

# RAPORT



# REPORT



dr inż. Zofia Pawłowska  
dr Małgorzata Peciłło  
dr Anna Skład

dr inż. Zofia Pawłowska  
dr Małgorzata Peciłło  
dr Anna Skład

**INICJOWANIE DZIAŁAŃ WDRAŻAJĄCYCH  
AUTONOMICZNE POROZUMIENIE RAMOWE  
EUROPEJSKICH PARTNERÓW SPOŁECZNYCH  
W SPRAWIE AKTYWNEGO STARZENIA SIĘ  
I PODEJŚCIA MIĘDZYPOKOLENIOWEGO**

**INITIATING OF ACTIVITIES  
FOR IMPLEMENTATION OF THE EUROPEAN  
SOCIAL PARTNERS' AUTONOMOUS FRAMEWORK  
AGREEMENT ON ACTIVE AGEING  
AND AN INTER-GENERATIONAL APPROACH**

Projekt VS/2019/0007

Kwiecień 2021

Project VS/2019/0007

April 2021

**CIOP**  **PIB**

NSZZ  
**SOLIDARNOŚĆ**  
Komisja Krajowa



**INICJOWANIE DZIAŁAŃ WDRAŻAJĄCYCH  
AUTONOMICZNE POROZUMIENIE RAMOWE  
EUROPEJSKICH PARTNERÓW SPOŁECZNYCH  
W SPRAWIE AKTYWNEGO STARZENIA SIĘ  
I PODEJŚCIA MIĘDZYPOKOLENIOWEGO**

**RAPORT**

Kwiecień 2021

**INITIATING OF ACTIVITIES  
FOR IMPLEMENTATION OF THE EUROPEAN  
SOCIAL PARTNERS' AUTONOMOUS FRAMEWORK  
AGREEMENT ON ACTIVE AGEING  
AND AN INTER-GENERATIONAL APPROACH**

**REPORT**

April 2021

**Autorzy:** dr inż. Zofia Pawłowska, dr Małgorzata Pęciłło i dr Anna Skład  
(Zakład Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy, Centralny Instytut Ochrony Pracy  
– Państwowy Instytut Badawczy, CIOP-PIB)

**Wydawca:**

Komisja Krajowa NSZZ „Solidarność”, ul. Wały Piastowskie 24, 80-855 Gdańsk

**Skład:**

Przedsiębiorstwo Prywatne WiB, 80-216 Gdańsk, ul Sobieskiego 14  
e-mail: wib1@wp.pl; tel.: +48 58 341 99 89

**Korekta:**

Barbara Ellwart

ISBN 978-83-85610-28-1



**Publikacja bezpłatna:**

Publikacja sfinansowana przez Unię Europejską w ramach Projektu nr VS/2019/0007  
„Inicjowanie działań wdrażających autonomiczne porozumienie ramowe europejskich partnerów  
społecznych dotyczące aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego”

Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko autorów i Komisja Europejska  
nie ponosi odpowiedzialności za umieszczoną w niej zawartość merytoryczną

**Authors:** Zofia Pawłowska, Ph.D. (Eng.) Małgorzata Pęciłło, Ph.D. and Anna Skład, Ph.D.  
(Department of Safety and Health Management, Central Institute for Labour Protection  
– National Research Institute, CIOP-PIB)

**Publisher:**

National Commission NSZZ “Solidarność”, Wały Piastowskie 24, 80-855 Gdańsk

**Typesetting:**

Przedsiębiorstwo Prywatne WiB, 80-216 Gdańsk, ul Sobieskiego 14  
e-mail: wib1@wp.pl; tel.: +48 58 341 99 89

ISBN 978-83-85610-28-1



**Free publication:**

Publication funded by the European Union as part of Project VS/2019/0007  
“Initiating of activities for implementation of the European Social Partners’ Autonomous  
Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach”

The opinions expressed in this report reflect only the authors’ view and the European Commission  
is not responsible for the information contained therein.

## SPIS TREŚCI

<b>PRZEDMOWA</b> .....	5
<b>ROZDZIAŁ 1. Wstęp</b> .....	6
1.1. Procesy demograficzne w Europie i ich wpływ na rynek pracy.....	6
1.2. Koncepcja zarządzania wiekiem.....	8
1.3. Autonomiczne porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych dotyczące aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego.....	10
1.4. Projekt „Inicjowanie działań wdrażających autonomiczne porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego”.....	11
<b>ROZDZIAŁ 2. Przegląd wymagań prawnych i polityk wspierających wdrażanie porozumienia dotyczącego aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego w krajach uczestniczących w projekcie</b> .....	14
2.1. Cel i zakres przeglądu.....	14
2.2. Wyniki przeglądu w obszarze „Bezpieczeństwo i Higiena Pracy” (punkt 4B <i>Porozumienia</i> ).....	15
2.3. Wyniki przeglądu w obszarze „Zarządzanie umiejętnościami i kompetencjami” (punkt 4c <i>Porozumienia</i> ).....	17
2.4. Wyniki przeglądu w obszarach: Organizacja Pracy dla Zapewnienia Zdrowego i Produktywnego Życia Zawodowego. Podejście Międzypokoleniowe (punkty 4D i 4E <i>Porozumienia</i> ).....	19
2.5. Wyniki przeglądu w obszarze „Ocena Strategiczna Demografii Miejsca Pracy” (punkt 4A <i>Porozumienia</i> ).....	22
<b>ROZDZIAŁ 3. Dobre praktyki w zakresie zarządzania wiekiem</b> .....	23
3.1. Przegląd dobrych praktyk.....	23
3.2. Opisy dobrych praktyk.....	42
3.3. Podsumowanie.....	99
<b>ROZDZIAŁ 4. Obecne możliwości podejmowania indywidualnych i wspólnych działań przez partnerów społecznych w celu realizacji umowy</b> .....	102
4.1. Belgia.....	102
4.2. Łotwa.....	104
4.3. Polska.....	105

## TABLE OF CONTENTS

<b>FOREWORD</b> .....	5
<b>CHAPTER 1. Introduction</b> .....	6
1.1. Demographic processes in Europe and their effect on the labour market.....	6
1.2. Concept of age management.....	8
1.3. European Social Partners’ Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach.....	10
1.4. Project “Initiating of activities for implementation of the European Social Partners’ Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach”.....	11
<b>CHAPTER 2. Review of legal requirements and policies supporting the implementation of the Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach in the project countries</b> .....	14
2.1. Goal and scope of the review.....	14
2.2. Review results: Health and safety at the workplace ( <i>point 4B of the Agreement</i> ).....	15
2.3. Review results: “Skills and competence management” ( <i>point 4C of the Agreement</i> ).....	17
2.4. Review results: Work organisation for healthy and productive working lives. Inter-generational approach ( <i>points 4D and 4E of the Agreement</i> ).....	19
2.5. Review results: Strategic assessments of workforce demography ( <i>point 4A of the Agreement</i> ).....	22
<b>CHAPTER 3. Good practices in age management</b> .....	23
3.1. Review of good practices.....	23
3.2. Descriptions of good practices.....	42
3.3. Conclusion.....	99
<b>CHAPTER 4. Possible actions which social partners can take on their own or jointly to implement the Agreement</b> .....	102
4.1. Belgium.....	102
4.2. Latvia.....	104
4.3. Poland.....	105

4.4.	Włochy.....	107
4.5.	Macedonia Północna.....	108
4.6.	Rumunia.....	109
<b>ROZDZIAŁ 5. Przykłady zaleceń dotyczących zmian systemowych, które należy wprowadzić do krajowych przepisów prawnych.....</b>		
5.1.	Belgia.....	111
5.2.	Łotwa.....	111
5.3.	Polska.....	112
5.4.	Włochy.....	114
5.5.	Macedonia Północna.....	114
5.6.	Rumunia.....	115
5.7.	Podsumowanie.....	115
<b>ZAŁĄCZNIKI.....</b>		
<b>Załącznik nr 1.</b> Plan działań partnerów społecznych (Konfederacja Wolnych Związków Zawodowych Łotwy i Konfederacja Pracodawców Łotwy) na lata 2020-2021, mających na celu promowanie aktywnego starzenia się i międzypokoleniowej współpracy na Łotwie.....		
		116
<b>Załącznik nr 2.</b> Porozumienie strony pracowników oraz strony pracodawców RDS na rzecz aktywnego starzenia.....		
		118
<b>Załącznik nr 3.</b> Protokół z krajowego wdrażania autonomicznego porozumienia ramowego dotyczącego aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego.....		
		124
<b>Załącznik nr 4.</b> PLAN DZIAŁANIA – Macedonia Północna.....		
		130
<b>Załącznik nr 5.</b> Przykładowe postanowienia zakładowego układu zbiorowego pracy, które służą wdrażaniu <i>Porozumienia AAlA</i> .....		
		142

4.4.	Italy.....	107
4.5.	North Macedonia.....	108
4.6.	Romania.....	109
<b>CHAPTER 5. Examples of recommendations for systemic changes which should form part of national legal regulations.....</b>		
5.1.	Belgium.....	111
5.2.	Latvia.....	111
5.3.	Poland.....	112
5.4.	Italy.....	114
5.5.	North Macedonia.....	114
5.6.	Romania.....	115
5.7.	Conclusion.....	115
<b>ANNEXES.....</b>		
<b>Annex no. 1.</b> Action Plan of the Social Partners (Free Trade Union Confederation of Latvia and Employers' Confederation of Latvia) for 2020-2021 to promote active aging and intergenerational cooperation in Latvia.....		
		116
<b>Annex no. 2.</b> Agreement between workers' and employers' organizations, members of Social Dialogue Council (SDC) on active ageing.....		
		118
<b>Annex no. 3.</b> Protocol for the national implementation of the Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach.....		
		124
<b>Annex no. 4.</b> ACTION PLAN – North Macedonia.....		
		130
<b>Annex no. 5.</b> Sample provisions of the collective labour agreement which may be used to implement the <i>AAlA Agreement</i> .....		
		142

## PRZEDMOWA

Niniejsze opracowanie stanowi raport podsumowujący ustalenia wynikające z działań eksperckich przeprowadzonych w ramach projektu zatytułowanego „Inicjowanie działań wdrażających autonomiczne porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych dotyczące aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego” (VS/2019/0007) w latach 2019-2020.

Istotny wkład w powstanie i realizację projektu wnieśli Maria Żytko i Karol Nosal, odpowiedzialni za zarządzanie całym przedsięwzięciem i koordynację kolejnych działań: gromadzenie materiałów przygotowywanych przez poszczególnych Partnerów i opiniowanie sporządzanych na ich podstawie opracowań, a także za organizację szkoleń i spotkań Grupy Sterującej. Do powstania opracowań przyczynili się również Barbara Surdykowska – ekspert projektu w zakresie aspektów prawnych oraz Jerzy Jaworski z NSZZ „Solidarność”.

Realizacja projektu nie byłaby możliwa bez udziału ekspertów organizacji partnerskich, pozyskujących materiały, które stanowiły podstawę opracowania raportu z projektu. Są to (w kolejności alfabetycznej według nazw państw będących siedzibami tych organizacji):

Stefaan Peirsman (Algemeen Christelijk Vakverbond – Confederation Syndcal Cretien, ACV-CSC, **Belgia**),

Liene Liekna i Irina Semjonova (Free Trade Union Confederation of Latvia, LBAS, **Łotwa**),

Angel Panev i Maja Stefkovska-Paneva (Konfederacja Wolnych Związków Zawodowych, Confederation of Free Trade Unions of Macedonia, KSS, **Macedonia Północna**), Dona Dimov-Markovska (Organizacja Pracodawców z Macedonii, Organization of Employers of Macedonia OEM, **Macedonia Północna**),

Barbara Surdykowska (NSZZ „Solidarność” **Polska**) i Robert Lisicki (Konfederacja Lewiatan, **Polska**),

Ioan Narosi i Agnieszka Ghinararu (Demokratyczna Konfederacja Związków Zawodowych, Democratic Trade Union Confederation of Romania – CSDR, **Rumunia**),

Ilaria Carlino i Francesco Lauria (Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori, CISL, **Włochy**), Emma Garavaglia (Università Cattolica di Milano), Francesco Marcaletti (Universidad Zaragoza).

Ponadto należy podkreślić, że projekt był wspierany na poziomie europejskim przez Europejską Konfederację Związków Zawodowych (European Trade Union Confederation ETUC) oraz Europejską Federację Emerytów i Ludzi Starszych (European Federation of Retired and Elderly People FERPA).

## FOREWORD

The purpose of this report is to summarise the findings experts have made in the course of the project “Initiating of activities for implementation of the European Social Partners’ Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach” (VS/2019/0007) in the years 2019 - 2020.

The key contributors to the project were Maria Żytko and Karol Nosal who were responsible for its management and coordination. This involved collecting data from the Partners, evaluating materials developed subsequently and organising training and Steering Group meetings. Other contributors to project materials included Barbara Surdykowska, the project’s legal expert, and Jerzy Jaworski of NSZZ Solidarność.

The project would not be possible without the engagement of experts selected by partner organisations who sourced the materials for this project report. They are (in alphabetical order of the organisations’ countries):

Stefaan Peirsman (Algemeen Christelijk Vakverbond – Confederation Syndcal Cretien, ACV-CSC, **Belgium**),

Liene Liekna and Irina Semjonova (Free Trade Union Confederation of Latvia, LBAS, **Latvia**),

Angel Panev and Maja Stefkovska-Paneva (Confederation of Free Trade Unions of Macedonia, KSS, **North Macedonia**), Dona Dimov-Markovska (Organization of Employers of Macedonia OEM, **North Macedonia**),

Barbara Surdykowska (NSZZ Solidarność **Poland**) and Robert Lisicki (Lewiatan Confederation, **Poland**),

Ioan Narosi and Agnieszka Ghinararu (Democratic Trade Union Confederation of Romania – CSDR, **Romania**),

Ilaria Carlino and Francesco Lauria (Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori, CISL, **Italy**), Emma Garavaglia (Università Cattolica di Milano), Francesco Marcaletti (Zaragoza University - ES)

It must be stressed that the project was supported at the European level by the European Trade Union Confederation, ETUC and the European Federation of Retired and Elderly People, FERPA.

## ROZDZIAŁ 1. Wstęp

### 1.1. Procesy demograficzne w Europie i ich wpływ na rynek pracy

Od lat 70. do 90. poprzedniego wieku rządy poszczególnych państw europejskich promowały politykę „wczesnego wyjścia” z rynku pracy, tj. wczesnego przechodzenia na emeryturę. Jej celem było rozwiązanie problemu bezrobocia, w szczególności w najmłodszych grupach wiekowych. Polityka ta przynosiła korzyści pracodawcom, ułatwiając przeprowadzanie restrukturyzacji (w tym zmniejszenie zatrudnienia), związkom zawodowym, które mogły wynegocjować dobre pakiety emerytalne dla swoich członków, a także tym wszystkim pracownikom, którzy chcieli opuścić rynek pracy.

Polityka „wczesnego wyjścia” z rynku pracy przyniosła jednak szereg negatywnych konsekwencji. Obejmowały one pogorszenie sposobu postrzegania starszych pracowników i utrwalenie ich wizerunku jako osób całkowicie lub w znacznym stopniu niezdolnych do pracy. To z kolei zaowocowało dyskryminowaniem starszych osób na rynku pracy, w szczególności w procesach rekrutacji, a następnie – odejściem doświadczonego pracowników z przedsiębiorstw i utratą cennego know-how, które posiadali<sup>1</sup>.

Równolegle zachodziły istotne z perspektywy rynku pracy zjawiska demograficzne. Należał do nich znaczny spadek dzietności, który miał miejsce od połowy lat 80. ubiegłego wieku. Towarzyszył mu wzrost oczekiwanej dalszej długości trwania życia ludzi, co zapoczątkowało proces „starzenia się” społeczeństw i doprowadziło do pogłębiającej się stale dysproporcji pomiędzy liczbą pracujących i emerytów (rys. 1).

Prognozy wskazują, że proces ten będzie się pogłębiał: w 2050 r. w Unii Europejskiej na 100 osób w wieku produkcyjnym będą przypadały 52 osoby w wieku 65+, podczas gdy w roku 2019 wskaźnik ten (określany mianem „wskaźnika obciążenia demograficznego”), wyniósł 31,4 (rys. 2). W tej sytuacji koniecznością staje się podejmowanie działań ukierunkowanych na wydłużenie aktywności zawodowej pracowników oraz utrzymywanie ich zdolności do pracy przez cały okres tej aktywności.

---

<sup>1</sup> Walker A. (2005), *The Emergence of Age Management in Europe*, International Journal of Organisational Behaviour, Volume 10 (1), 685-697

## CHAPTER 1. Introduction

### 1.1. Demographic processes in Europe and their effect on the labour market

Between the 1970s and 1990s the governments of European countries pursued a policy which promoted “early exit” from the labour market, i.e. early retirement. The purpose was to tackle the problem of unemployment, in particular in the youngest age groups. The policy worked well for employers helping them restructure their business (and reduce employment among other things), for trade unions who were able to negotiate good retirement packages for their members and for those employees who were willing to leave the labour market.

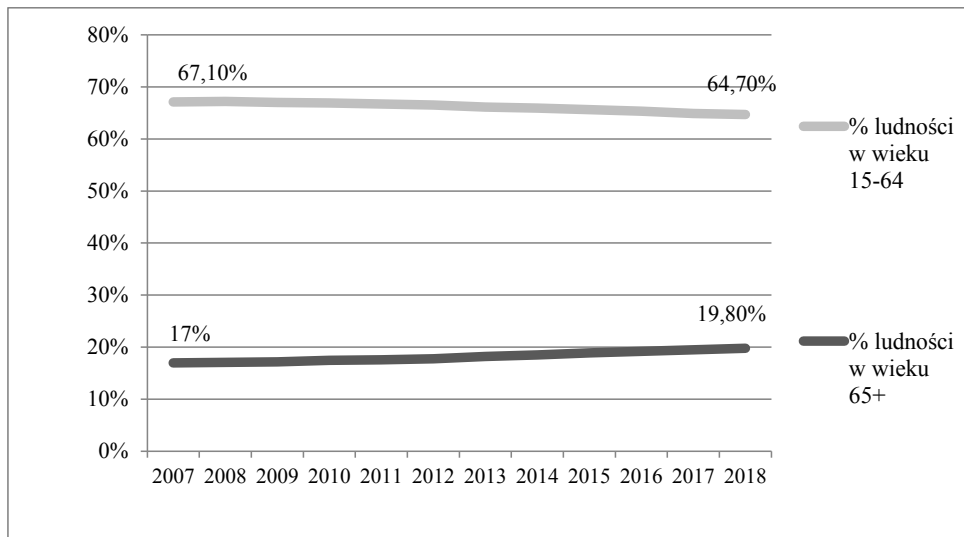
As well as the benefits, the “early exit” policy brought about a number of negative consequences. Older workers were increasingly perceived less attractive and incapable of work entirely or largely. As a result, older people were discriminated against on the labour market, which was particularly acute during recruitment. Experienced employees would quit, leaving companies without their valuable know-how<sup>1</sup>.

All this was accompanied by demographic change which had a huge relevance for the labour market. With a significant fall in birth rates starting in the mid 1980s and longer life expectancies, the result was an aging society and a growing disproportion between people in work and pensioners (Fig. 1).

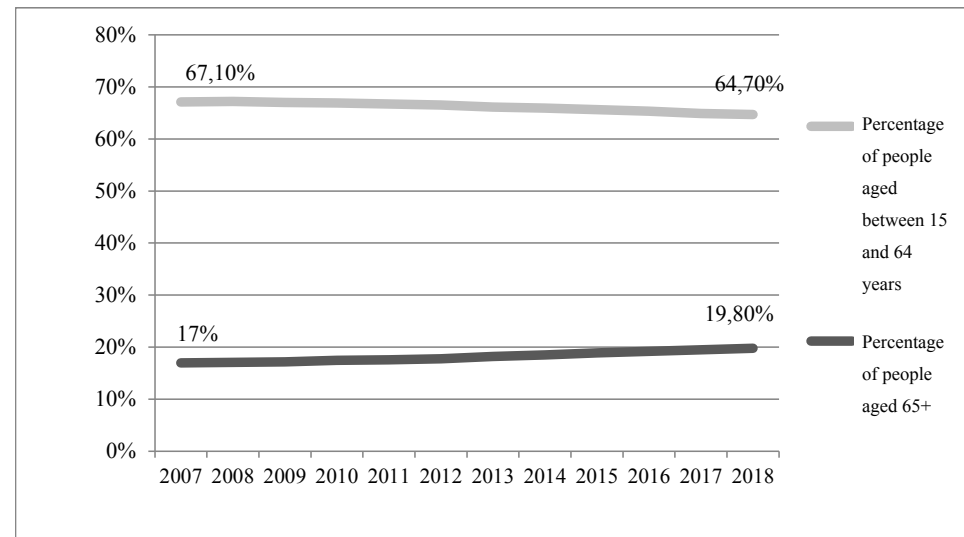
Forecasts show that the process will continue to deepen: in 2050 in the European Union per 100 working age people 52 people will be 65+, compared to 2019 data when the rate (called the demographic dependency ratio) was 31.4 (Fig. 2). This calls for action to extend working lives and ensure that workers are fit for work while they are economically active.

