensionate**

*Pentru a ne cunoaște mai bine, am vrea să ne spuneți câteva cuvinte despre dumneavoastră...*

1. Care a fost ultimul loc de muncă/experiență de muncă?



2. La ce vârstă v-ați pensionat?
3. Puteți să ne spuneți motivele pentru care ați decis să vă pensionați? (sănătate, situația socială, motive financiare sau stimulente, stresul la locul de muncă, cererea pentru abilitățile necesare funcției, lipsa motivației, etc.)
4. Cum v-ați decis să vă pensionați?
5. Care au fost așteptările dumneavoastră cu privire la pensionare?
6. Ce activități ați desfășurat/ desfășurați în perioada de după pensionare?
7. Există circumstanțe care v-ar determina să continuați munca (ex., mai puține ore de lucru, sprijin de la angajatori, etc.)?
8. Puteți să ne spuneți dacă ați primit orice tip de susținere la locul de muncă pentru pregătirea perioadei de tranziție către pensionare?
9. În compania/instituția în care ați lucrat exista vreun program de sprijin pentru persoanele peste 50 ani care decideau să continue lucrul după pensionare?
10. Ce sfaturi ați da unui angajator pentru a îmbunătăți sprijinul acordat persoanelor aflate în perioada de tranziție și pentru a continua munca după pensionare?
11. Ați auzit de locuri de muncă accesibile pensionarilor?
12. Ați reconsidera reînceperea unui loc de muncă dacă ați fi în regim de semi-pensionare, putând să alegeți condițiile de lucru și numărul de ore?

**ANEXA 2****Interviu semi-structurat pentru angajatori, manageri si HR**

**1 Va rog sa alegeti tipul de intreprindere in care lucrati sau pe care o conduceti:**

- a. micro intreprindere (1-9 oameni)
- b. mica-medie intreprindere (10-250)
- c. intreprindere mare (+250)

**2 In ce sector va desfasurati activitatea?**

**3 Cati angajati peste 55 ani sunt in organizatia dumneavoastra?**

**4 Puteti sa imi dati mai multe detalii despre procesul de pensionare si suportul pe care il alocati (ex. Cursuri de pensionare, munca voluntara, sfaturi de pensionare)? : Cand incepe organizatia dumneavoastra sa discute despre pensionare? Ce actiuni intreprindeti exact?**

**5 Care sunt motivele pentru care angajatii varstnici au ramas dupa varsta de pensionare?**

**6 Angajatii la varsta de pensionare sunt incurajati sau descurajati sa ramana? Puteti exemplifica motivele?**

**7 Exista optiuni de flexibilitate pe care le oferiti angajatilor dupa pensionare?**

**8 Care sunt perceptiile dumneavoastra cu privire la un loc de munca accesibil varstnicilor?**



**9 In ce maniera este valoroasa munca varstnicilor pentru organizatia dumneavoastra?**

**10 Ce informatii si resurse gasiti necesare pentru a promova o cariera in randul varstnicilor?**

**11 Ce informatii si resurse gasiti necesare pentru a promova o tranzitie lina catre pensionare?**

**12 Imi puteti spune in cateva cuvinte ce inseamna pentru dumneavoastra un loc de munca accesibil varstnicilor?**

## Project Partners



Agreement N° 2020-1-UK01-KA204-078907

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