---

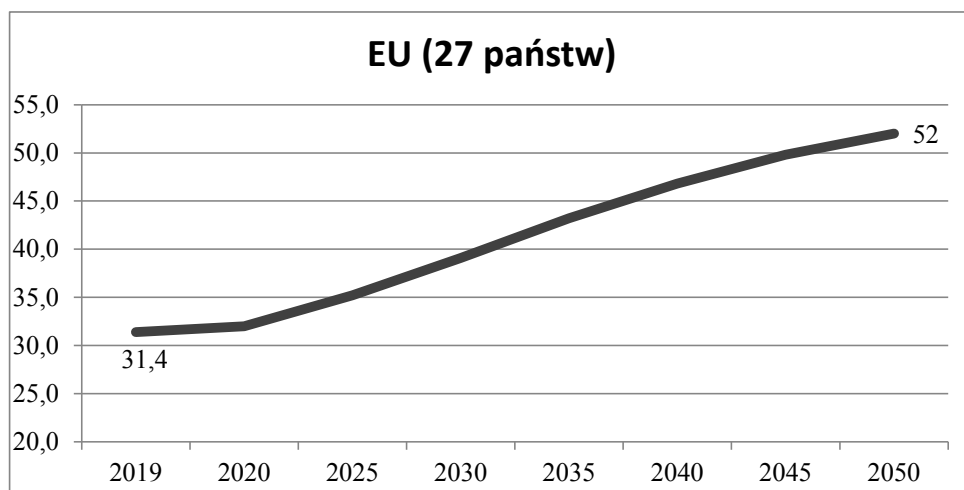
<sup>1</sup> Walker A. (2005), *The Emergence of Age Management in Europe*, International Journal of Organisational Behaviour, Volume 10 (1), 685-697



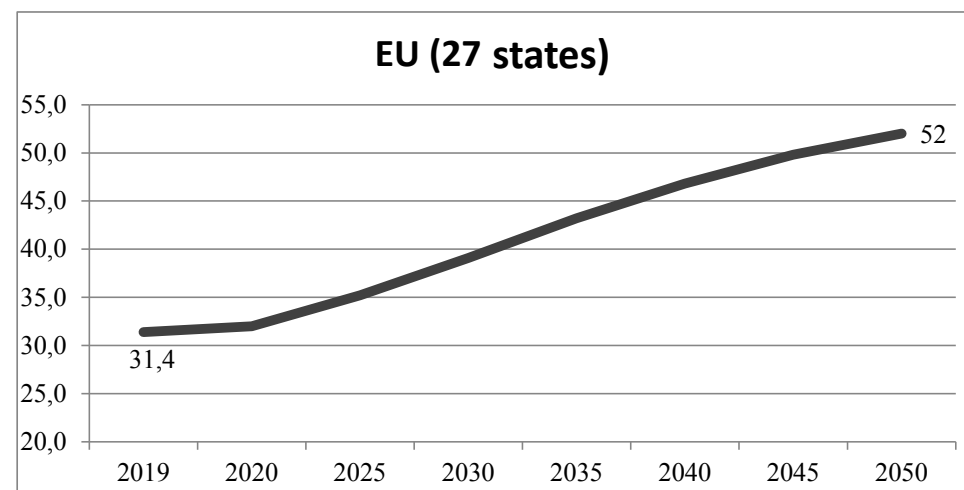
**Rys. 1.** Udział osób w wieku 15-64 lata oraz z wieku 65+ w populacji ogólnej w Europie



**Fig. 1.** Share of people aged between 15 and 64 years and 65+ in overall population in Europe.



**Rys. 2.** Wskaźnik obciążenia demograficznego w EU – prognoza do roku 2050



**Fig. 2.** Demographic dependency ratio in the EU – forecast until 2050.



## 1.2. Koncepcja zarządzania wiekiem

W odpowiedzi na problemy z dostępnością podaży pracy w Europie rozwinęła się koncepcja tzw. „zarządzania wiekiem”, które ma umożliwić pracownikom wykonywanie pracy w warunkach zapewniających im bezpieczeństwo i życie w zdrowiu do wieku emerytalnego, a także po jego osiągnięciu. Zarządzanie to polega na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku. Nie jest ono tożsame z uprzywilejowaniem pracowników starszych i dotyczy wszystkich osób pracujących.

Celem ogólnym zarządzania wiekiem jest promowanie dłuższej aktywności zawodowej realizowanej w zrównoważony sposób.

Jedno z pierwszych europejskich podejść do zarządzania wiekiem, które zostało szeroko przyjęte przez pracodawców i rządy, opiera się na koncepcji zdolności do pracy (Ilmarinen, 2006<sup>2</sup>). Koncepcja ta, opracowana w latach dziewięćdziesiątych przez Fiński Instytut Zdrowia Zawodowego jest przy tym definiowana jako wynik interakcji między wymaganiami pracy w zakresie wysiłku fizycznego i umysłowego a zdolnościami funkcjonalnymi i umiejętnościami pracownika oraz jego stanem zdrowia i własną oceną funkcjonowania w określonej sytuacji organizacyjnej i społecznej. Do podstawowych czynników kształtujących zdolność do pracy należą:

- zasoby jednostki, do których zalicza się jej zdrowie oraz zdolności funkcjonalne: fizyczne, psychiczne i społeczne;
- wiedza i umiejętności, składające się na kompetencje jednostki;
- uznawane przez jednostkę wartości i przyjmowane postawy oraz motywacja do pracy;
- rodzaj wykonywanej pracy i jej środowisko materialne i psychospołeczne oraz postawy przywódcze kadry kierowniczej.

Jako czynniki wspomagające rozwój i utrzymywanie zdolności do pracy wymieniane są również: rodzina, otoczenie społeczne (przyjaciele i znajomi), a także środowisko zewnętrzne, w którym funkcjonują sprawne systemy ochrony zdrowia i które wspiera działania w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w przedsiębiorstwach. Zdolność do pracy pracowników może być mierzona za pomocą kwestionariusza (Kwestionariusz Zdolności do Pracy), który pozwala na określenie indywidualnego Wskaźnika Zdolności do Pracy.

---

<sup>2</sup> Ilmarinen J. (2006), Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.

## 1.2. Concept of age management

To address the problems of Europe's poor labour supply, a new concept emerged called "age management". Designed to ensure that workers can stay in the labour market healthy and active until and after the legal retirement age, age management involves a variety of activities whose purpose is to make a more rational and efficient use of human resources by catering to the needs and capacities of workers of all ages. The idea is not equivalent to giving older workers a preferential treatment and applies to all those in work.

The overall objective of age management is to promote the sustainability of prolonged work careers.

One of the first European approaches to age management - that has been broadly adopted by employers and Governments - is based on the concept of Work Ability (Ilmarinen, 2006<sup>2</sup>). The concept, developed in the 1990s by the Finnish Institute for Occupational Health, is defined as the result of the interaction between the physical and mental demands of work and the worker's functional abilities and skills and their health and their own assessment of how they function in a specific organisational and social situation. The basic factors that determine work ability include:

- the individual's resources such as health and functional abilities which are physical, mental and social;
- knowledge and skills which make up the individual's competences;
- the individual's values and attitudes and motivation to work;
- the type of work and its tangible and psycho-social environment and the management's leadership.

Other factors that support growth and sustain work ability include family, social environment (friends and acquaintances) and the outside environment with its efficient healthcare systems and support for health and safety in the workplace. Workers' work ability can be measured through a questionnaire (the Work Ability Questionnaire) that allows measuring the individual Work Ability Index.

---

<sup>2</sup> Ilmarinen J. (2006), Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.

Zachowanie zdolności do pracy wymaga zachowania równowagi między zasobami człowieka i wymaganiami pracy. Ponieważ za zachowanie swoich zasobów odpowiada przede wszystkim pracownik, a za kształtowanie pracy pracodawca, dobra zdolność do pracy może być osiągnięta tylko przez współpracę między pracodawcami, kierownictwem i pracownikami. Badania wykazały, że prowadzenie w przedsiębiorstwie działań skierowanych na utrzymywanie zdolności do pracy poprawia w ciągu 2-3 lat jakość życia oraz wydajność pracy, co oznacza korzyści zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Dodatkowo, promocja zdolności do pracy wpływa również na zdrowie i jakość życia po zakończeniu aktywności zawodowej.

Poza modelem zdolności do pracy w całej Europie opracowano inne podejścia do zarządzania wiekiem oraz różne strategie. Niemniej, jak podkreślają badacze, pracodawcy nadal nie traktują zarządzania wiekiem jako priorytetu strategicznego – pomimo tego, że zostało udowodnione, iż ich rola jest kluczowa dla promowania zatrudnienia i możliwości znalezienia zatrudnienia przez starszych pracowników (Garavaglia i in., 2020<sup>3</sup>).

Jeżeli zarządzanie wiekiem ma się stać codzienną praktyką przedsiębiorstw, musi być ono priorytetem w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy i zarządzaniu zasobami ludzkimi. Oznacza to, że pracodawcy muszą uwzględniać różnorodność pracowników ze względu na wiek przede wszystkim w działaniach takich jak:

- rekrutacja,
- kształcenie ustawiczne,
- planowanie i rozwój karier pracowników,
- zapewnienie równowagi między pracą a życiem prywatnym,
- promocja i ochrona zdrowia,
- projektowanie stanowisk pracy,
- ocena ryzyka zawodowego i wprowadzanie środków ograniczających to ryzyko, w tym: zapewnienie możliwości zmiany stanowiska pracy na inne, odpowiadające możliwościom pracownika,
- wspomaganie pracowników na etapie zakończenia pracy i przechodzenia na emeryturę.

---

<sup>3</sup> Garavaglia, E., Marcaletti, F., & Iñiguez-Berrozpe, T. (2020). Action Research in Age Management: The Quality of Ageing at Work Model. *Work, Aging and Retirement*.

Sustained individual work ability means ensuring the right balance between the person's resources and the work demands. Because the resources are controlled primarily by the worker and work is controlled by the employer, the only way to ensure a good work ability is the cooperation of workers, employers and managers towards the same goal. . Studies have shown that an improved work ability results in an improved quality of life and productivity within 2-3 years, bringing real benefits for workers and employers alike. In addition, if fostered, activities aimed at sustaining the work ability can improve people's health and quality of life also when they are no longer economically active.

Beyond the Work Ability Model, other approaches to age management, as well as various strategies have been developed across Europe. Nevertheless, as scholars highlight, still employers tend not to consider age management a strategic priority - even if it has been broadly demonstrated that their role is crucial for promoting older workers' employment and employability (Garavaglia et al., 2020<sup>3</sup>).

If age management needs to become a common practice for enterprises, it must become a key priority of health and safety management and human resources management. policies and strategies This means that employers have to take into account the diverse age-related needs of their employees in areas such as:

- recruitment,
- continuous education,
- career planning and development,
- ensuring a good work – life balance,
- health promotion and protection,
- workplace design,
- assessing occupational hazards and introducing measures to reduce the risks which includes the ability to change jobs to better match the worker's capacities,
- supporting workers' retirement transitions.

---

<sup>3</sup> Garavaglia, E., Marcaletti, F., & Iñiguez-Berrozpe, T. (2020). Action Research in Age Management: The Quality of Ageing at Work Model. *Work, Aging and Retirement*.

### 1.3. Autonomiczne porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych dotyczące aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego

Zarządzanie wiekiem pracowników jest – w świetle bieżącej wartości wskaźnika obciążenia demograficznego w Europie i jej prognozowanego wzrostu – wyzwaniem dla całej Unii Europejskiej.

Do zapewnienia skuteczności działań realizowanych w ramach zarządzania wiekiem oraz ich przeprowadzenia z poszanowaniem praw pracowników i zgodnie z interesami pracodawców potrzebne jest zaangażowanie wszystkich partnerów społecznych.

Wyrazem tego zaangażowania było podpisanie 8 marca 2017 r. *autonomicznego porozumienia ramowego europejskich partnerów społecznych dotyczącego aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego* (w skrócie – AAIA, od angielskiego tytułu „European Social Partners’ Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach”) Sygnatariuszami porozumienia byli przedstawiciele:

- European Trade Union Confederation (ETUC),
- BusinessEurope, tj. stowarzyszenia przedsiębiorców i pracodawców,
- Central Europe Energy Partners (CEEP), tj. stowarzyszenia firm z sektora energetycznego Europy Centralnej na poziomie UE,
- European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises (UEAPME).

Cele porozumienia obejmują:

- podniesienie świadomości i zrozumienia wyzwań i możliwości wynikających ze zmian demograficznych wśród pracodawców, pracowników i ich przedstawicieli;
- zapewnienie pracodawcom, pracownikom i ich przedstawicielom na każdym szczeblu praktycznych sposobów i/lub rozwiązań do efektywnego promowania i zarządzania aktywnym starzeniem;
- zagwarantowanie i utrzymanie zdrowego, bezpiecznego i produktywnego środowiska pracy;
- promowanie innowacyjnego podejścia do cyklu życia zawodowego z wydajnymi i dobrej jakości miejscami pracy, które umożliwiają pracownikom pozostanie na rynku pracy do osiągnięcia wieku emerytalnego;
- ułatwienie wymiany, wzajemnej współpracy i promowania konkretnych działań zmierzających do przekazywania wiedzy i doświadczenia między pokoleniami w miejscu pracy.

### 1.3. European Social Partners’ Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach

Given today’s demographic dependency ratio across Europe and its likely increase, worker age management is a challenge for the entire European Union.

For age management measures to be effective and to ensure that they respect workers’ rights and comply with employers’ interests, all social partners must join forces.

Signed on 8 March 2017, the European Social Partners’ Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach (AAIA for short) is an expression of such a commitment. The signatories represented:

- European Trade Union Confederation (ETUC),
- BusinessEurope, an association of entrepreneurs and employers,
- Central Europe Energy Partners (CEEP), an EU level association of Central European energy companies,
- European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises (UEAPME).

The aims of the agreement are as follows:

- Increasing the awareness and understanding of employers, workers and their representatives of the challenges and opportunities deriving from demographic change;
- Providing employers, workers and their representatives at all levels with practical approaches and/or measures to promote and manage active ageing in an effective manner;
- Ensuring and maintaining a healthy, safe and productive working environment;
- Fostering innovative life-cycle approaches with productive and quality jobs to enable people to remain in work until legal retirement age;
- Facilitating exchanges, mutual cooperation and fostering concrete actions to transfer knowledge and experience between generations at the workplace.

Sygnatariusze uzgodnili, że partnerzy społeczni mogą wspierać osiągnięcie powyższych celów poprzez prowadzenie działań z zastosowaniem określonych środków i narzędzi w pięciu obszarach. Pierwszy z nich obejmuje działania związane ze strategiczną oceną demografii miejsca pracy, pojmowaną jako diagnoza załogi pod kątem jej struktury wiekowej, a także posiadanych umiejętności, kwalifikacji i doświadczenia oraz skonfrontowanie wyników diagnozy z oceną warunków pracy, wymogów bhp i stosowanych oraz możliwych do zastosowania rozwiązań ICT (ang. information and telecommunication technologies). Wyniki takiej analizy powinny być punktem wyjścia do planowania dalszych działań. Drugi obszar to działania dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy, tj. ograniczania ryzyka zawodowego po to, aby pracownicy byli w stanie kontynuować zatrudnienie do osiągnięcia wieku emerytalnego i zdrowi przejść na emeryturę. Trzeci obszar to działania wspierające kształcenie ustawiczne, które ma istotne znaczenie w kontekście nabywania nowych kompetencji niezbędnych do kontynuowania zatrudnienia. Do czwartego obszaru należą działania w zakresie organizacji pracy, tj. jej dopasowania do potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku, a do piątego – środki promujące solidarność międzypokoleniową w miejscu pracy.

Sygnatariusze zobowiązali się do promowania i wdrażania wymienionych środków na poziomie krajowym, sektorowym oraz w przedsiębiorstwach.

#### **1.4. Projekt „Inicjowanie działań wdrażających autonomiczne porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego”**

Podpisanie *Porozumienia AAIA* stało się bodźcem do podjęcia przez partnerów społecznych w Europie inicjatyw wspierających jego wdrożenie. Jedną z nich jest projekt pt. „Inicjowanie działań wdrażających autonomiczne porozumienie ramowe europejskich partnerów społecznych w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego”.

Rolę lidera projektu pełni Komisja Krajowa Niezależnego Samorządnego Związku Zawodowego NSZZ „Solidarność” (Polska).

W projekcie uczestniczą organizacje pracowników i pracodawców z sześciu europejskich państw:

- Polski (Konfederacja Lewiatan),
- Łotwy (Latvijas Brīvo Arodbiedrību Savienība – Free Trade Union Confederation of Latvia),
- Włoch (Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori, CISL),

The signatories agreed that social partners can support the delivery of these aims by pursuing actions using specific measures and tools in five areas. The first area involves a strategic assessment of workforce demography meaning a workforce diagnosis to understand the age structure, skills, qualifications and experience and to set the results against an assessment of the working conditions, health and safety requirements and ICT (information and telecommunication technologies) tools that are or can be used. The results of the analysis should be the starting point for planning further actions. The second area involves health and safety action at the workplace, i.e. to reduce the occupational hazards to ensure that workers can continue work until the legal retirement age and retire in good health. The third area includes actions designed to support lifelong learning, which is so crucial in the context of gaining new competences required to continue in work. The fourth area is about work organisation which is adapting work to the needs and capacities of workers of different ages. Area number five envisages measures promoting inter-generational solidarity in the workplace.

The signatories committed themselves to promoting and implementing these measures at the national, sectoral and company level.

#### **1.4. Project “Initiating of activities for implementation of the European Social Partners’ Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach”**

Once signed, the AAIA Agreement provided an incentive for social partners across Europe to launch initiatives to implement the agreement. One such initiative is the project “Initiating of activities for implementation of the European Social Partners’ Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach”.

The project leader is the National Commission of the Independent and Self-Governing Trade Union NSZZ Solidarność (Poland).

The project’s participants include workers’ and employers’ organisations from six European states:

- Poland (Konfederacja Lewiatan – Polish Confederation Lewiatan),
- Latvia (Latvijas Brīvo Arodbiedrību Savienība - Free Trade Union Confederation of Latvia),
- Italy (Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori, CISL),

- Macedonii Północnej (Konfederacja Wolnych Związków Zawodowych z Macedonii –Confederation of Free Trade Unions of Macedonia, KSS oraz Organizacja Pracodawców z Macedonii – Organization of Employers of Macedonia, OEK),
- Belgii ( Algemeen Christelijk Vakverbond – Confederation Syndcal Cre-tien, ACV-CSC),
- Rumunii (Demokratyczna Konfederacja Związków Zawodowych z Rumu-nii –\_Democratic Trade Union Confederation of Romania, CSDR).

Ponadto partnerami są organizacje o zasięgu europejskim:

- Europejska Konfederacja Związków Zawodowych – European Trade Union Confederation, ETUC;
- Europejska Federacja Emerytów i Ludzi Starszych – European Federation of Retired and Elderly People; FERPA.

Aktywnego merytorycznego wsparcia przy realizacji projektu udziela Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (Polska). Bieżące zarządzanie projektem odbywa się w ramach Grupy Sterującej, w której zasiadają przedstawiciele wszystkich uczestników.

Projekt rozpoczął się w marcu 2019 r. Pierwotnie zakładano jego zakończenie w grudniu 2020 r., ale – z uwagi na pandemię COVID-19 – został przedłużony do października 2021 roku.

Celem projektu jest stworzenie warunków zmierzających do wdrożenia na poziomach krajowych *Porozumienia AAIA*, poprzez analizę aktualnej sytuacji w zakresie zarządzania wiekiem, opracowanie krajowych planów działań oraz katalogu dobrych praktyk i rekomendacji. Drugi cel to podniesienie poziomu wiedzy partnerów społecznych na temat poprawy warunków pracy w kontekście wydłużania okresu aktywności zawodowej oraz promowanie treści zawartych w dokumencie „AAIA” poprzez działania szkoleniowe i promocyjne w krajach partnerów w czasie trwania projektu.

Główne działania projektu, które znajdują odzwierciedlenie w niniejszym raporcie, obejmują:

1. Identyfikację rozwiązań prawnych wspierających zarządzanie wiekiem w poszczególnych państwach, z wykorzystaniem kwestionariusza opracowanego na potrzeby tego zadania. Pytania zawarte w kwestionariuszu dotyczą istniejących wymagań prawnych odnoszących się do poszczególnych grup środków promowanych w ramach *Porozumienia AAIA*. Wyniki przeglądu rozwiązań prawnych stosowanych w poszczególnych państwach zostały zaprezentowane w rozdziale 2 tego *Raportu*.

- North Macedonia (Confederation of Free Trade Unions of Macedonia, KSS and Organization of Employers of Macedonia, OEK),
- Belgium ( Algemeen Christelijk Vakverbond – Confederation Syndcal Cre-tien, ACV-CSC),
- Romania (Democratic Trade Union Confederation of Romania, CSDR).

There are also pan-European partners:

- European Trade Union Confederation, ETUC;
- European Federation of Retired and Elderly People; FERPA.

The project was actively and scientifically supported by the Central Institute for Labour Protection – National Research Institute (Poland). Day-to-day project management was provided by the Steering Group with representatives of all project participants.

The project began in March 2019. Although initially scheduled to end in December 2020, the project was extended due to the COVID-19 pandemic until October 2021.

The goal of the project is to create conditions for national implementations of the AAIA Agreement. This is to be achieved by analysing the current situation in the area of age management, drafting national action plans and a catalogue of good practices and recommendations. The second goal is to improve the knowledge of social partners on better working conditions in the context of extending people’s working lives and promoting the contents of the AAIA through training and promotion in partner countries during the project.

The main project activities which are reflected in this Report are designed to:

1. Identify the legal solutions which support age management in the countries using a questionnaire specifically developed for this purpose. The questionnaire asks about the existing legal requirements and how they relate to the different groups of measures promoted in the AAIA Agreement. Chapter 2 of this Report gives an overview of the legal solutions applied in the countries.



2. Identyfikację i opisanie 36 dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem (po 6 z każdego państwa, którego przedstawiciele brali udział w projekcie, według kwestionariusza, zgodnie z którym, prócz zrealizowanych działań, należało scharakteryzować m.in. przyczyny ich podjęcia, osiągnięte rezultaty oraz czynniki sukcesu. Przegląd dobrych praktyk został zaprezentowany w rozdziale 3 tego *Raportu*.
3. Przeprowadzenie w poszczególnych państwach, których przedstawiciele biorą udział w projekcie, dwóch tur warsztatów krajowych, poświęconych opracowaniu planów działań partnerów społecznych ukierunkowanych na wdrożenie *Porozumienia AAIA*. Wyniki warsztatów zostały zaprezentowane w rozdziale 4 tego *Raportu*.

Oprócz tego Centralny Instytut Ochrony Pracy opracował – na podstawie wiedzy eksperckiej, przeglądu literatury oraz informacji dostarczonych przez pozostałych Partnerów – materiały szkoleniowe do nauki praktycznych aspektów zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. Materiały te, przygotowane w języku polskim, zostały następnie przetłumaczone na: włoski, flamandzki, łotewski, macedoński i rumuński. Stały się one podstawą do przeprowadzenia pięciu trzydniowych międzynarodowych szkoleń z udziałem przedstawicieli organizacji związkowych i organizacji pracodawców z 6 państw (z uwagi na pandemię COVID-19 szkolenia te realizowano w czasie dłuższym niż wcześniej zaplanowano).

Niniejszy raport jest dostępny w dwujęzycznej formie drukowanej – w języku polskim i angielskim, a jego streszczenie, jako oddzielny plik, jest dostępne w wersji elektronicznej w językach wszystkich partnerów (polskim, flamandzkim, włoskim, łotewskim, macedońskim, rumuńskim).

2. Identify and describe 36 good age management practices (6 for each project country) using a questionnaire and explain the measures already implemented and the reasons why they were taken, the results achieved and success factors. Chapter 3 of this Report gives an overview of good practices.
3. Conduct two rounds of national workshops in the project countries to develop action plans of social partners to implement the AAIA Agreement. Chapter 4 of this Report gives an overview of the workshop results.

Apart from that, using expert knowledge, literature review and information supplied by the other Partners, the Central Institute for Labour Protection developed training materials on the practical aspects of age management education in enterprises. The materials were prepared in Polish and subsequently translated into Italian, Flemish, Latvian, Macedonian and Romanian. They became the basis for conducting five rounds of three day international training courses for representatives of trade unions and employers' organisations from six countries (due to the COVID-19 pandemic the training took longer than originally planned).

This Report is available in printed form in two languages – in Polish and English and the executive summary is available as a separate document in electronic format in the languages of all the partners (Polish, Flemish, Italian, Latvian, Macedonian, Romanian).

## **ROZDZIAŁ 2. Przegląd wymagań prawnych i polityk wspierających wdrażanie porozumienia dotyczącego aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego w krajach uczestniczących w projekcie**

### **2.1. Cel i zakres przeglądu**

Podstawowym celem przeglądu było zidentyfikowanie krajowych polityk i wymagań prawnych, które w ocenie przedstawicieli organizacji związkowych uczestniczących w projekcie służą wdrażaniu *Porozumienia AIA* w ich krajach.

Przegląd przeprowadzono z wykorzystaniem opracowanego w tym celu kwestionariusza, który zawierał pytania odnoszące się do strategii, polityk, aktów prawnych i wytycznych ustanowionych w krajach uczestniczących w projekcie, które mogą być wykorzystywane przez partnerów społecznych przy wdrażaniu *Porozumienia*. Obejmował on swoim zakresem:

- a) w obszarach „Bezpieczeństwo i Higiena Pracy” (punkt 4B *Porozumienia*) oraz „Zarządzanie Umiejętnościami i Kompetencjami” (punkt 4C *Porozumienia*):
  - krajowe strategie lub plany działań długoterminowych w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, w których sformułowano cele i określono działania spójne z celami *Porozumienia*;
  - akty prawne określające wymagania dotyczące działań, które należy podejmować dla określenia ryzyka dla zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy, dokonania jego oceny i zapobiegania mu (zgodnie z dyrektywą Unii Europejskiej dotyczącą bezpieczeństwa i higieny pracy 89/391/EWG), ze szczególnym uwzględnieniem wymagań uwzględniających czynniki istotne z punktu widzenia ochrony pracowników starszych;
- b) w obszarach: „Organizacja Pracy dla Zapewnienia Zdrowego i Produktywnego Życia Zawodowego” (punkt 4D *Porozumienia*) oraz „Podejście Międzypokoleniowe” (punkt 4E *Porozumienia*):
  - wymagania prawne, które zapewniają prowadzenie dialogu społecznego na poziomie przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem wymagań zapewniających odpowiedni do potrzeb współdział pracowników w działaniach na rzecz utrzymywania zdolności do pracy oraz dostarczanie pracownikom i/lub ich przedstawicielom informacji i narzędzi potrzebnych do tego współdziałania;
  - wymagania prawne, które zapewniają pracownikom w wieku przedemerytalnym stabilność zatrudnienia (np. ochrona przed zwolnieniem w wieku przedemerytalnym).

## **CHAPTER 2. Review of legal requirements and policies supporting the implementation of the Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach in the project countries**

### **2.1. Goal and scope of the review**

The basic objective of the review was to identify national policies and legal requirements which in the opinion of trade union representatives involved in the project are designed to implement the Agreement on active ageing and inter-generational approach in their countries.

The review was conducted using a questionnaire specifically developed for this purpose. It asked questions about strategies, policies, legal acts and guidelines in the project countries which social partners may use to implement the Agreement. It looked at:

- a) In areas: “Health and safety at the workplace” (*point 4B of the Agreement*) and “Skills and competence management” (*point 4C of the Agreement*):
  - national strategies or long-term action plans on safety and health which define goals and actions in keeping with the aims of the Agreement;
  - legal acts which define actions required to understand the risks to health and safety in the workplace, assess and prevent the risks (in accordance with the European Union’s directive on safety and health of workers 89/391/EEC) with a particular focus on age-related requirements to ensure that older workers are properly protected;
- b) In areas: “Work organisation for healthy and productive working lives” (*point 4D of the Agreement*) and “Inter-generational approach” (*point 4E of the Agreement*):
  - legal requirements to ensure that social dialogue at company level takes place, with a particular focus on involving workers in work ability measures as needed and provision of information and tools to ensure that workers and/or their representatives can be part of the process;
  - legal requirements to ensure stable employment for pre-retirement age workers (e.g. protection from dismissal while in pre-retirement age).

W przeglądzie uwzględniono również dotyczące wszystkich obszarów i przeznaczone do dobrowolnego stosowania normy, wytyczne krajowe, sektorowe, itp.

W kolejnych podpunktach przedstawiono wyniki przeglądu, które są odzwierciedleniem opinii partnerów projektu o istniejących w ich krajach rozwiązaniach prawnych i innych, które można wykorzystać do wdrażania *Porozumienia*.

## 2.2. Wyniki przeglądu w obszarze „Bezpieczeństwo i Higiena Pracy” (punkt 4B *Porozumienia*)

Zidentyfikowane w ramach przeglądu krajowe strategie i plany długoterminowe, których realizacja może wspierać wdrażanie porozumienia w obszarze „Bezpieczeństwo i Higiena Pracy” przedstawiono w tabeli 1. Odnoszą się one do zagadnień uznanych za istotne w Strategicznych ramach UE dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy na lata 2014-2020, w których podkreślono, że „*dla osiągnięcia celu polegającego na aktywnym starzeniu się w dobrym zdrowiu wszystkich pracowników istotne jest zapewnienie bezpiecznego i zdrowego pod względem fizycznym i psychicznym środowiska pracy przez całe ich życie zawodowe*”.

**Tablica 1.** Strategie i plany długoterminowe, których realizacja może wspierać wdrażanie porozumienia w obszarze „Bezpieczeństwo i Higiena Pracy”

Kraj	Strategie i plany długoterminowe
Belgia	Krajowa strategia na rzecz dobrego samopoczucia w pracy na lata 2016-2020
Łotwa	Wytyczne dotyczące rozwoju bezpieczeństwa pracy na lata 2016-2020 Plan rozwoju w zakresie bezpieczeństwa pracy na lata 2016-2018
Macedonia	Polityka Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy Strategia na rzecz bezpieczeństwa i zdrowia w pracy 2020
Polska	Program wieloletni „Poprawa Bezpieczeństwa i Warunków Pracy”
Rumunia	Krajowa strategia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy w latach 2018-2020 Krajowa strategia zapobiegania awariom
Włochy	Roczne sprawozdanie na temat stanu stosowania przepisów dotyczących zdrowia i bezpieczeństwa oraz ich potencjalnego rozwoju (art. 6, punkt 8, lit. e), dekretu ustawodawczego nr 81/2008)

W każdym z krajów objętych przeglądem przedstawiciele związków zawodowych identyfikują szereg regulacji prawnych, które mogą być wykorzystane jako narzędzia wspierające realizację *Porozumienia*. Są one zawarte przede wszystkim w aktach prawnych wdrażających postanowienia *dyrektywy ramowej 89/391/EWG*.

The review also looked at voluntary standards, national and sectoral guidelines, etc. in all of the areas.

The sub-sections below present the results of the review. They reflect the opinions of project partners about the existing legal and other solutions in their countries which can be applied to implement the Agreement.

## 2.2. Review results: Health and safety at the workplace (point 4B of the Agreement)

Table 1 lists national strategies and long-term action plans identified in the review which can support the implementation of the Agreement in the area of “Health and safety at the workplace”. They are related to issues which were considered relevant in the EU Strategic Framework on Health and Safety at Work 2014–2020. It stressed that “*it is vital to provide a physically and mentally safe and healthy working environment throughout people’s working life in order to achieve the goal of active and healthy ageing for all workers*”.

**Table 1.** Long-term strategies and plans which may support the implementation of the Agreement in the area “Health and safety at the workplace”

Country	Strategies and long-term plans
Belgium	National strategy on well-being in the workplace for the years 2016-2020
Latvia	Guidelines on the future of workplace safety for the years 2016-2020 Workplace safety development plan for the years 2016-2018
Macedonia	Policy of Health and Safety in the Workplace Strategy for Safety and Health at workplaces 2020
Poland	Multiannual programme “Better health and safety at work”
Romania	National strategy on health and safety in the workplace for the 2018-2020 National strategy for breakdown prevention
Italy	Annual report on the state of application of health and safety legislation and on its possible development (art.6, subparagraph 8, lett.e), dlgs. n. 81/2008)

Each of the countries under review through its trade union representatives has identified a number of legal regulations which can be used as tools to support the delivery of the Agreement. They are mainly to be found in legal acts implementing the provisions of the framework directive 89/391/EEC.



W Belgii podstawowymi aktami prawnymi regulującym kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy są *Ustawa o dobrym samopoczuciu pracowników* oraz *kodeks dobrego samopoczucia w miejscu pracy*. Przedstawiciele związków zawodowych wskazują, że wszystkie wdrożone zgodnie z *dyrektywą 89/391/EWG* wymagania (w tym dotyczące: oceny ryzyka, informowania, konsultacji i szkolenia, badań lekarskich, powoływania służby prewencji i ochrony w miejscu pracy, współpracy z podwykonawcami) można uznać za przydatne do wdrażania *Porozumienia*.

Przedstawiciele związków zawodowych z Łotwy wśród wymagań istotnych z punktu widzenia wdrażania *Porozumienia* wymieniają przede wszystkim obowiązki pracodawcy dotyczące zorganizowania systemu ochrony pracy, który obejmuje wewnętrzny nadzór nad środowiskiem pracy, w tym ocenę ryzyka oraz opracowanie planu jego ograniczania, wymagania odnośnie szkoleń, a także badań lekarskich pracowników.

W Macedonii Północnej przepisy wdrażające *dyrektywę ramową 89/391/EWG* stanowią podstawę ochrony pracowników przed zagrożeniami związanymi z pracą. W odniesieniu do pracowników starszych wprowadzono przepisami prawa pracy następujące wymagania:

- kobiety powyżej 57 roku życia i mężczyźni powyżej 59 roku życia są objęci szczególną ochroną – chociaż nie zdefiniowano, co powinna ona obejmować,
- zabrania się przydzielania pracowników starszych do pracy w godzinach nadliczbowych i nocnych bez ich zgody.

W Polsce przedstawiciele związków zawodowych za najistotniejsze dla wdrażania *Porozumienia* uznają wymagania dotyczące oceny ryzyka zawodowego; wskazują również na określoną w przepisach konieczność ograniczania pracy monotonnej i pracy w ustalonym z góry tempie oraz uwzględniania wymagań ergonomii.

We Włoszech podstawową regulacją w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy jest tzw. „ustawa skonsolidowana”, która wdraża dyrektywy UE. W ustawie podkreślono związek między bezpieczeństwem i organizacją pracy, z którym wiąże się konieczność:

- oceny wszystkich zagrożeń, w tym psychospołecznych,
- zaangażowania wszystkich zainteresowanych stron (kierownictwo przedsiębiorstwa, pracownicy i ich przedstawiciele).

Przepisy włoskiego prawa wskazują na konieczność uwzględniania wieku i stanu zdrowia pracownika przy ocenie ryzyka oraz jego umiejętności i stanu zdrowia przy przydzielaniu zadań i obowiązków. Pracownicy, którzy chwilowo nie są w stanie wykonywać swoich obowiązków, muszą zostać przydzieleni, w miarę możliwości, do innych prac, przy zachowaniu dotychczasowego wynagrodzenia.

In Belgium the basic legal acts which regulate occupational health and safety are the Workers' Well-being Act and code of well-being in the workplace. Trade union representatives point out that all requirements implemented in accordance with directive 89/391/EEC (including risk assessment, information, consultation and training, medical check-ups, establishing preventative and protection services in the workplace, collaborating with contractors) can be considered useful for implementing the Agreement.

Trade union representatives from Latvia point out that as regards Agreement-related requirements, the employer is required to organise a system of work protection which includes internal supervision over the work environment, including risk assessment and drafting a plan to reduce the risk, training requirements and employee health check-ups.

In North Macedonia the regulations implementing framework directive 89/391/EEC provide a basis for protecting workers against work-related hazards. As regards older workers, the following requirements have been introduced in the labour law:

- women aged 57 years and over and aged 59 years and over are given special protection although it is not clear what that protection should entail,
- older workers cannot be assigned to overtime and night work unless they agree to do so.

Polish trade union representatives find that regulations on occupational hazard assessment requirements are critical to the implementation of the Agreement; they also highlight the requirements to limit monotonous work and work at a pre-defined pace and to ensure ergonomics.

In Italy the basic health and safety regulation is the so called “consolidated act” which implements EU directives. The act stresses the relation between safety and work organisation which means having to:

- assess all hazards, including psychosocial ones,
- involve all stakeholders (company management, workers and worker representatives).

Italian regulations state that worker age and health must be taken account of when conducting a risk assessment and evaluating worker skills and health when assigning jobs. Workers who are temporarily unable to do their job must be assigned, where possible, to other jobs while keeping their previous pay.

Wdrażanie *Porozumienia* w tym obszarze może być również wspierane, zdaniem przedstawicieli związków zawodowych z Włoch, Rumunii, Macedonii i Łotwy, przez normy oraz opracowywane na poziomie krajowym wytyczne przeznaczone do dobrowolnego stosowania, w tym krajowe wersje normy ISO 45001 „Wymagania i wytyczne dla systemów zarządzania BHP”.

### **2.3. Wyniki przeglądu w obszarze „Zarządzanie umiejętnościami i kompetencjami” (punkt 4c *Porozumienia*)**

Wdrażanie *Porozumienia* w tym obszarze mogą wspierać krajowe strategie i plany, odnoszące się do zarządzania zasobami ludzkimi. W krajach objętych przeglądem sytuacja w tym zakresie jest bardzo zróżnicowana. W Macedonii, Polsce i Łotwie strategie i plany dotyczące tego obszaru nie zostały zidentyfikowane. W Rumunii odnoszą się do niego trzy dokumenty strategiczne, a mianowicie: *Krajowa strategia na rzecz zielonych miejsc pracy*, *Narodowa Strategia na rzecz zasobów ludzkich RATEN na lata 2016-2025* oraz *Zintegrowana Strategia Rozwoju Zasobów Ludzkich na lata 2009-2020*.

W Belgii przyjęto *Układ zbiorowy* w sprawie realizacji planu zatrudnienia pracowników w wieku produkcyjnym w przedsiębiorstwie. Plan ten ma określać środki, dostosowane do sytuacji przedsiębiorstwa, mające na celu utrzymanie lub zwiększenie zatrudnienia pracowników w wieku 45 lat i starszych, w jednym lub kilku z następujących obszarów:

- rekrutacja i zatrudnianie nowych pracowników;
- rozwój umiejętności i kwalifikacji pracowników, w tym dostęp do szkoleń;
- rozwój i wsparcie kariery zawodowej w przedsiębiorstwie;
- możliwości uzyskania w drodze wewnętrznego przeniesienia funkcji dostosowanej do rozwoju kwalifikacji i umiejętności pracowników;
- możliwości dostosowania czasu i warunków pracy;
- zdrowie pracownika, profilaktyka i możliwość eliminowania fizycznych i psychospołecznych przeszkód w utrzymaniu pracy;
- systemy uznawania nabytych umiejętności.

Na poziomie regionalnym, we Flandrii, zasady współpracy między sektorowymi partnerami społecznymi a rządem flamandzkim określają porozumienia sektorowe. Dotyczą one kwestii takich jak: powiązanie edukacji z rynkiem pracy oraz zachęcanie do rozwijania umiejętności; można do nich włączyć również kwestie dotyczące radzenia sobie ze starzeniem się siły roboczej. Przyjęto również Flamandzką strategię na rzecz rozwoju umiejętności, opracowaną przy współdzia-

The implementation of the Agreement in this area can also be supported in the opinion of trade union representatives from Italy, Romania, Macedonia and Latvia, through voluntary standards and national level guidelines, including the national versions of ISO 45001 “Requirements and guidelines for occupational health and safety management systems”.

### **2.3. Review results: “Skills and competence management” (point 4C of the Agreement)**

The implementation of the Agreement in this area can be supported by national strategies and plans for human resource management. The countries under review feature a variety of situations. No relevant strategies or plans have been identified in Macedonia, Poland and Latvia. Romania has three strategic documents in this regard, they are the National Strategy for Green Workplaces, National Strategy for Human Resources RATEN for the years 2016-2025 and Integrated Strategy for the Development of Human Resources for the years 2009-2020.

Belgium has a collective agreement on delivering a plan on employing working age workers. The idea for the plan is to define measures which are appropriate for the company designed to maintain or increase employment of workers aged 45 years and older in one or several of the areas below:

- recruitment and hiring of new employees;
- developing employee skills and qualifications including access to training;
- career development and support at company level;
- possibility to be moved internally to a function which is consistent with the qualifications and skills of workers and how they can develop;
- possibility to adjust working time and conditions;
- worker health, prevention and possibility to eliminate physical and psychosocial obstacles to staying in work;
- systems for recognising new skills.

At the regional level in Flanders, there are sectoral agreements in place which define how sectoral social partners and the Flemish government will work together. They cover issues such as linking education with labour market and encouraging skill development; the ageing of the workforce and ways to deal with it are also included. Flanders also adopted a skills strategy which was developed in cooperation with the OECD. The strategy fosters a culture of lifelong learning and identifies

le OECD. Strategia promuje kulturę uczenia się przez całe życie oraz wskazuje na konieczność rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, w której potencjał ludzki jest optymalnie wykorzystywany.

We Włoszech kształcenie ustawiczne jest wspierane przez państwo, które finansuje szkolenia pracowników instytucji publicznych, przewidziane w ramach trzyletnich planów szkoleń. Przedsiębiorstwa prywatne należące do dwustronnych funduszy międzysektorowych na kształcenie ustawiczne płacą określoną ustawowo kwotę, którą następnie wykorzystują, uczestnicząc w szkoleniach organizowanych przez te fundusze.

Identyfikowane w różnych krajach rozwiązania prawne, które mogą wspierać wdrażanie porozumienia w tym obszarze są również bardzo zróżnicowane. W Macedonii brak jest regulacji prawnych odnoszących się do tego obszaru. W Rumunii przepisy dotyczą szkoleń zawodowych i są zawarte w kodeksie pracy. W Polsce przedstawiciele związków zawodowych wskazują na niedostateczną realizację działań przewidzianych w ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku jako wsparcie dla osób starszych na rynku pracy.

Na Łotwie, zgodnie z wymaganiami prawa pracy, przewiduje się urlopy na kształcenie lub szkolenie. Mogą być one udzielane pracownikowi w przypadku, gdy jest to określone w układzie zbiorowym pracy lub w umowie o pracę. Ponadto wszyscy pracownicy mają prawo do urlopu w wymiarze 20 dni roboczych na naukę lub szkolenie w celu przystąpienia do egzaminu państwowego lub przygotowania i obrony pracy dyplomowej. Od pracodawcy zależy, czy urlop na kształcenie jest płatny czy bezpłatny.

W Belgii sytuacja w zakresie kształcenia dorosłych jest różna w różnych regionach. Na poziomie federalnym sprawy związane ze szkoleniem pracowników reguluje ustawa o sprawnej i wydajnej pracy. Zgodnie z nią konieczne jest zapewnienie pracownikowi średnio pięć dni szkolenia rocznie. Do partnerów społecznych należy skonkretyzowanie i egzekwowanie tego prawa poprzez porozumienia branżowe. Zatrudnieni w sektorze prywatnym mają prawo do czasowej przerwy w pracy zawodowej lub do pracy w niepełnym wymiarze godzin w ograniczonym okresie czasu, z częściową rekompensatą za utratę wynagrodzenia w postaci świadczenia z tytułu zabezpieczenia społecznego. Maksymalny okres przerwy lub pracy w niepełnym wymiarze godzin jest negocjowany na poziomie branży lub firmy (w przypadku szkoleń – maksymalnie 3 lata).

Na poziomie regionalnym, we Flandrii, wprowadza się liczne zachęty szkoleniowe dla pracowników i pracodawców. Każdy pracownik sektora prywatnego ma prawo do 125 godzin płatnego urlopu edukacyjnego rocznie. Po zakończeniu szkolenia pracodawca może otrzymać zwrot kosztów jako rekompensatę. Szkolenia są dostępne dla wszystkich pracowników, bez względu na ich wiek.

the need to develop a knowledge-based economy which makes an optimal use of the human potential.

In Italy lifelong learning is supported by the state which finances training for public sector employees, all part of three year training plans. Private companies which belong to bilateral inter-sectoral funds pay a statutory amount towards lifelong learning which they then use by participating in training organised by the funds.

There are strong differences between the countries in terms of the legal regulations they have to support the Agreement in this area. In Macedonia there are no legal regulations in this area. Romania's vocational training is covered in the labour code. In Poland trade union representatives point to an insufficient implementation of measures set out in the act on employment promotion and labour market institutions to provide support for older workers.

As required by law Latvia offers leave for education or training. It can be granted to workers if it is covered in the collective agreement or work contract. In addition, all workers are entitled to a leave which is 20 working days to study for a state exam or write and defend a diploma work. The employer decides whether training leave is paid or not.

In Belgium the arrangements for adult education differ region to region. At the federal level worker training is regulated by the act on efficient and effective work. Under the regulation workers are entitled to five days of training on average annually. It is up to social partners to enforce the law under industry agreements. Private sector employees are entitled to a break from work or part-time work over a limited period of time with some of the pay they lose compensated through social security benefits. The maximum time a break from work or part-time work can last is negotiated at industry or company level (in the case of training it is a maximum of three years).

At the regional level in Flanders numerous training incentives are offered to workers and employers. Each private sector worker is entitled to 125 hours of unpaid educational leave annually. Once the training is completed, the employer can claim the costs back. Training is available to all workers, regardless of age.

We Włoszech, zgodnie z przepisami prawa, pracownicy uczęszczający na regularne kursy w szkołach podstawowych, średnich i zawodowych nie mają obowiązku pracy w godzinach nadliczbowych oraz mają prawo do pracy na takich zmianach, które ułatwiają uczęszczanie na kursy i przygotowanie do egzaminów, a także płatnego urlopu w celu przystąpienia do egzaminów. Większość układów zbiorowych pracy przewiduje płatne urlopy na kształcenie i szkolenie. Ustanowiono również międzysektorowe fundusze dwustronne na szkolenia ustawiczne promowane przez partnerów społecznych i nadzorowane przez Ministerstwo Pracy. Wprowadzono ulgę podatkową na wydatki związane ze szkoleniami mającymi na celu wspieranie nabywania umiejętności w zakresie technologii 4.0 przez pracowników.

Za użyteczne do wdrażania *Porozumienia* w tym obszarze przedstawiciele związków zawodowych z Włoch, Rumunii, Macedonii i Łotwy uznają również normy oraz opracowywane na poziomie krajowym wytyczne przeznaczone do dobrowolnego stosowania, w tym krajowe wersje norm ISO 26000 „Wytyczne do społecznej odpowiedzialności” oraz ISO 45001 „Wymagania i wytyczne dla systemów zarządzania BHP”.

#### **2.4. Wyniki przeglądu w obszarach: Organizacja Pracy dla Zapewnienia Zdrowego i Produktywnego Życia Zawodowego. Podejście Międzypokoleniowe (punkty 4D i 4E *Porozumienia*)**

Wdrażanie *Porozumienia* w tych obszarach może być wspierane między innymi przez wymagania prawne dotyczące współdziałania i dialogu społecznego. Duża część tych wymagań jest podobna w krajach UE, które wdrożyły Dyrektywę 2002/14/WE ustanawiającą ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami oraz dyrektywę ramową 89/391/EWG, która określa zasady współdziałania pracowników w działaniach na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy. Różne jest jednak postrzeganie skuteczności wdrożenia przepisów prawa odnośnie dialogu społecznego i współdziałania w różnych krajach.

W Belgii na wniosek związków zawodowych może zostać utworzone przedstawicielstwo grupowe, które ma uprawnienia do zwracania się do pracodawcy o informacje. W przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 50 pracowników musi zostać utworzony Komitet ds. Zapobiegania i Ochrony w Miejscu Pracy, którego głównym zadaniem jest opracowywanie, proponowanie oraz aktywny udział w działaniach na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy. W przedsiębiorstwach zatrudniających co najmniej 100 pracowników można utworzyć Radę Zakładową w drodze wyborów. Rada Zakładowa otrzymuje informacje, udziela porad i ma pewne uprawnienia decyzyjne i kontrolne. Pracodawca ma obowiązek konsultowania z Radą decyzji w sprawach takich jak: organizacja pracy, warunki zatrudnienia, wprowadzanie nowych technologii, szkolenie zawodowe i przekwalifikowanie,

In Italy workers who attend regular courses in primary, secondary and vocational schools are not required to do overtime and may choose the shifts to ensure that they can continue their training and study for their exams. They are entitled to a paid leave in order to take the exams. The majority of collective agreements include the right to a paid leave if used for training and education. Bilateral inter-sectoral funds have been set up to support lifelong learning promoted by social partners and supervised by the ministry of labour. A tax relief is offered on training expenditure if the course teaches 4.0 technology skills.

The implementation of the Agreement in this area is also supported in the opinion of trade union representatives from Italy, Romania, Macedonia and Latvia by standards and national level guidelines that can be applied voluntarily. This includes national versions of standards ISO 26000 Guidance on Social Responsibility and ISO 45001 Requirements and guidance on Occupational Health and Safety Management Systems.

#### **2.4. Review results: Work organisation for healthy and productive working lives. Inter-generational approach (*points 4D and 4E of the Agreement*)**

Implementing the Agreement in the areas can be supported, among other things by legal requirements on co-participation and social dialogue. A large part of the requirements is similar in EU countries which have implemented Directive 2002/14/EC establishing a general framework for informing and consulting employees and framework directive 89/391/EEC which sets out how workers can participate in measures for safety and health of workers. What differs is the perception of how effective the laws are in enforcing social dialogue and consultation in the different countries.

In Belgium at the request of trade unions a group representation may be set up which is authorised to approach employers and ask for information. Companies with at least 50 workers must set up a Committee for the Prevention and Protection in the Workplace. Its main task is to develop, put forward and actively engage in occupational health and safety actions. In companies with at least 100 workers a Works Council may be established as an elected body. The Works Council receives information, gives advice and has certain decision-making and control rights. The employer is required to consult the Council on matters such as work organisation, employment conditions, introduction of new technologies, vocational training and retraining, camera monitoring, control of online communications (e-mails, Internet), criteria of professional qualifications, HR policy, promoting cooperation



monitoring kamerą, kontrola komunikacji online (e-maile, Internet), kryteria kwalifikacji zawodowych, polityka personalna, promowanie współpracy między pracodawcami i pracownikami, zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie, zwolnienia grupowe, wcześniejsza emerytura, zamknięcie zakładu lub departamentu, upadłość, opóźnienia w płatnościach, nocna praca oraz reintegracja zawodowa. Pracodawca dostarcza Radzie Zakładowej informacje o sprawach społecznych, gospodarczych i finansowych. W zależności od charakteru informacji, powinny być one przekazywane corocznie, kwartalnie, okresowo lub okazjonalnie. Informacje społeczne odnoszą się głównie do zatrudnienia (obecna struktura i perspektywy na przyszłość). Informacje ekonomiczne i finansowe mają na celu zapewnienie pracownikom dobrego zrozumienia sytuacji finansowej i ekonomicznej przedsiębiorstwa.

W Rumunii zasady dialogu społecznego reguluje *Ustawa o Dialogu Społecznym*. W opinii przedstawicieli związków zawodowych istniejące przepisy prawa zapewniają odpowiedni do potrzeb współdziałalność pracowników w działaniach na rzecz utrzymywania zdolności do pracy, a także dostęp do informacji i narzędzi potrzebnych do współdziałania w działaniach dotyczących organizacji pracy i podejścia międzypokoleniowego.

Zdaniem przedstawicieli związków zawodowych z Łotwy wymagania dotyczące współdziałania określone w krajowych aktach prawnych są na ogół odpowiednie, ale istnieją problemy z ich praktycznym wdrożeniem. Związki zawodowe chciałyby mieć więcej funkcji kontrolnych w celu ochrony praw pracowników. Obecnie nie mogą one ingerować w efektywność przedsiębiorstwa, co można interpretować na wiele różnych sposobów. Związki zawodowe i przedstawiciele pracowników mają prawo do otrzymywania informacji, ale firma może zabronić wykonywania kopii lub ograniczyć czas czytania dokumentów, itp.

We Włoszech dialog społeczny na poziomie przedsiębiorstwa nie jest regulowany przepisami prawa, lecz jest definiowany w ramach porozumień trójstronnych i na poziomie międzysektorowym. Przepisy stanowią, że przedsiębiorstwa muszą przeprowadzić konsultacje ze związkami zawodowymi w przypadku decyzji o funduszu zwolnień i zwolnieniach grupowych, lecz nie określają w zadowalający sposób obowiązku informowania pracowników.

W Polsce za podstawę prawną dla dialogu społecznego na poziomie zakładu pracy można uznać ustawę o związkach zawodowych. Ze względu na nieistnienie *de facto* rad pracowników trudno uznać, że ustawa o prawie pracownika do informacji i konsultacji została wdrożona do praktyki. W Macedonii brak jest aktów prawnych, które ustalają zasady dialogu społecznego.

W każdym z krajów wprowadzono przepisy wspierające starszych pracowników pod koniec ich życia zawodowego.

between employers and employees, structural change within the company, groups layoffs, early retirement, closure of plant or department, bankruptcies, delayed payments, night work and return to work. The employer provides the Works Council with information about social, economic and financial issues. Depending on the nature of the information, it should be given annually, quarterly, periodically or occasionally. Social information covers primarily employment (current structure and future perspectives). Economic and financial information is to give workers a good understanding of the company's financial and economic situation.

In Romania social dialogue is regulated in the Social Dialogue Act. In the opinion of trade union representatives the current legal regulations ensure sufficient co-participation of workers in areas such as maintaining work ability, access to information and tools needed for co-participation in measures involving work organisation and inter-generational approach.

In the opinion of trade union representatives from Latvia while co-participation requirements set out in national legal acts are usually appropriate, practical implementation may lag behind. Trade unions would like to see more control functions passed on to them to better protect worker rights. At present, trade unions do not have a say on company efficiency, which may be interpreted in a number of ways. Trade unions and worker representatives are entitled to such information, but the company may ban them from copying documents and limit the time to read documents, etc.

Italy's social dialogue at company level is not regulated by law. It is, however, defined in tripartite agreements and at inter-sectoral level. Under the regulations companies must consult trade unions when deciding on the Redundancy Fund and group layoffs. The law is not specific enough on the right to inform workers.

Poland's legal basis for social dialogue at company level is the trade union act. Because works councils *de facto* do not exist, the act on worker right to information and consultation can hardly be considered implemented. Macedonia does not have legal acts to regulate the principles of social dialogue.

Each of the countries has regulations in place supporting older workers towards the end of their working lives.

W Belgii prawo do świadczeń emerytalnych uzyskuje się po ukończeniu 60 lat. Istnieją jednak wyjątki, w których możliwe jest otrzymywanie świadczeń przed ukończeniem 60 roku życia. W przypadku zwolnienia starszego pracownika pracodawca musi zapłacić mu odprawę, której wysokość zależy od miesięcznego wynagrodzenia i lat pracy w firmie.

Na Łotwie przepisy regulują kwestie zwolnień. O ile nie występują znaczące różnice w wynikach pracy i kwalifikacjach, to zatrzymuje się tych pracowników, którzy mają mniej niż 5 lat do osiągnięcia wieku emerytalnego. Jednak wymaganie to nie daje w rzeczywistości gwarancji zatrudnienia pracownikom w wieku przedemerytalnym, ponieważ istnieje około 10 grup pracowników, którzy mogą otrzymać podobny przywilej.

W Macedonii ustawa o stosunkach pracy zapewnia szczególną ochronę kobietom powyżej 57 roku życia i mężczyznom powyżej 59 roku życia. Jednak ani prawo, ani układy zbiorowe pracy nie określają, do czego może odnosić się szczególna ochrona pracownika. Prawo określa ograniczenie pracy w godzinach nadliczbowych i nocnych starszego pracownika do pracy za jego zgodą.

W Polsce powszechnie obowiązująca regulacja dotycząca tych kwestii zawarta jest w kodeksie pracy, zgodnie z którym pracodawca nie może wypowiedzieć umowy o pracę pracownikowi, któremu brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwi mu uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku. Również w Rumunii regulacje dotyczące tych kwestii są zawarte w kodeksie pracy.

We Włoszech, zgodnie z przepisami prawa, przedsiębiorstwa mogą podpisać porozumienie ze związkami zawodowymi w celu zwiększenia liczby pracowników poprzez zmniejszanie godzin pracy już zatrudnionych, z obniżeniem wynagrodzenia dla nich i zatrudnieniem nowych pracowników na umowach na czas nieokreślony. Porozumienie określa również warunki wcześniejszych emerytur dla starszych pracowników. Jednak tego typu rozwiązanie jest rzadko stosowane, między innymi dlatego, że nie ma rezerwy na składki emerytalne za nieprzepracowane godziny, a zatem wysokość emerytury zmniejsza się. Prawo wprowadza również możliwość przejścia na emeryturę w wieku 62 lat pod warunkiem 38-letniego okresu składkowego.

In Belgium the right to a pension can be claimed at the age of 60 years. There are, however, some exceptions where these benefits can be claimed before the person turns 60. Should an employer dismiss an older worker, they must pay a severance pay which depends on the monthly pay and years with the company.

Latvia's regulations set out the rules for dismissal. Unless workers have vastly different work results and qualifications, those that will keep their jobs will have less than 5 years until legal retirement age. This requirement, however, comes with no guarantee of employment for pre-retirement age workers since there are about 10 groups of employees who might get similar benefit.

In Macedonia the labour relations act ensures special protection to women who are 57 years and over and men who are 59 years and over. However, there is nothing in the law or collective agreements to specify what the special protection entails. The law limits overtime and night work for older workers if they are fine with it.

In Poland these issues are regulated in the labour code under which the employer cannot terminate an employment contract if the employee has not more than four years until legal retirement age, if their employment history allows them to retire when they reach retirement age. In Romania as well this is regulated in the labour code.

In Italy it is legal for companies to sign an agreement with trade unions to increase worker numbers by reducing working hours of current workers, reduce their pay and hire new workers under contracts for an indefinite period. The agreement also defines the conditions of earlier retirement for older workers. This is hardly used because there is no reserve for pension contribution for unworked hours which means that pensions are lower. The law also allows an early retirement at the age of 62 under the condition of having paid pension contribution for 38 years.

## **2.5. Wyniki przeglądu w obszarze „Ocena Strategiczna Demografii Miejsca Pracy” (punkt 4A Porozumienia)**

W Belgii użytecznym narzędziem do oceny strategicznej demografii miejsca pracy jest tzw. „piramida wiekowa”, która musi być brana pod uwagę zwłaszcza w przypadku zwolnień grupowych. W przypadku takich zwolnień konieczne jest przestrzeganie procedury informowania i konsultacji oraz zachowanie odpowiednich proporcji przy zwalnianiu pracowników należących do różnych grup wieku (poniżej 30 lat, od 30 do 50 lat oraz ponad 50 lat).

Na Łotwie ważną rolę w tym obszarze odgrywa Łotewski Narodowy Plan Rozwoju na lata 2014-2020, przygotowany przez Międzysektorowe Centrum Koordynacyjne, a także raport koncepcyjny „Strategia aktywnego starzenia się na rzecz coraz dłuższego i lepszego życia zawodowego na Łotwie”, przygotowany przez Ministerstwo Opieki Społecznej; istnieje potrzeba opracowywania dodatkowych wytycznych.

W Macedonii przedstawiciele związków zawodowych uznają celowość wykorzystywania Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności przeprowadzanego przez Państwowy Urząd Statystyczny (i realizowanego również w innych krajach), które jest jednym z najcenniejszych źródeł informacji na temat rynku pracy. Celem tego badania jest między innymi uzyskanie danych o wielkości, strukturze i charakterystyce populacji aktywnej zawodowo.

Przedstawiciele związków zawodowych w Polsce wskazują na możliwość wprowadzenia do przepisów prawa obowiązku oceny strategicznej miejsca pracy, w pierwszej kolejności dla większych przedsiębiorstw.

W Rumunii za istotną dla tego obszaru uznaje się Krajową strategię zatrudnienia na lata 2014-2020, która ma być wdrażana przez Ministerstwo Pracy i Sprawiedliwości Społecznej, Krajową Agencję Zatrudnienia (ANOFM) oraz przedsiębiorstwa. Dodatkowe wytyczne w tym zakresie mogą opracować instytucje, takie jak: Ministerstwo Pracy i Sprawiedliwości Społecznej, Ministerstwo Edukacji Narodowej oraz Krajowa Agencja Zatrudnienia (ANOFM).

Przedstawiciele związków zawodowych Łotwy, Rumunii i Macedonii uznają, że istnieje potrzeba opracowywania na poziomie krajowym wytycznych dotyczących oceny strategicznej demografii miejsca pracy.

## **2.5. Review results: Strategic assessments of workforce demography (point 4A of the Agreement)**

In Belgium strategic assessments of workplace demography are conducted using a practical tool called “age pyramid”, an aspect that must be considered especially when companies reduce employment. Group layoffs must comply with the information and consultation procedure and ensure that those dismissed represent the right age group proportions (below 30 years, from 30 to 50 years and more than 50 years).

Latvia’s approach is to follow the Latvian National Development Plan for the years 2014-2020, prepared by the Inter-sectoral Coordination Centre, and a conceptual report „Strategy of active ageing for a longer and better working life in Latvia”, developed by the Ministry of Social Welfare; additional guidelines are still to be developed.

In Macedonia trade union representatives are happy with the Labour Force Survey which is conducted by the State Statistical Office (other countries run the survey as well) because it is one of the most valuable sources of labour market information. The objective of the survey is to collect data about the size, structure and characteristics of the working age population.

Trade union representatives in Poland suggest that workplace strategic assessments could become mandatory and the first to adopt these should be large enterprises.

In Romania this area is addressed by the national employment strategy 2014-2020 which is to be implemented by the Ministry of Labour and Social Justice, National Employment Agency (ANOFM) and enterprises. There may be additional guidelines on that possibly coming from the Ministry of Labour and Social Justice, Ministry of National Education and National Employment Agency (ANOFM).

Trade union representatives from Latvia, Romania and Macedonia believe that there should be national level guidelines for conducting strategic workplace assessments.

## ROZDZIAŁ 3. Dobre praktyki w zakresie zarządzania wiekiem

### 3.1. Przegląd dobrych praktyk

Dobra praktyka to rozwiązanie, które zostało wdrożone w konkretnym przedsiębiorstwie, ma innowacyjny charakter i przyniosło wymierne korzyści, a co więcej – może z powodzeniem zostać zastosowane w innych przedsiębiorstwach.

Jednym z elementów projektu było zebranie informacji na temat dobrych praktyk podejmowanych w obszarze zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach z 6 państw europejskich, w których mają swoje siedziby Partnerzy projektu. Opisy dobrych praktyk zostały przygotowane w oparciu o wywiady prowadzone z przedstawicielami przedsiębiorstw, w których te praktyki były lub są wdrażane. Aby zapewnić jednolitą strukturę opisu dobrych praktyk, na potrzeby projektu opracowano kwestionariusz do zastosowania podczas wywiadów.

Na początku kwestionariusza zaprezentowano informacje o projekcie i wyjaśnienia dotyczące tego, czym są dobre praktyki oraz w jakim celu się je opisuje.

Następnie przedstawiono klasyfikację obszarów, których mogą dotyczyć działania z zakresu zarządzania wiekiem i poproszono, aby zgodnie z nią wskazać obszary, do których odnosiły się dobre praktyki podejmowane w danym przedsiębiorstwie. Wśród obszarów wyróżniono:

- dostosowywanie procesów i stanowisk pracy do potrzeb pracowników, z uwzględnieniem ich możliwości psychofizycznych związanych z wiekiem i stanem zdrowia;
- zapewnienie odpowiedniego podziału obowiązków i zadań wśród pracowników, z uwzględnieniem ich możliwości psychofizycznych związanych z wiekiem i stanem zdrowia;
- uwzględnianie zagadnień związanych z wiekiem pracowników w negocjowaniu oraz implementowaniu układów zbiorowych;
- rekrutację;
- szkolenia i uczenie się przez całe życie;
- gromadzenie i przekazywanie specjalistycznej wiedzy/umiejętności oraz wiedzy, która wynika z doświadczenia zawodowego nabytego w miejscu pracy i przekazywanie jej nowym pracownikom;
- zwalczanie stereotypów związanych z wiekiem;
- planowanie i rozwój karier pracowników;
- elastyczną organizację czasu pracy, dostosowaną do potrzeb pracowników;

## CHAPTER 3. Good practices in age management

### 3.1. Review of good practices

A good practice is a solution which was implemented in a specific enterprise, is innovative and has produced measurable benefits, and what is more, it can be successfully used in other enterprises.

One element of the project was to collect information about good practices in the area of age management in enterprises from six European countries of our project Partners. To collect good practices interviews were conducted with representatives of companies that have already implemented them or are in the process of doing that. To ensure that good practices are described in the same way, a questionnaire was developed specifically for the project, and used subsequently for interviewing.

The questionnaire begins with a description of project background. It then goes on to explain what good practices are and why they are described.

Next, a classification of areas for age management is given and respondents are asked to identify those areas where they have applied good practices in their companies. These areas include:

- adapting processes and workplaces to the needs of workers taking into account their physical and mental abilities due to their age and health;
- ensuring adequate division of duties and tasks among workers taking into account their physical and mental abilities due to their age and health;
- considering age-related issues when negotiating and implementing collective agreements;
- recruiting;
- training and lifelong learning;
- collecting and sharing specialist knowledge/skills and know-how that comes from professional experience made in the workplace and passing it on to new workers;
- fighting age-related stereotypes;
- planning and developing workers' career paths;
- flexible work organisation to match the needs of workers;

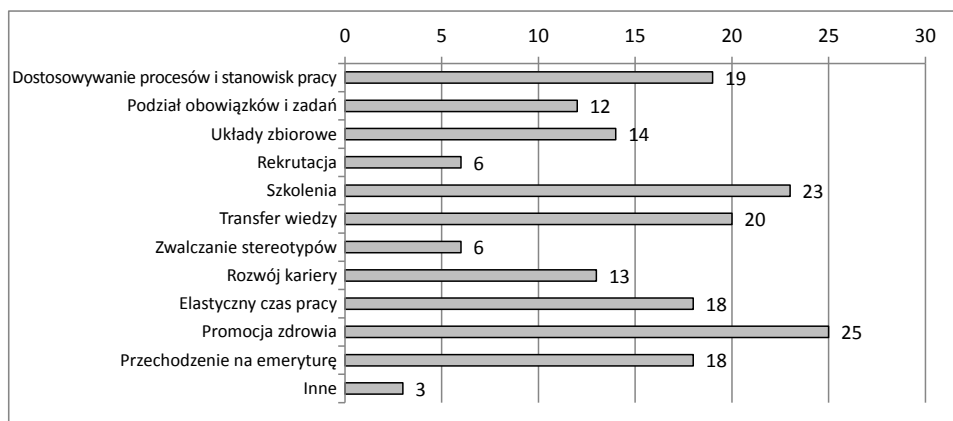


- promocję zdrowia w miejscu pracy;
- wspomaganie pracowników na etapie zakończenia pracy i przechodzenia na emeryturę.

W dalszej części kwestionariusza zawarto szereg otwartych pytań odnoszących się do genezy podjęcia działań z zakresu zarządzania wiekiem, ich charakterystyki i sposobu wykonania, osiągniętych efektów, czynników sukcesu i barier oraz roli, jaką partnerzy społeczni pełnili w inicjowaniu i wdrażaniu tych działań.

Z wykorzystaniem opracowanego kwestionariusza przeprowadzono 36 wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw wdrażających różnego rodzaju praktyki w zakresie zarządzania wiekiem – po 6 w każdym państwie, którego przedstawiciele brali udział w projekcie. Większość zidentyfikowanych w wywiadach dobrych praktyk obejmowała działania realizowane w kilku obszarach zarządzania wiekiem. Najwięcej dobrych praktyk odnosiło się do promocji zdrowia (25), szkoleń (23) i transferu wiedzy (20), a także dostosowywania procesów i stanowisk pracy do potrzeb pracowników (19). Najmniejsza liczba dobrych praktyk dotyczyła rekrutacji oraz zwalczania stereotypów związanych z wiekiem – zidentyfikowano po 6 przykładów takich praktyk. Liczbę zidentyfikowanych dobrych praktyk, w których są realizowane działania odnoszące się do poszczególnych obszarów zarządzania wiekiem, przedstawiono na rys. 3 oraz w tabelicy 2.

**Rys. 3.** Liczba zidentyfikowanych dobrych praktyk, w ramach których są realizowane działania odnoszące się do poszczególnych obszarów zarządzania wiekiem.

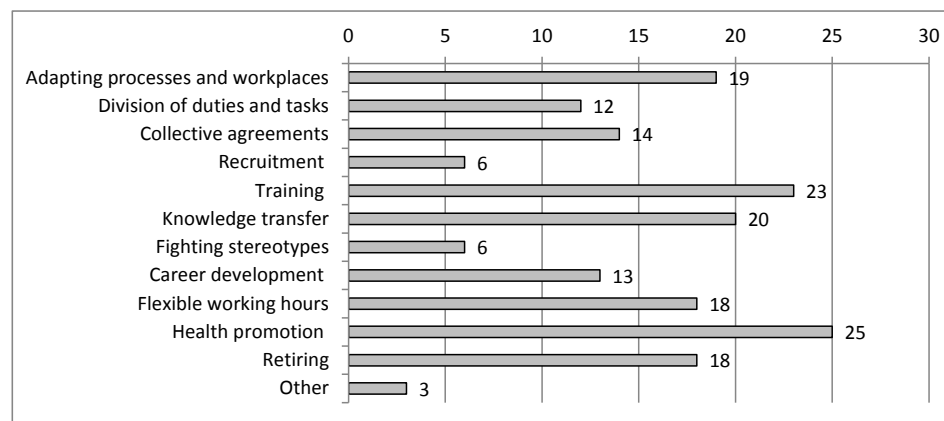


- promoting health in the workplace;
- supporting workers as they progress towards retirement.

Further in the questionnaire many open-ended questions were asked going back to why age management activities were undertaken, what was their characteristics and how they were delivered, the effects achieved, success factors and barriers and the role social partners played in initiating and implementing these actions.

Thirty six interviews were conducted using the questionnaire with representatives of companies that have implemented a variety of good practices specific to age management – six in each project country. The majority of good practices identified in the interviews covered several age management areas. Most of the good practices were related to health promotion (25), training (23) and knowledge transfer (20), and adapting work processes and places to worker needs (19). The lowest number of good practices involved recruitment and fighting age-related stereotypes – with six examples of such good practices identified in each area. Fig. 3 and Table 2 show the number of good practices broken by the different age management areas.

**Fig. 3.** Number of identified good practices by age management areas.



**Tablica 2.** Liczba zidentyfikowanych w poszczególnych państwach dobrych praktyk, w ramach których są realizowane działania odnoszące się do poszczególnych obszarów zarządzania wiekiem.

Obszar	Belgia	Lotwa	Macedonia	Polska	Włochy	Rumunia
Dostosowywanie procesów i stanowisk pracy do potrzeb pracowników, z uwzględnieniem ich możliwości psychofizycznych związanych z wiekiem i stanem zdrowia	5	1	1	3	4	6
Zapewnienie odpowiedniego podziału obowiązków i zadań wśród pracowników, z uwzględnieniem ich możliwości psychofizycznych związanych z wiekiem i stanem zdrowia	4	1	2	–	2	4
Uwzględnianie zagadnień związanych z wiekiem pracowników w negocjowaniu oraz implementowaniu układów zbiorowych pracy	5	4	1	1	1	2
Rekrutacja	2	1	2	–	1	1
Szkolenie i uczenie się przez całe życie	5	3	3	5	6	3
Gromadzenie i przekazywanie specjalistycznej wiedzy/umiejętności oraz wiedzy, która wynika z doświadczenia zawodowego nabytego w miejscu pracy i przekazywanie jej nowym pracownikom	3	2	3	5	1	6
Zwalczanie stereotypów związanych z wiekiem	–	1	1	2	1	2
Planowanie i rozwój karier pracowników	4	–	1	4	1	3
Elastyczna organizacja czasu pracy – dostosowana do potrzeb pracowników	4	1	–	5	2	5
Promocja zdrowia w miejscu pracy	5	3	1	6	4	6
Wspomaganie pracowników na etapie zakończenia pracy i przechodzenia na emeryturę	5	5	–	3	1	5
Inne					1	1

Niemal wszystkie dobre praktyki wdrażane w przedsiębiorstwach belgijskich obejmowały działania dotyczące szkoleń, promocji zdrowia dostosowywania procesów i stanowisk pracy do potrzeb pracowników oraz uwzględniania zagadnień związanych z wiekiem pracowników w negocjowaniu oraz implementowaniu układów zbiorowych. Nie zidentyfikowano natomiast dobrych praktyk odnoszących się do zwalczania stereotypów związanych z wiekiem.

**Table 2.** Number of good practices identified by country and age management areas.

Area	Belgium	Latvia	Macedonia	Poland	Italy	Romania
Adapting processes and workplaces to the needs of workers taking into account their physical and mental abilities due to their age and health	5	1	1	3	4	6
Ensuring adequate division of duties and tasks among workers taking into account their physical and mental abilities due to their age and health	4	1	2	–	2	4
Considering age-related issues when negotiating and implementing collective agreements	5	4	1	1	1	2
Recruitment	2	1	2	–	1	1
Training and lifelong learning	5	3	3	5	6	3
Collecting and sharing specialist knowledge/skills and know-how that comes from professional experience made in the workplace and passing it on to new workers	3	2	3	5	1	6
Fighting age-related stereotypes	–	1	1	2	1	2
Planning and developing workers' career paths	4	–	1	4	1	3
Flexible work organisation to match the needs of workers	4	1	–	5	2	5
Promoting health in the workplace	5	3	1	6	4	6
Supporting workers as they progress towards retirement	5	5	–	3	1	5
Others					1	1

Nearly all good practices implemented in Belgian enterprises involved training, promotion of health, adapting processes and workplaces to worker needs and inclusion of age-related issues when negotiating and implementing collective agreements. No good practices related to fighting age-related stereotypes have been identified.

Na Łotwie w prawie wszystkich badanych przedsiębiorstwach (poza jednym), wdrażano dobre praktyki dotyczące przechodzenia na emeryturę. W czterech z nich uwzględniano zagadnienia związane z wiekiem pracowników w negocjowaniu oraz implementowaniu układów zbiorowych. W trzech przedsiębiorstwach wdrażano dobre praktyki odnoszące się do szkoleń i promocji zdrowia. Nie odnotowano natomiast żadnej dobrej praktyki w obszarze rozwoju kariery.

Jeśli chodzi o Polskę, to w ramach wszystkich wywiadów zidentyfikowano dobre praktyki w obszarze promocji zdrowia, a po 5 dobrych praktyk – w obszarach szkoleń, transferu wiedzy oraz elastycznego czasu pracy. Żadna z dobrych praktyk nie odnosiła się do zapewniania odpowiedniego podziału obowiązków i zadań wśród pracowników, z uwzględnieniem ich możliwości psychofizycznych związanych z wiekiem i stanem zdrowia ani do rekrutacji, a tylko jedna dobra praktyka odnosiła się do układów zbiorowych.

Dobre praktyki wdrażane w przedsiębiorstwach w Macedonii Północnej w dużej mierze polegają na zastępowaniu młodszymi pracownikami starszych osób, które nie są w stanie dłużej wykonywać ciężkiej fizycznej pracy i doświadczają poważnych problemów zdrowotnych związanych z pracą. Opisy tych dobrych praktyk koncentrują się z jednej strony na transferze wiedzy między pokoleniami pracowników, a z drugiej – zwracają uwagę na odczuwane przez starszych pracowników wrażenie, że dzieląc się doświadczeniem zostali wykorzystani, a następnie odrzuceni. Jednocześnie podkreśla się potrzebę zapewnienia im mechanizmów dobrowolnego przechodzenia na godną wcześniejszą emeryturę.

W Rumunii w ramach wszystkich przeprowadzonych wywiadów zidentyfikowano dobre praktyki odnoszące się do promocji zdrowia, transferu wiedzy i dostosowywania procesów i stanowisk pracy do potrzeb pracowników, w ramach 5 z nich – dobre praktyki w obszarach elastycznego czasu pracy i przechodzenia na emeryturę.

We Włoszech dominowały dobre praktyki w obszarze szkoleń. W czterech badanych przedsiębiorstwach wdrażano dobre praktyki dotyczące dostosowywania procesów i stanowisk pracy do potrzeb pracowników oraz promocji zdrowia. Po jednej dobrej praktyce zidentyfikowano w obszarach uwzględniania zagadnień związanych z wiekiem pracowników w negocjowaniu oraz implementowaniu układów zbiorowych, rekrutacji, zwalczania stereotypów i rozwoju kariery.

Podstawowe informacje o działaniach podejmowanych w ramach wszystkich zidentyfikowanych praktyk zestawiono w **tablicy 3**.

In Latvia nearly all of the enterprises asked (except one) have implemented good practices with regard to retirement. Four cover aspects of age when negotiating and implementing collective agreements. Three have launched good practices in the area of training and health promotion. No good practices related to career development have been identified.

As regards Poland, all of the interviews mentioned good practices in the area of health promotion and 5 good practices each in areas such as training, knowledge transfer and flexible working time. None of the good practices involved task allocation between workers to take account of their age and health or to recruitment. Only one good practice involved collective agreements.

Good practices implemented in North Macedonian enterprises are largely designed to replace older workers with younger ones if they cannot sustain any more hard physical labour and their health is seriously affected due to the occupation. The idea for these good practices is to transfer knowledge between generations of workers and, on the other hand, to understand that older workers may feel exploited and then rejected once they have shared their experience. At the same time, the importance of providing them with mechanisms for voluntary transition into early retirement with dignity is stressed.

The interviews conducted in Romania showed good practices with regard to health promotion, knowledge transfer and adapting processes and workplaces to worker needs, five interviews revealed good practices in the area of flexible working time and transitioning towards retirement.

In Italy most of the good practices involved training. Four of the enterprises have implemented good practices to adapt processes and workplaces to worker needs and promote health. There was one good practice each in age-related issues when negotiating and implementing collective agreements, recruitment, fighting stereotypes and career development.

**Table 3** gives basic information on the good practices and what activities they involved.



**Tablica 3.** Zestawienie dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem zebranych w ramach projektu (dane z 2019 r.)

LP	Nazwa dobrej praktyki/ firma	Kraj	Branża	Podjęte działania
1	Zarządzanie wiekiem w firmie VELUX	Polska	Produkcja przemysłowa, sprzedaż materiałów budowlanych	<p>W firmie wdrożono szereg działań, m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dbałość o zdrowie/ergonomię w miejscu pracy</li> <li>• działania przeciwko rutynie/wypaleniu zawodowemu</li> <li>• wsparcie pracowników w trudnej sytuacji życiowej</li> <li>• podnoszenie kwalifikacji/umiejętności</li> <li>• poszanowanie różnorodności w miejscu pracy</li> <li>• elastyczność organizacji czasu pracy.</li> </ul> <p>Firma wyznacza pozytywne trendy i w ten sposób zdobywa przewagę konkurencyjną.</p>
2	Mentoring i programy skierowane na zdrowie w firmie Siemens Sp. z o.o.	Polska	Automatyzacja procesów produkcyjnych, elektryfikacja, produkcja, usługi, sprzedaż	<p>W firmie wdrożono szereg działań, m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mentoring</li> <li>• program „Dbam o siebie – dla dobrego samopoczucia i sukcesu”</li> <li>• audyt zagrożeń dla zdrowia.</li> </ul>
3	Działania organizacyjne w sektorze IT	Polska	IT	<p>W firmie wdrożono szereg działań, m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uczenie się przez całe życie/podnoszenie umiejętności/szkolenia</li> <li>• dostosowanie organizacji czasu pracy do oczekiwań pracowników</li> <li>• promocja zdrowia w miejscu pracy</li> </ul>
4	Zarządzenie wiekiem pracujących bezpośrednio na linii produkcyjnej oraz pracujących na stanowiskach administracyjno-biurowych	Polska	Automotive	<p>W firmie wdrożono cały szereg programów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Program Wsparcia Kondycji Fizycznej i Psychicznej</li> <li>• Program Planowania i Doboru Kadr</li> <li>• Program Edukacji Kadry i Pracowników</li> <li>• Program Dobrego Odżywiania</li> <li>• Program Międzypokoleniowego Transferu Wiedzy</li> <li>• Program Diagnostyki Stanu Zdrowia</li> <li>• Program „Stop-Smoking”</li> <li>• Program Organizacji Miejsca Pracy</li> <li>• Program Elastycznych Form Zatrudnienia</li> <li>• Program Wsparcia Aktywności Poza Pracą</li> </ul>
5	Polityka senioralna w Nestle S.A.	Polska	Przetwórstwo żywności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wdrożenie korzystniejszych, niż wynikające z obowiązujących przepisów, zasad dotyczących organizacji czasu pracy (m.in. wydłużenie i zwiększenie liczby przerw w pracy, umożliwienie pracy w ruchomym czasie, itp.)</li> <li>• Zastosowanie mentoringu celem przekazywania wiedzy i doświadczenia między pokoleniami pracowników</li> <li>• Oferowanie pracownikom korzystnych świadczeń finansowych (odprawa z tytułu trwałej i całkowitej niezdolności do pracy, ubezpieczenie na życie, Pracownicze Programy Emerytalne)</li> </ul>

**Table 3.** List of good practices in the area of age management collected in the project (data for 2019)

No.	Name of good practice / company	Country	Industry	Activities
1	Age management in VELUX	Poland	industrial production, sale of building materials	<p>The company has implemented a number of actions such as:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Health /ergonomics in the workplace</li> <li>• Measures to prevent routine /professional burnout</li> <li>• Support for workers struggling personally</li> <li>• Improving qualifications/skills</li> <li>• Respect for diversity in the workplace</li> <li>• Flexible organisation of working time</li> </ul> <p>The company sets positive trends which gives it its competitive advantage.</p>
2	Mentoring and health-oriented programmes in Siemens Sp. z o.o.	Poland	automation of production processes, electrification, manufacture, services, sales	<p>The company has implemented a number of actions such as:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentoring</li> <li>• Programme “I look after myself – for my well-being and success “</li> <li>• Audit of health risks</li> </ul>
3	Organisational activities in the IT sector	Poland	IT	<p>The company has implemented a number of actions such as:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lifelong learning /improving skills/training</li> <li>• adapting working time to worker expectations</li> <li>• health promotion in the workplace</li> </ul>
4	Age management involving production workers and white collar workers	Poland	automotive	<p>The company has implemented a number of programmes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme Supporting Physical and Mental Health</li> <li>• Programme Human Resources Planning and Selection</li> <li>• Programme Human Resources and Staff Education</li> <li>• Programme Good Nutrition</li> <li>• Programme Inter-generational Transfer of Knowledge</li> <li>• Programme Diagnosis of Health</li> <li>• Programme “Stop-Smoking”</li> <li>• Programme Organising the Workplace</li> <li>• Programme Flexible Forms of Employment</li> <li>• Programme Supporting After Work Activity</li> </ul>
5	Seniors Policy in Nestle S.A.	Poland	Food processing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation of rules that are superior to the mandatory rules as regards working time arrangements (such as longer and more frequent breaks at work, working flexible hours, etc.)</li> <li>• Using mentoring to transfer knowledge and experience between generations of workers</li> <li>• Offering substantial benefits to workers (severance pay for permanent and total inability to work, life insurance, Employee Pension Programme)</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferowanie pracownikom pakietów opieki medycznej w prywatnym centrum</li> <li>• Promocja zdrowia w ramach programu „WellNes in Action”</li> </ul>
6	Zdrowie/ efektywność pracownika – program w Philip Morris S.A.	Polska	Wyroby tytoniowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opieka medyczna (pakiety: Zdrowy mężczyzna/Zdrowa kobieta, pomoc psychologa, dietetyka oraz usługi rehabilitacyjne)</li> <li>• Promocja zdrowego trybu życia</li> </ul>
7	Ograniczanie zagrożeń w miejscu pracy dla pracowników 50 + / Tarkett S.p.A	Włochy	produkcja wyrobów budowlanych z tworzyw sztucznych, rodzaj działalności: producent podłóg z naturalnego linoleum	Szkolenie, odpowiednie środki ochrony osobistej, kontrole operacyjne, nadzór zdrowotny. Firma podjęła kompleksowe i integracyjne działania, poczynawszy od oceny ryzyka, mające na celu zmniejszenie ryzyka w miejscu pracy. Kierownictwo firmy, zespół zarządzający, lekarze zakładowi i przedstawiciele pracowników ds. bhp zostali włączeni w etap planowania i wdrażania rozwiązań profilaktycznych.
8	Analiza postawy i szkolenia dla pracowników obsługi technicznej / Azienda Trasporti Milanesi (ATM)	Włochy	Transport publiczny	Kampanie uświadamiające, badania przesiewowe i informacyjne oraz szkolenia dotyczące zarówno zdrowego stylu życia, jak i profilaktyki kardiologicznej i onkologicznej. Obecnie nacisk kładzie się na profilaktykę w ramach zarządzania wiekiem. W związku z tym realizowane są działania koncentrujące się na postawach i zdrowych nawykach żywieniowych z myślą o zdrowym i aktywnym starzeniu się.
9	Szkolenia i rozwój kompetencji przekrojowych	Włochy	Przemysł metalurgiczny, produkuje diamentowe ściernice do obróbki kamienia/marmuru/ceramiki	Wypełnienie luki w umiejętnościach pracowników wspierających procesy innowacyjne (zgodnie z krajowym układem zbiorowym pracy w przemyśle metalurgicznym), wzmocnienie indywidualnych umiejętności i opracowanie metodyki umożliwiającej identyfikację ukrytych kompetencji pracowników
10	Przekwalifikowanie starszych pracowników w Telecom Italia S.p.A. (TIM)	Włochy	Telekomunikacja	Szkolenia ukierunkowane na przekwalifikowanie się pracowników i rozwój umiejętności cyfrowych w celu zachowania miejsc pracy
11	PATH4YOUNG/ Provincia Autonoma di Trento - PAT	Włochy	Samorząd, zarządzanie lokalną polityką w zakresie zdrowia, edukacji, opieki społecznej i infrastruktury transportowej	Transfer wiedzy na zasadzie mentoringu i mentoringu odwróconego, w którym starsi pracownicy przekazują swoją wiedzę i doświadczenie zdobyte w firmie, a młodzi przekazują starszym umiejętności cyfrowe
12	Układ zbiorowy/ LUXOTTICA GROUP S.P.A.	Włochy	Projektowanie, produkcja i dystrybucja odzieży, okularów luksusowych i sportowych	Program wymiany pokoleniowej polegający na dobrowolnym przechodzeniu na pracę w niepełnym wymiarze godzin przez starszych pracowników, pełniących funkcję przekaźnika pokoleniowego (przy zachowaniu pełnej składki emerytalnej)
13	Plan utrzymywania zdolności do pracy w Pasendale	Belgia	Fabryka sera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodatkowe dni urlopu dla starszych pracowników</li> <li>• Program transferu wiedzy od doświadczonych do nowych pracowników</li> <li>• Dostosowywanie pracy do możliwości starszych pracowników (np. poprzez proponowanie im pracy na część etatu, jeśli nie są w stanie pracować w pełnym wymiarze czasu pracy)</li> <li>• Organizacja imprez dla pracowników i ich rodzin</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offering health care packages to workers with a private medical centre</li> <li>• Health promotion under the programme “WellNes in Action”</li> </ul>
6	Health / effectiveness of workers – programme in Philip Morris S.A.	Poland	Tobacco products	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Health care (packages: Healthy man / Healthy woman, psychological help, dietetics and rehabilitation)</li> <li>• Promoting a healthy lifestyle</li> </ul>
7	Reducing workplace hazards for 50 + workers / Tarkett S.p.A	Italy	production manufacture of buileders’ ware of plastic, types of business: manufacture of natural linoleum flooring	Training, adequate personal protection equipment, operational controls, health supervision. The company has launched comprehensive and integrating efforts starting from risk assessment, designed to reduce workplace hazards. The company’s top management, management team, in-house doctors and health and safety worker representatives are now part of the preventative planning and implementation process.
8	Analysis of attitudes and training for technical services staff / Azienda Trasporti Milanesi (ATM)	Italy	Public transport	Awareness campaigns, screening and information tests and training on healthy lifestyle and cardiological and oncology prevention. The focus today is on prevention as part of age management. As a result, the activities concentrate on people’s attitudes and healthy eating to promote healthy and active ageing.
9	Training and development of cross-cutting competences	Italy	metallurgy industry, produces diamond wheels for processing stone / marble / ceramics	Filling the skills gap of workers supporting innovative processes (in accordance with the national collective agreement in the metallurgy industry), strengthening individual skills and developing a methodology to help identify hidden competences of workers.
10	Retraining older workers in Telecom Italia S.p.A. (TIM)	Italy	Telecommunications	Training designed to retrain workers and develop digital skills to keep their jobs.
11	PATH4YOUNG / Provincia Autonoma di Trento - PAT	Italy	local government, manages local policies on health, education, welfare and transport infrastructure	Knowledge transfer by mentoring or reverse mentoring where older workers transfer their knowledge and experience from the company and young workers share their digital skills with older colleagues.
12	Collective agreement / LUXOTTICA GROUP S.P.A.	Italy	Design, production and distribution of clothing, luxury and sports eye-wear	Programme of exchange between generations with older workers voluntarily changing to part-time work, as inter-generational relay (while keeping the full pension contribution)
13	Plan to maintain ability to work in Pas-endale	Belgium	Cheese factory	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Additional leave for older workers</li> <li>• Programme of knowledge transfer from experienced workers to new workers</li> <li>• Adjusting work to the capacities of older workers (e.g. by offering part-time work if they can no longer work full time)</li> <li>• Organising events for employees and their families</li> </ul>



14	Janssen Pharmaceutica	Belgia	Produkcja leków	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talent FIT center – wspieranie pracowników w poszukiwaniu nowej pracy wewnątrz firmy lub poza nią w związku z prowadzoną restrukturyzacją</li> <li>• Dzień zmiany (Day of change) – akcja informacyjna skierowana do pracowników na temat planów firmy na przyszłość, mająca na celu zaangażowanie pracowników</li> <li>• Umożliwianie pracownikom zmiany stanowiska pracy na tydzień, aby ułatwić im planowanie ścieżek kariery (zapoznanie się z pracą i ewentualną zmianę na stałe)</li> <li>• Umożliwianie starszym pracownikom pracy tylko na dziennej zmianie (maksymalnie przez rok lub dwa) po to, aby doskonalili proces, wspierali opracowanie materiałów na potrzeby transferu wiedzy, itp.</li> <li>• Szkolenie brygadzystów w zakresie wspierania starszych pracowników</li> <li>• Program promocji zdrowia (dodatkowe badania, przeciwdziałanie stresowi, porady dietetyka, poprawa jakości snu)</li> <li>• Program transferu wiedzy</li> <li>• Możliwość wymiany części premii rocznej na dodatkowe dni urlopu (5 dni przed 55 rokiem życia, 10 dni po ukończeniu 55 lat)</li> </ul>
15	KBC bank	Belgia	Bankowość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan MINERVA – określanie ścieżek dalszej kariery dla pracowników 55+ w ramach rozmów z przełożonym (możliwość wyboru jednej z pięciu ścieżek: od kontynuowania w tym samym wymiarze, poprzez zmniejszenie wymiaru lub ciężkości pracy, do odejścia poza firmę, ale z zachowaniem dotychczas otrzymywanych świadczeń)</li> <li>• Centrum kompetencji – wsparcie w przeniesieniu na inne stanowisko wewnątrz firmy</li> <li>• Mobilność talentów – we współpracy z organizacją sektorową odkrywanie talentów i możliwości ich wykorzystania poza firmą</li> <li>• KBC University</li> <li>• Elastyczność czasu pracy</li> </ul>
16	TVH	Belgia	Wypożyczalnia wózków widłowych, urządzeń przeładunkowych, ładówek teleskopowych i wózków widłowych do transportu poziomego, podnośników koszowych, portowych i kontenerowych, ciągników i części zamiennych itp.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trzy dodatkowe dni urlopu w wieku 50, 55 i 60 lat – oznacza to 9 dodatkowych dni urlopu w ciągu 10 lat</li> <li>• Time credits – możliwość wykonywania pracy w niepełnym wymiarze przy jednoczesnym otrzymywaniu rekompensaty od rządu za dni, w których pracownik nie pracuje. Dodatkowy time credit oferowany jest przez firmę – możliwość pracy w wymiarze 80% przez maksymalnie 5 lat, bez utraty wynagrodzenia w trakcie kariery zawodowej</li> <li>• Stosowanie pracy przemienniej w dziale logistyki – pracownicy pracują nie więcej niż dwie godziny na zmianę na tym samym stanowisku, wykonując pracę od lekkiej do ciężkiej</li> <li>• Kontrola stanowiska pracy przez eksperta ds. ergonomii raz w miesiącu</li> <li>• Zapewnienie pracownikom regulowanych stanowisk siedzących i stojących oraz ekranów komputerowych</li> <li>• Elastyczność czasu pracy</li> <li>• Ułatwienia dla pracowników powracających do pracy po wypadku lub dłuższej chorobie: dostosowywanie stanowisk pracy, możliwość rozpoczęcia pracy od jednego dnia w tygodniu</li> <li>• Możliwość pracy zdalnej dla pracowników biurowych przez określoną liczbę dni</li> <li>• Promocja zdrowia (sala fitness i teren rekreacyjny na obszarze fabryki, zajęcia fitness, udogodnienia dla rowerzystów, fotele do masażu)</li> </ul>

14	Janssen Pharmaceutica	Belgium	Productions of pharmaceuticals	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talent FIT centre – supporting workers with finding new jobs internally or outside the company in connection with restructuring</li> <li>• Day of Change – information campaign for workers about the company’s plans for the future to keep staff engaged</li> <li>• Enabling workplace changes for a week to help with planning career paths (familiarisation with the work and a possible change for good)</li> <li>• Allowing older workers to work the day shift only (maximum for a year or two) so that they can improve the process, support the development of materials to ensure transfer of knowledge, etc.</li> <li>• Training for foremen on how to support older workers</li> <li>• Health promotion programme (additional medical check-ups, combatting stress, advice from a dietician, improving sleep quality)</li> <li>• Knowledge transfer programme</li> <li>• Possibility to exchange a part of the annual bonus for additional leave (5 days before 55 years old, 10 days after turning 55)</li> </ul>
15	KBC bank	Belgium	Banking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MINERVA Plan – identifying career paths for 55+ workers in talks with their superior (a choice of one out of five paths: from continuing as before, through reducing hours and effort, to leaving the company whilst keeping the benefits)</li> <li>• Competence Centre – support with transferring to another job within the company</li> <li>• Talent mobility – in cooperation with a sectoral organisation, discovering talents and ways to use them outside the company</li> <li>• KBC University</li> <li>• Flexible working time</li> </ul>
16	TVH	Belgium	Rental of forklifts, handling equipment, telescopic handlers and forklifts for horizontal transport, basket, port and container lifts, tractors and spare parts, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Three additional days of leave at 50, 55 and 60 – which means 9 additional days of leave within 10 years</li> <li>• Time credits – possibility to work part-time while collecting compensation from the government for days off work. Additional time credit is offered by the company - possibility to work at 80% for a maximum of 5 years without losing pay during the professional career</li> <li>• Using alternating hours in the logistics department – workers work not more than two hours per shift in the same job, doing light and heavy work</li> <li>• Workplace control by an ergonomics expert once a month</li> <li>• Providing workers with regulated work stations to sit and stand and with computer screens</li> <li>• Flexible working time</li> <li>• Helping workers return to work after they have had an accident or extended sickness: adapting work stations, possibility to resume work from one day a week</li> <li>• Possibility to work from home for office workers for a specified number of days</li> <li>• Health promotion (gym and leisure area on factory premises, fitness class, cycle facilities, massage chairs)</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darmowe testy sprawności dla pracowników 45+ w godzinach pracy</li> <li>• Zdrowe posiłki w stołówce</li> <li>• Imprezy dla pracowników i ich rodzin</li> </ul>
17	Izeco/Feel Good	Belgia	Fabryka przekąsek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dla pracowników biurowych: plan przygotowany przez doradcę ergonomicznego, regulowane stanowiska pracy (stojące – siedzące), regulacja jasności ekranów, dostosowanie oświetlenia, możliwość pracy zdalnej przez jeden dzień w tygodniu dla osób 45+</li> <li>• Dla pracowników na stanowiskach robotniczych: wewnętrzny doradca ds. prewencji, instalacja automatycznej linii do pakowania, w niektórych strefach pakowania zapewnienie możliwości wyboru pozycji siedzącej lub stojącej, szkolenie w zakresie metod podnoszenia, możliwość regulacji wózka widłowego, nowe taborety, rotowanie na stanowiskach pracy (w zależności od działu co godzinę, co dzień)</li> <li>• Choroba: po powrocie z choroby dłuższej niż trzy tygodnie, wizyta u lekarza medycyny pracy (Occupational physician), w przypadku choroby związanej z pracą, próba znalezienia pracy dostosowanej do możliwości pracownika, jeśli się nie uda, pracodawca zwalnia pracownika z zachowaniem wszystkich przysługujących mu praw. Jeżeli pracodawca dostosuje stanowisko pracy, a pracownik odmawia, pracodawca może zwolnić pracownika bez dodatkowego wynagrodzenia. Dzięki temu pracodawca zawsze dołoży wszelkich starań, aby szukać odpowiedniej pracy.</li> <li>• Dodatkowe urlopy dla pracowników 45+</li> <li>• Premia 650 euro dla wszystkich pracowników za przestrzeganie zasad bezpieczeństwa</li> <li>• Imprezy dla pracowników i ich rodzin</li> </ul>
18	Aperom	Belgia	Przemysł metalowy (produkcja stali Inox)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Świadczenia dla pracowników 55+: dodatkowy urlop (10 dni płatnego urlopu i 10 bezpłatnego), możliwość pracy tylko na dzienną zmianę, możliwość 80% pracy w systemie time credit, począwszy od 56/58 roku życia możliwość odejścia na wcześniejszą emeryturę w związku z wykonywaniem bardzo ciężkiej fizycznej pracy</li> <li>• Rozwiązania z zakresu ergonomii: wizytowanie stanowisk pracy przez zakładowego lekarza medycyny pracy i pielęgniarkę z dyplomem z zakresu ergonomii, automatyzacja linii produkcyjnych – zmniejszenie obciążenia układu mięśniowo-szkieletowego poprzez zainstalowanie podnośnika do obsługi papieru ściernego, ograniczenie narażenia pracowników na wibracje dzięki nowej linii do walcowania metalu, screening ergonomiczny wszystkich nowych maszyn, podniesienie obszaru pakowania o 90 cm nad ziemię</li> <li>• Powrót do pracy po chorobie: pracownikom, którzy zachorują na długi okres czasu, firma płaci oprócz ubezpieczenia zdrowotnego różnicę do wysokości ich normalnego wynagrodzenia.</li> </ul>
19	Wsparcie dla aktywnego starzenia się i dłuższej aktywności zawodowej w spółce akcyjnej „Cēsu Alus”	Łotwa	Browar i producent napojów alkoholowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dzień Seniora dla pracowników 55+ (poświęcony m.in. bhp i zdrowemu trybowi życia)</li> <li>• Dodatkowe urlopy za lata przepracowane w firmie</li> <li>• Klub Emerytów oferujący możliwość udziału w wycieczkach i innych firmowych wydarzeniach</li> <li>• Działania promujące zdrowie</li> </ul>
20	Wsparcie dla pracowników powyżej 50 roku życia	Łotwa	Produkcja i dystrybucja wyrobów ze sklejk brzozonej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premie jubileuszowe</li> <li>• Dodatki za lata pracy w zakładzie</li> <li>• Dodatkowe urlopy z okazji srebrnej i złotej rocznicy ślubu</li> <li>• Ubezpieczenie emerytalne w trzecim filarze</li> <li>• Szkolenia podnoszące kwalifikacje realizowane przy udziale najbardziej doświadczonych pracowników</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Free fitness tests for workers 45+ during working hours</li> <li>• Healthy meals in the canteen</li> <li>• Events for staff and their families</li> </ul>
17	Izeco/Feel Good	Belgium	Snacks factory	<ul style="list-style-type: none"> <li>• For white collar workers: a plan prepared by an ergonomics adviser, regulated workstations (standing – sedentary), controlled screen brightness, lighting adjustment, possibility to work from home one day a week for people aged 45 and over</li> <li>• For blue collar workers: internal adviser for prevention, installation of an automatic packing line, in some packing zones the option to choose sitting or standing, training on lifting methods, possibility to regulate forklifts, new stools, alternating workplaces (depending on the department: every hour, every day)</li> <li>• Sickness: when returning from a sickness absence lasting more than three weeks - a visit to an occupational medicine doctor (Occupational physician), if the sickness is related to work – trying to find a job that will be adjusted to the worker’s capacity, if that fails, the employer lays off the worker and pays all the benefits they are entitled to. If the employer adjusts the workstation, and the worker refuses to work there, the employer is allowed to fire that worker without extra pay. Thanks to this the employer will always do their best to find the right work.</li> <li>• Additional leave for workers aged 45</li> <li>• A bonus of 650 euro for all workers for complying with safety rules</li> <li>• Events for staff and their families</li> </ul>
18	Aperom	Belgium	Metal industry (Inox steel manufacture)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefits for workers 55+: additional leave (10 days of paid leave and 10 of unpaid leave), possibility to work the day shift only, possibility to work 80% in the time credit system, starting from 56 / 58 years workers may retire early if their work involves hard manual labour</li> <li>• Ergonomics solutions: the company’s occupational physician visits workstations together with a nurse with a diploma in ergonomics, automation of production lines to reduce the load on the musculoskeletal system by installing a lift for handling sandpaper, reducing the exposure of workers to vibration thanks to a new metal rolling line, ergonomic screening of all new machines, raising the packing area by 90 cm above ground</li> <li>• Return to work after sickness: workers who have been sick for a long time are paid by the company the regular health insurance and the difference to what they would normally earn.</li> </ul>
19	Support for active ageing and longer working life in the joint stock company „Cēsu Alus”	Latvia	Brewery and producer of alcoholic beverages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seniors’ Day for 55+ workers (centred around health and safety and healthy lifestyle)</li> <li>• Additional leave for years worked with the company</li> <li>• Pensioners’ Club offers tours and other company events</li> <li>• Health promotion activities</li> </ul>
20	Support for 50 + workers	Latvia	Production and distribution of birch plywood products	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jubilee bonuses</li> <li>• Extra pay for years worked for the company</li> <li>• Additional leave for silver or golden wedding anniversary</li> <li>• Pension insurance in the third pillar</li> <li>• Training to improve qualifications delivered using the most experienced workers</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodatkowe urlopy dla niepalących</li> <li>• Dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne</li> <li>• Fundusz Stabilności (do wykorzystania na wypłatę wynagrodzenia pracownikom w przypadku problemów finansowych w przedsiębiorstwie)</li> </ul>
21	Kampania rekrutacyjna skierowana do pracowników powyżej 50 roku życia w „Rimi Latvia”	Łotwa	Sprzedaż detaliczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przeprowadzenie trzech edycji kampanii zachęcającej osoby 50+ do podjęcia pracy w firmie</li> <li>• Wykorzystanie różnych kanałów komunikacji: telewizja, radio, media cyfrowe, materiały wizualne dostępne w sklepach</li> <li>• Podkreślanie w trakcie kampanii zalet starszych pracowników</li> <li>• Udział w kampanii tzw. ambasadorów – pracowników, którzy dzielili się swoimi doświadczeniami pracy w firmie</li> </ul>
22	Wsparcie dla aktywnego starzenia się i dłuższej aktywności zawodowej	Łotwa	Energetyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ochrona pracowników w wieku przedemerytalnym</li> <li>• Odprawa emerytalna</li> <li>• Premie jubileuszowe</li> <li>• Ubezpieczenie emerytalne w trzecim filarze</li> <li>• Dodatkowy urlop</li> <li>• Dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne</li> <li>• Rekompensata inflacyjna</li> <li>• Dodatek urlopowy</li> <li>• Dodatek z tytułu urodzenia dziecka</li> <li>• Dodatkowy urlop dla rodziców małych dzieci</li> </ul>
23	Wsparcie dla aktywnego starzenia się i dłuższej aktywności zawodowej	Łotwa	Przeladunek ropy naftowej i produktów naftowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Okres ochronny dla pracowników w wieku emerytalnym</li> <li>• Dodatkowy urlop po przepracowaniu 15 lat pracy w zakładzie</li> <li>• Premie jubileuszowe</li> <li>• Stowarzyszenie emerytów</li> <li>• Siłownia dla pracowników i ich rodzin</li> <li>• Szkolenia</li> </ul>
24	Wsparcie dla aktywnego starzenia się i dłuższej aktywności zawodowej w „Liepājas RAS” Ltd.	Łotwa	Gospodarka odpadami i wytwarzanie energii elektrycznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne</li> <li>• Umożliwianie pracy zdalnej</li> <li>• Zajęcia gimnastyczne w miejscu pracy z fizjoterapeutą</li> <li>• Szkolenia (zarówno zawodowe, jak i ogólne, np. zarządzanie czasem, komunikacja, praca zespołowa, zarządzanie stresem)</li> <li>• Dodatkowe płatne urlopy wypoczynkowe za lata pracy w firmie</li> <li>• Dodatek urlopowy (w wysokości do połowy miesięcznego wynagrodzenia)</li> <li>• Sprzęt fitness dostępny w sali rekreacyjnej</li> <li>• Dni zdrowia</li> <li>• Odprawa emerytalna</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Additional leave for non-smokers</li> <li>• Additional health insurance</li> <li>• Stability Fund (may be used to pay workers if the company has financial problems)</li> </ul>
21	Recruitment campaign addressed to 50+ workers in „Rimi Latvia”	Latvia	Retail sales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Three editions of a campaign to encourage people 50+ to take up work with the company</li> <li>• Using different channels of communication: television, radio, digital media, visual materials available in the shops</li> <li>• Emphasising the advantages of older workers during the campaign</li> <li>• So called ambassadors participating in the campaign – workers who have shared their experience in the company</li> </ul>
22	Support for active ageing and longer working life	Latvia	Power engineering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protection for workers in pre-retirement age</li> <li>• Retirement severance pay</li> <li>• Jubilee bonuses</li> <li>• Pension in the third pillar</li> <li>• Additional leave</li> <li>• Additional health insurance</li> <li>• Inflation rate compensation</li> <li>• Holiday allowance</li> <li>• Child birth allowance</li> <li>• Additional leave for parents of young children</li> </ul>
23	Support for active ageing and longer working life	Latvia	Handling of oil and oil products	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protection period for retirement age workers</li> <li>• Additional leave having worked for 15 years for the company</li> <li>• Jubilee bonuses</li> <li>• Pensioners association</li> <li>• Gym for staff and their families</li> <li>• Training</li> </ul>
24	Support for active ageing and longer working life in „Liepājas RAS” Ltd.	Latvia	Waste management and production of electricity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Additional health insurance</li> <li>• Working from home</li> <li>• Gymnastics in the workplace with a physiotherapist</li> <li>• Training (vocational, general, e.g. time management, communication, team work, stress management)</li> <li>• Additional paid leave for years worked for the company</li> <li>• Holiday allowance (half of the monthly pay)</li> <li>• Fitness equipment available in the recreation hall</li> <li>• Health Days</li> <li>• Retirement severance pay</li> </ul>

25	Negocjacje z partnerami społecznymi	Macedonia Północna	Organizacja handlowa zajmująca się edukacją	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podjęcie negocjacji w sprawie poprawy ekonomicznej i socjalnej sytuacji pracowników</li> </ul>
26	Nadwyżka pracowników w Banku	Macedonia Północna	Bankowość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zatrudnienie grupy młodych pracowników przy projekcie wdrożenia nowego systemu informatycznego do obsługi kart kredytowych</li> <li>• Wdrożenie programu monitoringu, w ramach którego doświadczeni pracownicy przekazali nowo zatrudnionym wiedzę o banku i procesach obsługi kart</li> <li>• Po zakończeniu projektu – objęcie specjalnym pakietem świadczeń pracowników, którzy podjęli dobrowolną decyzję o przejściu na emeryturę</li> </ul>
27	Dobra praktyka w jednostce edukacyjnej (SUGS Vlado Tasevski Skopje)	Macedonia Północna	Edukacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wdrożenie programu mentoringu, w ramach którego nauczyciele z wieloletnim doświadczeniem w pracy w szkole opiekowali się nowo zatrudnionymi osobami uczącymi ten sam przedmiot</li> <li>• Program trwał jeden rok, podczas którego nowo zatrudnieni nauczyciele mieli status stażystów i każdy z nich został przez dyrektora szkoły przypisany do starszego mentora</li> <li>• Realizacja programu obejmowała organizowanie szkoleń, seminariów i kursów, w których uczestniczyli nauczyciele i za które otrzymali certyfikat dokumentujący ich nowo nabyte umiejętności i wiedzę</li> </ul>
28	AD Evropa Skopje	Macedonia Północna	Wyroby kakaowe i inne słodcze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wdrożenie rozwiązań ograniczających narażenie pracowników na hałas – przeniesienie tych, którzy doświadczyli utraty słuchu oraz starszych pracowników do pracy w dziale pakowania, gdzie poziom hałasu jest znacznie niższy niż w hali produkcyjnej, zlecenie pomiarów natężenia hałasu, upowszechnianie wśród pracowników stosowania ochronników słuchu</li> </ul>
29	Przedsiębiorstwo budowlane w Republice Macedonii Północnej	Macedonia Północna	Budownictwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• W związku ze stwierdzeniem przewagi starszych pracowników wśród załogi, podjęcie decyzji o zatrudnieniu grupy młodszych pracowników</li> <li>• Powierzenie starszym pracownikom do wykonania prac niewymagających dużego wysiłku fizycznego</li> <li>• Zaproponowanie pracownikom w wieku przedemerytalnym (58+) przejścia na wcześniejszą emeryturę i wypłacenie im związanych z tym świadczeń (zryczałtowanego wynagrodzenia za 5 lat do osiągnięcia wieku emerytalnego)</li> <li>• Wynegocjowanie dodatkowej kwoty odprawy i sporządzenie listy obejmującej wszystkich pracowników, którzy chcą i mogą przejść na wcześniejszą emeryturę; umożliwienie kontynuowania zatrudnienia tym, którzy podjęli decyzję o pozostaniu w pracy</li> </ul>
30	Army YNA (Yugoslavian National Army)	Macedonia Północna	Organizacja wojskowa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacja szkoleń dla rekrutów celem wzmocnienia ich gotowości psychofizycznej</li> <li>• Po zakończeniu szkolenia – objęcie rekrutów programem mentoringu, w ramach którego starsi koledzy przekazywali im swoją wiedzę i doświadczenie</li> </ul>
31	Negocjowanie warunków pracy dla starszych pracowników w SC ZIROM SA	Rumunia	Przemysł metalurgiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poprawa warunków pracy celem zapewnienia efektywności pracy starszych pracowników (55-64 lata)</li> </ul>
32	Dialog społeczny w przedsiębiorstwie międzynarodowym SC Joyson Safety System SRL	Rumunia	Produkcja części samochodowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapewnienie środków ochrony dopasowanych do potrzeb starszych pracowników</li> <li>• Poprawa dobrostanu pracowników</li> </ul>

25	Negotiations with social partners	North Macedonia	Commercial organisation involved in education	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Start of negotiations to improve workers' economic and social situation</li> </ul>
26	Surplus of employees in the Bank	North Macedonia	Banking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiring a group of young employees for a project designed to implement a new IT credit card system</li> <li>• Implementing a monitoring programme which involved experienced workers transferring their knowledge about the bank and card services to the new hires</li> <li>• At project end – a special benefits package provided to staff who decided to take voluntary retirement</li> </ul>
27	Good practice in an educational entity (SUGS Vlado Tasevski Skopje)	North Macedonia	Education	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation of a mentoring programme which involved teachers with many years of school work looking after newly hired teachers teaching the same subject</li> <li>• The programme went on for a year during which the newly hired teachers worked as interns with each of them assigned to an older mentor by the head teacher</li> <li>• The programme involved training, seminars and courses for teachers; upon completion, the teachers would receive a certificate to confirm they have acquired new skills and knowledge</li> </ul>
28	AD Evropa Skopje	North Macedonia	Cocoa products and other confectionery	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation of solutions to reduce exposure to noise – workers who have lost their hearing and older workers to move to packaging where noise levels are much lower than in the production hall, noise level tests conducted, promoting hearing protection to be worn by staff</li> </ul>
29	Construction enterprise in the Republic of North Macedonia	North Macedonia	Construction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Because older workers were in the majority, a decision was taken to hire a group of young workers</li> <li>• Older workers asked to do jobs which did not require much physical effort</li> <li>• Workers in pre-retirement age (58+) were offered early retirement and the benefits they were entitled to (a bulk sum of their pay for 5 years until retirement age)</li> <li>• An additional amount of severance pay was negotiated and a list was drafted of all workers who want to and may choose early retirement; those who want to stay on are able to do it</li> </ul>
30	Army YNA (Yugoslavian National Army)	North Macedonia	Military organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training organised for recruits to strengthen their psychophysical preparedness</li> <li>• Once the training is completed, recruits join a programme where older colleagues share with them their knowledge and experience</li> </ul>
31	Negotiating working conditions for older workers in SC ZIROM SA	Romania	Metallurgy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Better working conditions to ensure that older workers perform well (55-64 years)</li> </ul>
32	Social dialogue in international enterprise SC Joyson Safety System SRL	Romania	Production of automotive parts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protection equipment provided to match the needs of older workers</li> <li>• Improving the well-being of workers</li> </ul>



33	Uczciwe relacje w pracy w przedsiębiorstwie Medgidia	Rumunia	Produkcja cementu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zachęcanie pracowników będących w wieku przedemerytalnym do kontynuowania zatrudnienia lub pełnienia roli trenerów dla nowych pracowników</li> </ul>
34	Stosunki pracy w systemie publicznym Water Basins Administration <u>Mures</u> – National Administration Of Romanian Waters	Rumunia	Dostawa wody	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podjęcie działań ukierunkowanych na utrzymanie wysokiej wydajności pracy i umiejętności podejmowania nowych wyzwań przez pracowników w każdym wieku</li> </ul>
35	Specjalne warunki pracy w National Society Of Salt <u>Bucharest</u> – Ocna Mures Salt Mine Subsidiary	Rumunia	Wydobywanie soli	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poprawa warunków pracy, ze szczególnym uwzględnieniem starszych pracowników</li> </ul>
36	Prace prowadzone pod ziemią w National Society Of Salt <u>Bucharest</u> – Ocna Dej Salt Mine Subsidiary	Rumunia	Wydobywanie soli	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podjęcie działań wspierających efektywność pracy pracowników we wszystkich grupach wiekowych</li> </ul>

33	Fair labour relations in Medgidia	Romania	Cement production	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encouraging workers in pre-retirement age to stay in work or take on the role of trainers for new workers</li> </ul>
34	Labour relations in the public system Water Basins Administration Mures - National Administration Of Romanian Waters	Romania	Water supply	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions to maintain high productivity and skills to take new challenges by workers of all ages</li> </ul>
35	Special working conditions in the National Society Of Salt Bucharest- Ocna Mures Salt Mine Subsidiary	Romania	Salt mine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improving working conditions with a special focus on older workers</li> </ul>
36	Underground works in the National Society Of Salt Bucharest - Ocna Dej Salt Mine Subsidiary	Romania	Salt mine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efforts to support efficiency of workers across all age groups</li> </ul>

### 3.2. Opisy dobrych praktyk

#### Wsparcie dla aktywnego starzenia się i dłuższej aktywności zawodowej w spółce akcyjnej „Cēsu Alus”, Łotwa

**Przedsiębiorstwo:** Cēsu Alus

**Liczba pracowników:** 205

**Sektor:** browar i producent napojów alkoholowych

**Przeciętny wiek osoby zatrudnionej:** 37 lat

#### Przyczyny podjęcia działań

Potrzeba podjęcia działań w zakresie zarządzania wiekiem została dostrzeżona przez Zarząd przedsiębiorstwa oraz związki zawodowe, którzy – monitorując pojawiające się informacje i analizy na temat starzenia się siły roboczej – postanowili wesprzeć własną załogę w utrzymywaniu zdolności do pracy. Dodatkowym czynnikiem, motywującym do pojęcia jednego z działań (organizacji Dnia Seniora), była chęć uzupełnienia pakietu świadczeń socjalnych o atrakcyjną pozycję wykraczającą poza wymagania prawne. Do podjęcia kolejnego działania (założenia Klubu Emerytów) zainspirował Prezesa Zarządu przykład podobnego działania podjętego w innym przedsiębiorstwie działającym w ramach Grupy Kapitałowej, w Finlandii.

#### Zrealizowane działania

Raz w roku organizowany jest w firmie „Dzień Seniora” dla pracowników powyżej 55 roku życia, ale mogą w nim uczestniczyć również młodszy pracownicy. Dzień Seniora odbywa się już od 4 lat i jest przygotowywany przez specjalistę ds. bezpieczeństwa pracy i środowiska oraz przedstawicieli związków zawodowych, przy wsparciu kierownictwa firmy. Każdego roku opracowywany jest specjalny program imprezy, zawierający: działania informacyjne w obszarze bezpieczeństwa pracy, ergonomii, zdrowego podejścia do pracy i zdrowia jako takiego; interaktywne testy dotyczące powyższych zagadnień; konsultacje zaproszonych specjalistów w zakresie zdrowia, aktywnego starzenia się i redukcji stresu; gimnastyki itp. Dzień Seniora odbywa się w dniu roboczym, a mimo to wszyscy uczestnicy otrzymują za ten dzień wynagrodzenie. Głównym celem Dnia Seniora jest dostarczenie starszym pracownikom (55+) przydatnych informacji na temat zachowania zdrowia i dłuższej aktywności zawodowej oraz promowanie wśród nich poczucia przynależności do firmy. Działania podejmowane w związku z organizacją Dnia Seniora obejmują: opracowanie specjalnego programu na bieżący rok i jego uzgod-

### 3.2. Descriptions of good practices

#### Support for active ageing and longer working life in the joint stock company “Cēsu Alus”, Latvia

**Enterprise:** Cēsu Alus

**Employment:** 205

**Sector:** brewery and manufacturer of alcoholic beverages

**Average employee age:** 37

#### Reason for action

The need to address age management became clear to the management of the company and trade unions as they read and analysed data about ageing workforce. A decision was taken to support the company’s staff and ensure that they stay fit to work. The motivation for one of the actions undertaken (Seniors’ Day) was to offer an attractive option to go beyond what is legally required. The other action (Pensioners’ Club) was initiated by the CEO who was inspired by a similar activity in another enterprise which is part of the Capital group, in Finland.

#### Actions taken

“Seniors’ Day” is organised once a year for workers aged 55 years and over but younger workers are equally invited. Seniors’ Day has been around for four years. Developed by an environmental health and safety specialist and trade union representatives, the event has the support of the company’s management. Each year a special event programme is prepared which includes: information about health and safety in the workplace, ergonomics, healthy approach to work and health as such; interactive tests about the problems above; advice from invited specialists on health, active ageing and stress reduction; gymnastics, etc. Although Seniors’ Day takes place on a working day, all the participants receive normal pay. The main objective of Seniors’ Day is to provide older workers (55+) with useful information about staying in good health and longer working lives and fostering a sense of ownership with the company. The activities that are part of Seniors’ Day preparation include: development of a special programme for the current year and gaining management approval for the programme, inviting specialists, sending out invites to staff who are 55 and over and conducting the event.

nienie z kierownictwem, zaproszenie specjalistów, wysłanie zaproszeń do ponad 55-letnich pracowników firmy oraz przeprowadzenie imprezy. Związek zawodowy planuje włączyć Dzień Seniora również do układu zbiorowego pracy.

Zgodnie z układem zbiorowym pracy, pracownikom przysługują dodatkowe urlopy za lata przepracowane w firmie – jeśli pracownik przepracował w firmie 20 lat lub więcej, otrzymuje dodatkowe 2 dni płatnego urlopu w ciągu roku. Świadczenie to zaoferowano pracownikom, aby wyrazić wdzięczność za ich lojalność. Realizacja tego działania jest nadzorowana przez związek zawodowy.

Poza tym przy przedsiębiorstwie funkcjonuje Klub Emerytów, do którego mogą dołączyć pracujący i niepracujący emeryci, zatrudnieni w firmie przez 10 lat lub dłużej. Członkowie Klubu Emerytów dwa razy w roku otrzymują pakiet upominkowy ze wszystkimi nowościami produkowanymi przez firmę (ok. 30-50 nowych produktów rocznie), dwa razy w roku (na obchody święta Līgo – przesilenia letniego w czerwcu i Boże Narodzenie w grudniu) otrzymują zaproszenie na uroczysty obiad z najwyższą kadrami kierowniczą firmy, a raz w roku – na opłaconą przez firmę wycieczkę (już odwiedzili wszystkie firmy grupy – w Finlandii, Estonii, na Litwie, Białorusi). Poza tym biorą udział w różnych wydarzeniach – np. w „Łotewskim Święcie Piwa”, wizytach studyjnych w firmie itp.

Celem utworzenia Klubu Emerytów było wyrażenie wdzięczności pracownikom za ich lojalność i poprawienie jakości życia na emeryturze. Klub Emerytów działa już od 5 lat. Jest zarządzany przez byłego prezesa zarządu spółki i wspierany przez obecne kierownictwo spółki. Związek Zawodowy nie bierze czynnego udziału w pracach Klubu Emerytów, jednak wspiera realizację ich działalności i jest gotowy udzielić niezbędnej pomocy w razie potrzeby.

Oprócz wyżej wymienionych działań, w przedsiębiorstwie regularnie organizowane są różne przedsięwzięcia skierowane do pracowników w każdym wieku, np. gry sportowe, bal noworoczny, działania promujące zdrowie (np. udostępnianie imbiru, cytryny i miodu do gorących napojów w okresie zimowym), itp.

Działania w zakresie zarządzania wiekiem są prowadzone cyklicznie i w przyszłości związek zawodowy ma zamiar zaproponować podwojenie liczby Dni Seniora w ciągu roku. Działania te mogą z pewnością być wdrażane również w innych firmach, niezależnie od ich rozmiarów. Dzięki podjętym działaniom pracownicy mają poczucie, że firma o nich dba, stają się bardziej lojalni wobec firmy, a ich satysfakcja z pracy wzrasta.

The trade union has plans to include Seniors' Day in the collective agreement.

As set out in the collective agreement, workers are entitled to additional days of leave for years worked in the company. Those with 20 years or more are given additional 2 days of paid leave annually. This was offered to the staff to say thank you for their loyalty. This activity is controlled by the trade union.

The company also has its Pensioners' Club whose members are pensioners both employed and unemployed who have been with the company for 10 years or longer. The members of the Pensioners' Club receive a gift package twice a year with all the new products the company manufactures (about 30-50 new products yearly), twice a year (on the Līgo festive day – summer solstice in June and for Christmas in December) – an invitation to a special dinner with the company's top management, and once a year – a trip paid for by the company (they have already visited all of the Group's companies - in Finland, Estonia, Lithuania, Belarus). They also participate in different events - e.g. the Latvian Beer Festival, study visits to the company, etc.

The purpose behind the Pensioners' Club was to appreciate the workers' loyalty and to improve their quality of life in retirement. The Pensioners' Club has been around for five 5 years. Managed by a former company CEO, it is supported by the company's current management. The trade union is not involved actively in the Pensioners' Club, but is happy to support the activities and ready to help if needed.

Apart from the above actions the company organises regular activities targeting workers of all ages, e.g. sports and games, New Year's ball, health promotion (e.g. provision of ginger, lemon and honey to make hot drinks in the winter), etc.

Age management activities are conducted cyclically and in the future the trade union would like to see the number of Seniors' Days doubled in a year. The activities can be easily implemented in other companies, no matter what the size. Thanks to these events, staff feel they are looked after by the company which increases their loyalty and work satisfaction.

## Osiągnięte efekty

Na podstawie wyników badania satysfakcji pracowników, można stwierdzić, że starsi pracownicy najbardziej cenią sobie pakiet świadczeń socjalnych i że znacząco wpływa on pozytywnie na ich lojalność wobec firmy. Poza tym w ostatnich latach obserwuje się wzrost poziomu satysfakcji pracowników. Poprzez realizację działań osiągnięto zamierzone cele – wśród pracowników poprawiło się zrozumienie dla kwestii zdrowotnych i poczucie przynależności do firmy.

Nie stwierdzono, aby podjęte działania wpływały na relacje międzypokoleniowe, jednak firma stara się kształtować te relacje poprzez różne inicjatywy, np. w ubiegłym roku tematem corocznej konferencji pracowniczej była digitalizacja i zrozumienie międzypokoleniowe.

## Czynniki sukcesu i bariery

Do głównych czynników sukcesu zrealizowanych działań zalicza się obecność w firmie aktywnych ludzi, gotowych do zidentyfikowania i zaproponowania możliwych usprawnień w zarządzaniu, wsparcie ze strony kierownictwa firmy oraz zaangażowanie docelowej grupy beneficjentów działań. Zaangażowane jest możliwe pod warunkiem zapewnienia sprawnej komunikacji z tą grupą. Zaobserwowano przy tym, że pracownicy ze starszej grupy wiekowej wysoko cenią sobie osobistą komunikację. Proponując im uczestniczenie w określonych przedsięwzięciach bezpośrednio, zapewnia się znacznie wyższą frekwencję niż umieszczając ogólne informacje na tablicy ogłoszeń.

Główne bariery, które trzeba było pokonać, związane były właśnie z koniecznością zaangażowania docelowej grupy beneficjentów działań. Zapewnienie udziału pracowników w wieku powyżej 50 lat w podejmowanych inicjatywach niejednokrotnie stanowiło wyzwanie.

## Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników

Związek zawodowy bierze czynny udział w organizacji corocznego Dnia Seniora.

Związek Zawodowy pełni wiodącą rolę w procesie przygotowania i podpisywania układu zbiorowego pracy, a tym samym pełnił taką rolę w procesie związanym z zapewnieniem dodatkowych dni płatnego urlopu przysługujących za lata przepracowane w zakładzie.

Związek Zawodowy nie bierze czynnego udziału w pracach Klubu Emerytów, jednak wspiera realizację ich działań i jest gotów udzielić niezbędnej pomocy w razie potrzeby.

## Results achieved

An employee satisfaction survey showed that older workers mostly appreciated the package of benefits and that significantly boosts their loyalty to the company. In recent years employee satisfaction has been observed to grow. Thanks to the activities the intended goals have been achieved: workers have the understanding on health issues and identify themselves with the company.

While the activities did not have an effect on inter-generational relations, the company makes a point of shaping these relations through a variety of initiatives. Last year, as an example, the annual staff conference was themed around digitalisation and understanding between generations.

## Success factors and barriers

The main success factors of the actions include having active people in the company who are ready to identify and propose management improvements, support from management and engagement of the target group of beneficiaries. The engagement is only possible if we can communicate well with the group. An observation was made that older workers appreciate personal communication: by inviting them directly to join an activity, we can ensure a much higher uptake as opposed to putting up the information on an information board.

The main barriers that had to be overcome had to do with having to engage the targeted group of beneficiaries. Ensuring the engagement of 50+ workers was often challenging.

## Role of social partners and/or employee representatives

The trade union takes an active part in organising the annual Seniors' Day.

The trade union has a lead role in the process of preparing and signing the collective agreement and has been instrumental in ensuring additional days of paid leave for years worked in the company.

The trade union does not take an active part in the Pensioners' Club activity, but is happy to support it and ready to help when needed.

## Wsparcie dla pracowników powyżej 50 roku życia, Łotwa

**Przedsiębiorstwo:** nie podano

**Liczba pracowników:** 2000

**Sektor:** produkcja i dystrybucja wyrobów ze sklejk brzozonej

**Udział pracowników 50+: 40%**

### Przyczyny podjęcia działań

Geneza niektórych działań w zakresie zarządzania wiekiem jest bardzo długa i swoimi korzeniami sięga okresu sprzed transformacji systemowej. Np. premie jubileuszowe były wypłacane pracownikom przez wiele lat, a w 1990 r., na wniosek związku zawodowego, zostały włączone do zakładowego układu zbiorowego pracy.

Do podjęcia dalszych działań skłoniły przedsiębiorstwo zaobserwowane zmiany w strukturze wiekowej pracowników, tj. stopniowy wzrost udziału starszych pracowników wśród załogi przedsiębiorstwa, a dodatkową inspirację stanowiły wdrażane w firmie zasady zrównoważonego rozwoju. Kierując się poczuciem odpowiedzialności za przyszłość pracowników oraz doświadczeniami z kryzysów gospodarczych, z którymi przedsiębiorstwo musiało się uporać w przeszłości, podjęto decyzję o wspieraniu pracowników w gromadzeniu kapitału na przyszłość, oferując im ubezpieczenie emerytalne w trzecim filarze. Kolejnym bodźcem do wzbogacania pakietu świadczeń socjalnych oferowanych pracownikom była chęć zapewnienia ich lojalności i zachęcenie do kontynuowania zatrudnienia.

Z kolei działania w zakresie szkolenia i transferu wiedzy podjęto, aby poprawić jakość pracy w przedsiębiorstwie.

### Zrealizowane działania

W układzie zbiorowym pracy, na wniosek związku zawodowego, zostały uwzględnione następujące świadczenia:

- premie jubileuszowe, w formie stałej kwoty pieniężnej, która nie zależy od stanowiska, poziomu wynagrodzenia ani żadnego innego czynnika;
- dodatki za lata pracy w zakładzie (od 10 lat, a następnie po każdych 5 latach). Wysokość dodatku zależy od liczby przepracowanych lat, za 20 przepracowanych lat pracownicy otrzymują również srebrną odznakę, a za 30 – złotą;
- dodatkowe płatne 1-dniowe urlopy z okazji srebrnej i złotej rocznicy ślubu.

## Support for 50 + workers, Latvia

**Enterprise:** not stated

**Employment:** 2,000

**Sector:** production and distribution of birch plywood products

**Share of 50+ workforce:** 40%

### Reason for action

Some of the age management actions had their origins long ago and date back to the times before the transition. As an example, jubilee bonuses were paid for many years and in 1990 at the request of the trade union they were made part of the company's collective agreement.

The reason why the company started doing more was the observed change in the workforce age structure. The share of older workers was gradually increasing and the additional inspiration came from the company policy of sustainable development. Guided by a sense of responsibility for the future of the workforce and the experience from economic crises the company struggled with in the past, the decision was taken to support workers in accumulating capital for the future. They were offered retirement insurance in the third pillar. The next incentive to boost the package of benefits offered to workers was to gain their loyalty and encourage them to stay with the company.

The reason for training and knowledge transfer activities was an attempt to improve the quality of work in the company.

### Actions taken

At the request of the trade union, the collective agreement now includes the following benefits:

- jubilee bonuses in the form of a fixed monetary sum which does not depend on the position, pay or any other factor;
- extra money for years worked for the company (from 10 years, and then after each 5 years). The allowance depends on the number of years worked, those with 20 years also receive a silver badge and a gold one for 30 years;
- additionally paid one day leaves for silvery and golden wedding anniversaries.

Od 2006 roku oferuje się ubezpieczenia emerytalne w III filarze pracownikom, którzy pracowali w zakładzie dłużej niż 1 rok. Wysokość składki odprowadzanej do funduszu emerytalnego stanowi określony procent wynagrodzenia pracownika i zależy od przepracowanej przez niego liczby lat pracy w zakładzie (im więcej lat – tym wyższy procent). Działanie zostało zaproponowane przez związek zawodowy i uzgodnione z kierownictwem firmy.

Nie ma specjalnych szkoleń dla pracowników powyżej 50 roku życia, ale co trzy lata odbywają się obowiązkowe szkolenia podnoszące kwalifikacje, które obejmują wszystkie bloki zawodowe, odnoszące się do codziennej pracy każdego pracownika. Uczestniczenie w tych szkoleniach jest elementem kształcenia ustawicznego: umożliwia podnoszenie kwalifikacji i ich utrzymanie przez cały okres aktywności zawodowej.

W celu zapewnienia transferu wiedzy pomiędzy pracownikami w firmie istnieje praktyka, zgodnie z którą bardziej doświadczeni pracownicy uczą młodszych, którzy dopiero rozpoczynają pracę w firmie. Najbardziej doświadczeni pracownicy są również zaangażowani jako nauczyciele w ramach obowiązkowych szkoleń podnoszących kwalifikacje.

Głównym celem podejmowanych działań jest promowanie poczucia stabilności i poziomu satysfakcji pracowników, a także zapewnienie długotrwałego zatrudnienia w firmie.

Mimo, że większość działań jest skierowana do wszystkich pracowników, za główną grupę docelową można uznać starsze osoby, ponieważ to one, bardziej niż młodsze, cenią sobie świadczenia socjalne.

Działania określone w układzie zbiorowym pracy są realizowane regularnie i nadzorowane przez związek zawodowy. Działania szkoleniowe są cyklicznie organizowane i prowadzone przez Dział Szkoleniowy przedsiębiorstwa (związek zawodowy nie bierze udziału w organizacji działań szkoleniowych).

Oprócz wyżej wymienionych działań, zakład regularnie zapewnia pracownikom w każdym wieku różne bonusy, np. dodatkowe płatne urlopy dla niepalących, premie za dobre wyniki w pracy, płatne ubezpieczenie zdrowotne, Fundusz Stabilności (z oszczędnościami na wynagrodzenie dla wszystkich pracowników przez 3 miesiące, które mogą być wykorzystane w przypadku problemów ekonomicznych w zakładzie), działania na rzecz promocji zdrowia, itp.

Działania w zakresie zarządzania wiekiem są prowadzone w sposób ciągły i nieustannie doskonalone. W przyszłości związek zawodowy ma zamiar zaproponować zwiększenie procentu wynagrodzenia odprowadzanego do funduszy emerytalnych. Ponadto rozpoczęto negocjacje w sprawie wprowadzenia systemu podziału pracy w systemie zmianowym dla osób starszych (np. umożliwienie dzielenia

Since 2006 workers are offered retirement insurance in the III pillar if they have been with the company for longer than one year. The contribution paid to the retirement fund represents a specific percentage of the employee's salary and depends on the number of years with the company (the more years, the higher the percentage). This scheme was suggested by the trade union and agreed to with the company's management.

While there is no dedicated training for 50 + workers, every three years compulsory training is delivered to improve qualifications. It is addressed to all occupations and relates to workers' everyday work. The training is part of lifelong learning because it helps to improve qualifications and maintain them throughout people's working lives.

To ensure knowledge transfer between workers, the company has a practice where more experienced workers teach young ones which are only just starting with the company. The most experienced workers also help with teaching qualifications courses.

The main objective of these activities is to promote a sense of stability and satisfaction and to ensure long-term employment with the company.

Although the majority of the actions are addressed to all staff, it is in fact older people who are the target group because they appreciate these benefits more than younger people.

The activities set out in the collective agreement are delivered regularly and the trade union makes sure they happen. Training is delivered cyclically and run by the company's Training Department (the trade union is not involved in organising training).

Apart from the above activities, the company regularly provides workers of all ages with different bonuses, e.g. additional paid leave for non-smokers, performance bonuses, paid health insurance, Stability Fund (savings to go towards all workers' pay for three months which can be used in case of the company's economic problems), etc.

Age management actions are delivered and improved continuously. In the future the trade union would like to put forward a proposal to increase the percentage of salary which is paid to the retirement funds. In addition, negotiations have been launched on a work division system in shift work of older workers (e.g. to enable them to share a twelve hour shift between two workers). This is hoped to extend the



12-godzinnej zmiany roboczej pomiędzy dwóch pracowników), co ma sprzyjać wydłużeniu okresu aktywności zawodowej tych pracowników i emerytów, którzy nie mają fizycznej zdolności do pracy na pełnej zmianie, ale chcieliby kontynuować pracę. Działanie to nie zostało jednak jeszcze zatwierdzone przez kierownictwo i może zostać wdrożone dopiero w przyszłości.

Jeśli chodzi o możliwość stosowania dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem w innych przedsiębiorstwach, to przedstawiciele firmy w szczególności poleciłoby zapewnienie pracownikom ubezpieczenia emerytalnego w trzecim filarze, ponieważ daje ono zatrudnionym poczucie bezpieczeństwa na przyszłość.

### **Osiągnięte efekty**

Założone cele działań zostały osiągnięte – poprawiło się poczucie stabilności zatrudnienia i poziom zadowolenia pracowników. Pracownicy (zwłaszcza pracownicy starsi i zatrudnieni długoterminowo) wysoko ocenili otrzymane świadczenia socjalne, zwłaszcza ubezpieczenie emerytalne w III filarze (zgodnie z wynikami badania satysfakcji pracowników ok. 30% z nich bardzo wysoko ceni sobie ubezpieczenie emerytalne w III filarze i chciałoby zwiększyć procent wynagrodzenia odprowadzającego do funduszu emerytalnego).

Podjęte działania mają pozytywny wpływ na sytuację starszych pracowników. Poprawiły ich lojalność wobec firmy i poziom satysfakcji z pracy.

Nie zaobserwowano, aby świadczenia zagwarantowane w układzie zbiorowym pracy miały jakikolwiek wpływ na relacje międzypokoleniowe. Główny wpływ na relacje międzypokoleniowe ma transfer wiedzy pomiędzy pracownikami w firmie – bardziej doświadczeni pracownicy uczą młodych pracowników, którzy dopiero rozpoczynają pracę w firmie. Ten transfer wiedzy promuje komunikację i współpracę międzypokoleniową.

### **Czynniki sukcesu i bariery**

Do powodzenia działań w znacznym stopniu przyczyniło się poczucie wspólnego interesu wszystkich zaangażowanych stron (kierownictwa firmy, związków zawodowych i pracowników) oraz umiejętność ich wzajemnego komunikowania się. Wszystkie strony dążyły do osiągnięcia kompromisu i realizacji proponowanych działań. Na niektórych etapach jedna ze stron była niekiedy bardziej aktywna i stanowiła siłę napędową procesu, ale – ogólnie rzecz biorąc – do osiągnięcia zamierzonych efektów potrzebny był udział wszystkich.

Z doświadczeń zebranych w przedsiębiorstwie podczas wdrażania działań w zakresie zarządzania wiekiem wynika, że kluczowym czynnikiem sukcesu jest

working careers of these workers and pensioners who do not have the physical ability to work a full shift but want to stay in work. This action has not been approved by the management yet and may be introduced sometime in the future.

As regards using these good age management practices in other companies, company representatives would recommend in particular the provision of the third pillar retirement insurance because it gives employees a sense of security for the future.

### **Results achieved**

The intended goals have been achieved – workers have a sense of stability of employment and work satisfaction. The workers (especially the older ones and those working many years) highly appreciated the benefits, in particular the retirement insurance in the III pillar (an employee satisfaction survey showed that about 30% highly appreciated the retirement insurance in the III pillar and would like to increase the percentage of their pay to go towards the retirement fund).

The schemes have a positive effect on the situation of older workers. This has strengthened their loyalty and job satisfaction.

The benefits guaranteed in the collective agreement did not seem to have any effect on inter-generational relations. Inter-generational relations were primarily affected by knowledge transfer between workers with more experienced workers teaching young workers who have only just started work in the company. The knowledge transfer promotes inter-generational communication and cooperation.

### **Success factors and barriers**

The success of the schemes was largely due to a feeling of a shared interest of all those involved (company management, trade unions and workers) and their ability to communicate. Everyone worked towards a compromise and completion of the proposed activities. At some stages one of the sides was more active and pushed the process forward, but generally speaking it took the combined effort of everyone to make it happen.

The experience the company has made from its age management work shows that a key success factor is maintaining a balance between needs and expectations

również utrzymanie równowagi pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami pracowników z różnych grup wiekowych: niektóre świadczenia są bardziej korzystne z perspektywy młodych pracowników, a niektóre – z punktu widzenia starszych. Bardzo ważne jest zapewnienie, aby układ zbiorowy pracy był równie atrakcyjny dla wszystkich grup wiekowych.

Główne bariery we wdrażaniu działań związane były z kwestiami finansowymi – związek zawodowy jest w stanie zaproponować wiele różnych korzystnych rozwiązań dla pracowników, ale pokrycie ich kosztów nie może przekraczać możliwości finansowych przedsiębiorstwa. Najważniejsze jest osiągnięcie kompromisu w negocjacjach z kierownictwem firmy.

Bariery dotyczyły również trudności związanych z wypracowaniem kompromisu pomiędzy wymaganiami pracowników z różnych grup wiekowych.

Pewne problemy napotkano również w komunikowaniu się z pracownikami powyżej 50 roku życia, szczególnie w związku z wprowadzaniem innowacji. Większość pracowników w wieku 50+ nie lubi zmian i jest przyzwyczajona do pewnych procesów pracy, dlatego czasami wyzwaniem jest włączenie czegoś nowego lub innowacyjnego do programu szkolenia lub procesu pracy.

### **Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników**

Związek Zawodowy odgrywa wiodącą rolę w procesie przygotowywania i podpisywania układów zbiorowych pracy, a tym samym również w procesie zapewniania pracownikom świadczeń przewidzianych w układzie zbiorowym. Żadne świadczenie pracownicze nie może być wprowadzone bez zgody kierownictwa zakładu, ale związek zawodowy jest siłą napędową dla wprowadzenia i udzielania pracownikom tych świadczeń.

of workers from different age groups: some benefits work better for younger workers while others are more important to the older ones. What is really important is making sure that the collective agreement is equally attractive for all age groups.

The main barriers to implementing the activities were financial. While the trade union can suggest a lot of benefits for the workers, the costs of delivering them cannot exceed the company's financial capacity. What is most important is reaching a compromise when negotiating with the company's management.

Other barriers had to do with how difficult it is to strike a balance between the requirements of workers of all ages.

Certain problems emerged when communicating with workers who are 50 years and over, especially as regards innovation. Most 50+ workers do not like change and have grown accustomed to certain work processes. This makes it a challenge sometimes to use new or innovative elements in training programmes or work processes.

### **Role of social partners and/or employee representatives**

The trade union has a major role to play in the process of preparing and signing collective agreements. They are just as important in ensuring that workers received all the benefits set out in the collective agreement. While no benefit can be offered without the management's agreement, the trade union is the driving force behind offering and granting benefits to workers.

## **Kampania rekrutacyjna skierowana do pracowników powyżej 50 roku życia w „Rimi Latvia” Ltd., Łotwa**

**Przedsiębiorstwo:** Rimi Latvia, Ltd.

**Liczba pracowników:** 5500

**Sektor:** sprzedaż detaliczna

**Udział pracowników 50+: 30%**

### **Przyczyny podjęcia działań**

Podczas procesu rekrutacji prowadzonego w przedsiębiorstwie jego uczestnicy ze starszych grup wiekowych niejednokrotnie skarżyli się, że ze względu na stereotypy związane z wiekiem, trudno im znaleźć pracę. Z drugiej strony w firmie doświadczają się problemów z zatrudnieniem odpowiedniej liczby pracowników – rotacja jest duża, a liczba wakatów wynosi około 200. Pojawił się więc pomysł, aby zrealizować kampanię rekrutacyjną skierowaną do osób w wieku osób powyżej 50 roku życia. Decyzja o zorganizowaniu takiej kampanii została podjęta na poziomie kierownictwa firmy w celu zarówno pozyskania nowych pracowników, jak i promowania integracji osób starszych na rynku pracy. Związek zawodowy nie brał udziału w organizacji ani realizacji tej kampanii.

### **Zrealizowane działania**

Kampania miała charakter informacyjno-rekrutacyjny i zakładała osiągnięcie dwóch głównych celów: znalezienie nowych pracowników na potrzeby firmy oraz wyzwanie społeczne, tj. przełamywanie stereotypów związanych z wiekiem. Bardzo ważne było, aby przekonać potencjalnych pracowników powyżej 50 roku życia, że nadal mają miejsce na rynku pracy i nadal mogą budować swoją karierę – dołączyć do firmy i w ciągu kilku lat awansować ze stanowiska kasjera nawet na stanowisko kierownika sklepu.

Grupą docelową kampanii były osoby powyżej 50 roku życia, aktualnie bezrobotne lub zatrudnione w innych firmach.

Do chwili opisywania tej dobrej praktyki przedsiębiorstwo zrealizowało już trzy edycje kampanii (po ok. 3 tygodnie każda) – jesienią 2018 roku, zimą 2019 roku i wiosną 2019 roku. Wykorzystano w tym celu różne kanały komunikacyjne i media – telewizję, radio, media cyfrowe i materiały wizualne udostępniane w sklepach. Motto kampanii brzmi – „Doceniamy Twoje doświadczenie życiowe i będziemy zaszczytzeni, jeśli będziesz z nami współpracować”. Przykładowe materiały informacyjne kampanii rekrutacyjnej dostępne są w Internecie pod adresem:

## **Recruitment campaign addressed to 50 + workers in “Rimi Latvia” Ltd., Latvia**

**Enterprise:** Rimi Latvia, Ltd.

**Employment:** 5,500

**Sector:** retail

**Share of 50+ workforce:** 30%

### **Reason for action**

During a recruitment process in the company, those participating from older age groups complained that age-related stereotypes made it difficult for them to find work. On the other hand, the company has a hard time finding the right number of workers – turnover is high and there are app. 200 vacancies. This gave rise to an idea to run a recruitment campaign targeting people aged 50 years and over. The decision to do that was taken by company management to both find new workers and foster the inclusion of older people in the labour market. The trade union did not participate in organising or running the campaign.

### **Actions taken**

The campaign was designed to inform and recruit and aimed to achieve two main goals: to find new workers for the company and tackle a social challenge which is to overcome age-related stereotypes. It was very important to persuade workers aged 50 years and over that they still have a place in the labour market and can continue to build a career – join the company and within a few years be promoted from cashier all the way to store manager.

The campaign’s target group were people aged 50 years and over who are either unemployed or working for other companies.

At the time of describing this good practice the company had already run three editions of the campaign (about three weeks each) – in the autumn of 2018, winter of 2019 and spring of 2019. To that end different channels of communication were used and the media: television, radio, digital media and visual materials displayed in the shops. The company’s motto is “We appreciate your life experience and will be honoured if you would like to work with us”. Examples of the recruitment campaign’s information materials are available online at:

<https://www.rimi.lv/karjera>. W ramach kampanii, nie tylko zachęcano starsze osoby do podjęcia pracy w firmie, ale również wyrażano szacunek dla nich i podkreślano ich atuty jako pracowników – doświadczenie życiowe i zawodowe, odpowiedzialność, kulturę pracy, chęć do pracy, wiedzę, itp.

Kampania została zorganizowana z inicjatywy kierownictwa firmy przez przedstawicieli Działu Zasobów Ludzkich i Działu Marketingu. W realizacji kampanii, w tym: w procesie przygotowywania materiałów, brali również udział pracownicy, którzy dzielili się swoimi doświadczeniami pracy w firmie – tzw. ambasadorzy kampanii (w pierwszej rundzie kampanii było 3 ambasadorów, w trzeciej – już 6). Historie zatrudnienia ambasadorów dowodziły, że nawet w starszym wieku można w firmie odnieść sukces.

Poza kampanią informacyjno-rekrutacyjną, w ramach zarządzania wiekiem, firma umożliwia wszystkim pracownikom pracę w elastycznych godzinach pracy (tzw. *shift-sharing*), z czego często korzystają również starsi lub emerytowani pracownicy. Firma doskonali również fizyczne środowisko pracy, co jest szczególnie ważne dla starszych pracowników (np. zapewnia się ergonomiczne stanowiska pracy dla kasjerów, antypoślizgowe maty gumowe na stanowiskach pracy, eliminuje się progi i wzniesienia, obniża się wysokości półek, zapewnia regulację stołów w biurze itp.). Firma bierze również udział w ogólnokrajowym projekcie „Wsparcie dłuższej aktywności zawodowej” i w ramach tego projektu ma zapewnić ogólną ocenę środowiska pracy, indywidualną ocenę pracowników powyżej 50 roku życia oraz wdrożenie działań na rzecz poprawy środowiska pracy i zdrowia.

W przedsiębiorstwie dominuje pogląd, że kampania była przydatna nie tylko na poziomie firmy, ale również – całego społeczeństwa. W skali państwa powinno się mówić więcej o zatrudnieniu osób starszych, aktywnym starzeniu się i przełamaniu stereotypów dotyczących wieku.

### **Osiągnięte efekty**

Cele zostały osiągnięte. Wzrosła liczba podań o pracę od osób w wieku 50+. Udało się przekonać wiele z tych osób, że są mile widziane na rynku pracy, mogą uczyć się nowych rzeczy i budować swoją karierę zawodową. Kampania spotkała się z pozytywnym odbiorem społecznym.

Nie jest jasne, czy działania wywarły jakikolwiek wpływ na relacje międzypokoleniowe. Ogólnie rzecz biorąc, relacje międzypokoleniowe na poziomie firmy są dobre i, zgodnie z badaniami satysfakcji prowadzonymi wśród pracowników, szczególnie wysoko oceniają oni relacje w zespole.

<https://www.rimi.lv/karjera>. The campaign not only encouraged older people to work for the company but was also very respectful of older people and emphasised the assets they bring as workers, life and professional experience, responsibility, work ethic, willingness to work, knowledge, etc.

The campaign was organised under an initiative of the company's management and conducted by the Human Resources Department and the Marketing Department. The campaign was carried out and prepared partly by the workers who shared their experience of working for the company. They were so called campaign ambassadors (there were three ambassadors in the first round of the campaign and six in the third round). The stories of the ambassadors showed that even older workers can be successful in the company.

As well as the information and recruitment campaign, the campaign's age management activities also include the possibility given to all workers to work flexible hours (so called shift-sharing), a scheme frequently used by older or retired staff. The campaign keeps improving the physical working environment, a fact particularly important for older workers (e.g. ergonomic workstations for cashiers, anti-slip rubber mats in the workplaces, removing thresholds and raised floors, lowering shelves, providing height regulated tables in the offices, etc.). The campaign is also taking part in a country-wide project "Support for a longer working life" and will conduct an overall assessment of the working environment, individual evaluation of employees aged 50 years and over and implement actions to improve the working environment and health.

The company believes strongly that the campaign was worth the effort not just for the campaign but for society as well. On a national scale we should talk more about hiring older people, active ageing and overcoming age-related stereotypes.

### **Results achieved**

The goals were achieved. The number of job applications from people aged 50+ went up. Many of these people could be persuaded that they are welcome in the labour market, that they can learn new things and build their professional career. The campaign was very well received by the public.

It is not clear whether the actions have had any effect on inter-generational relations. Generally speaking, inter-generational relations at company level are good and as employee satisfaction surveys show, employees are very happy with their team relations.

## **Czynniki sukcesu i bariery**

Głównym czynnikiem sukcesu był udział fantastycznych pracowników – ambasadorów kampanii, którzy podzielili się swoimi doświadczeniami z pracy w firmie. Ich osobisty udział sprawił, że kampania była wiarygodna i rzetelna, dzięki czemu zyskano zaufanie grupy docelowej. Bardzo ważny był również pozytywny i wspierający stosunek kierownictwa firmy do kampanii.

Ogólnie rzecz biorąc kampanię uważa się za bardzo udaną. Planuje się kolejne jej edycje. Dotychczasowa formuła działań sprawdziła się całkowicie, dlatego w kolejnych edycjach ogólna idea kampanii pozostanie niezmieniona.

Nie zidentyfikowano barier w realizacji działań. W przedsiębiorstwie istnieje zrozumienie dla problemów związanych ze starzeniem się siły roboczej oraz docenia się znaczenie realizacji działań ukierunkowanych na potrzeby grupy starszych pracowników, zarówno obecnych, jak i potencjalnych. Dlatego kampania zyskała szerokie poparcie na poziomie zarządu.

### **Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników**

Związek zawodowy nie brał udziału w organizacji ani w realizacji kampanii informacyjno-rekrutacyjnej. Znaczną rolę we wdrażaniu dobrej praktyki odegrali natomiast przedstawiciele pracowników – ambasadorzy kampanii.

## **Success factors and barriers**

The main success factor was the involvement of fantastic workers which were campaign ambassadors and shared their experience of working for the company. Their personal involvement made the campaign credible and honest which helped to win over the trust of the target group. Having a positive and supportive campaign management was very helpful for the campaign as well.

Overall, the campaign was clearly a success. New editions are planned. The previous model has worked very well and the upcoming editions will follow the same campaign ideas.

No barriers have been identified to the activities. The company understands the problems of ageing workforce and appreciates activities that address the needs of older workers, both those present and potential ones. This is why the campaign gained so much support from the management.

### **Role of social partners and/or employee representatives**

The trade union did not participate in organising or running the information and recruitment campaign. A major role, however, was played by employee representatives – ambassadors who helped implement this good practice.

## Wsparcie dla aktywnego starzenia się i dłuższej aktywności zawodowej, Łotwa

**Przedsiębiorstwo:** nie podano

**Liczba pracowników:** 550

**Sektor:** energetyka

**Udział pracowników 50+: 40%**

### Przyczyny podjęcia działań

Potrzeba podjęcia działań wspierających starszych pracowników wynikała z faktu, że wykonywali oni na co dzień ciężką pracę, z jednej strony przekraczającą ich fizyczne możliwości, ale z drugiej – wymagającą również ogromnej wiedzy i doświadczenia, które posiadali. Pracy tej nie można było również powierzyć nowo przyjętym, młodym pracownikom, ponieważ szkoły, które ukończyli, nie przygotowały ich w wystarczającym stopniu do jej samodzielnego wykonania. Niezbędne okazało się ich praktyczne szkolenie w miejscu pracy (które – w niektórych przypadkach – może trwać nawet do 5 lat).

### Zrealizowane działania

W firmie realizowana jest praktyka przenoszenia starszych pracowników (powyżej 50 roku życia) w zależności od ich stanu zdrowia i kondycji fizycznej do realizacji mniej obciążających fizycznie prac (nie wymagających wykonywania pracy na wysokości czy prowadzenia wykopów lub polegających na dokumentowaniu prac bądź kierowaniu nimi). Nie dochodzi przy tym do zmiany stanowiska i wynagrodzenia pracownika.

Poza tym starsi pracownicy przekazują swoją wiedzę, umiejętności i doświadczenie zawodowe nowym pracownikom. Praktyka ta nie została uregulowana w dokumentach organizacyjnych (np. procedurach), niemniej transfer wiedzy ma kluczowe znaczenie dla funkcjonowania firmy głównie dlatego, że szkoły zawodowe nie oferują możliwości kształcenia się w kierunkach, których ukończenie jest niezbędne do wykonywania pracy w przedsiębiorstwie.

Z inicjatywy związku zawodowego w układzie zbiorowym pracy uwzględniono następujące świadczenia:

- ochronę pracowników w wieku przedemerytalnym – w przypadku zwolnienia pracownika przez pracodawcę w okresie 5 lat przed przejściem na emeryturę (nie z winy pracownika) pracodawca musi wypłacić pracownikowi odszkodowanie, które jest prawie równe wynagrodzeniu, jakie otrzymałby

## Support for active ageing and longer working life, Latvia

**Enterprise:** not stated

**Employment:** 550

**Sector:** power engineering

**Share of 50+ workforce:** 40%

### Reason for action

The need to take action and support older workers became apparent with the realisation that they do heavy work on a daily basis which is more than they are physically prepared to handle and because they have enormous knowledge and experience. Newly hired young workers were not prepared to do the job because the schools they had graduated from did not prepare them sufficiently to work on their own. It was clear they needed practical training in the workplace (and the training may in some cases takes up to five years).

### Actions taken

The company has a practice of moving older workers (aged 50 years and over) depending on their health and fitness to jobs that are not physically demanding (they do not involve working at height, digging ditches and are related to working more on documentation managing jobs). The position or salaries do not change.

Older workers share their knowledge, skills and professional experience with new workers. While the practice is not regulated on paper (e.g. in procedures), transfer of knowledge is key to the company's operations mainly because vocational schools do not teach courses required to work for the company.

Under an initiative of the trade union the collective agreement now includes the following benefits:

- pre-retirement age workers are protected – if a worker should be fired by the employer within five 5 years before retirement (which is not the worker's fault), the employer will pay compensation to the worker which is almost equal to the money the worker would be



pracownik w latach pozostałych do emerytury). Pracownik musi przepracować w firmie co najmniej 10 lat, aby mieć uprawnienia do skorzystania z tego świadczenia;

- odprawę emerytalną, wypłacaną pracownikom, którzy pracowali w przedsiębiorstwie przez okres dłuższy niż 20 lat;
- premie jubileuszowe za 20, 30 i 40 przepracowanych lat;
- ubezpieczenie emerytalne w III filarze.

Głównym celem działań była promocja lojalności pracowników wobec firmy, wydłużenie okresu aktywności zawodowej pracowników oraz ochrona pracowników w wieku przedemerytalnym.

Grupą docelową działań są starsi (powyżej 50 roku życia) i długoletni pracownicy firmy.

Działania określone w układzie zbiorowym pracy są realizowane na bieżąco i są nadzorowane przez związek zawodowy. Działania związane z przenoszeniem starszych pracowników do wykonywania prac mniej obciążających fizycznie lub z transferem wiedzy są regularnie realizowane przez kierownictwo oddziałów.

Oprócz wyżej wymienionych działań firma zapewnia różne atrakcyjne świadczenia dla wszystkich pracowników, np. jeden tydzień dodatkowego urlopu w ciągu roku, ubezpieczenie zdrowotne, rekompensatę inflacyjną, dodatek urlopowy, dodatek z tytułu urodzenia dziecka, dodatkowy urlop dla rodziców małych dzieci itp.

Działania w zakresie zarządzania wiekiem są prowadzone w sposób ciągły.

### Osiągnięte efekty

Osiągnięto zamierzone cele – wzrosła lojalność pracowników wobec firmy, wydłużył się okres aktywności zawodowej pracowników oraz poprawiła się ochrona pracowników w wieku przedemerytalnym. Wielu kontynuuje zatrudnienie do czasu przejścia na emeryturę, a nawet po jej zakończeniu. Pracownicy (zwłaszcza pracownicy starsi i długoletni) wysoko cenią sobie zapewnione świadczenia, zwłaszcza ubezpieczenie emerytalne w III filarze i odprawy emerytalne.

Główny wpływ na relacje międzypokoleniowe ma transfer wiedzy pomiędzy pracownikami w firmie – bardziej doświadczeni pracownicy uczą młodych pracowników, którzy dopiero rozpoczynają pracę w firmie. Ten transfer wiedzy promuje wzajemną komunikację różnych pokoleń i tworzy atmosferę dobrej międzypokoleniowej współpracy.

paid over the years until retirement). The worker must work for the company for at least 10 years to be entitled to this benefit;

- retirement severance pay paid out to workers who have worked for the company for longer than 20 years;
- jubilee bonuses for 20, 30 and 40 years worked;
- pension insurance in the III pillar.

The main goal of the scheme was to promote employee loyalty, extend workers' working lives and protect workers in pre-retirement age.

The target group is older workers (50 +) who have been with the company for a long time.

The activities set out in the collective agreement are carried out regularly and controlled by the trade union. Moving older workers to less physically demanding jobs or knowledge transfer are regular activities delivered by department heads.

Apart from the above activities, the company offers attractive benefits for all workers, e.g. one week of extra leave in a year, health insurance, inflation rate compensation, holiday allowance, child birth allowance, additional leave for new parents, etc.

Age management activities are conducted on a continuous basis.

### Results achieved

The goals have been achieved – employee loyalty has increased, working lives are now longer and pre-retirement age workers are protected. Many stay in work until they retire or even after they have retired. Workers (especially older and long-term workers) appreciate the benefits, in particular the pension insurance in the III pillar and retirement severance pay.

The main effect on inter-generational relations comes from knowledge transfer between workers in the company with more experienced workers teaching young workers who have just joined the company. This transfer of knowledge promotes two-way communication of different generations and builds an atmosphere of good inter-generational cooperation.

## **Czynniki sukcesu i bariery**

Głównymi czynnikami sukcesu są: siła związków zawodowych (ponad 70% pracowników jest członkami związków) i wspierająca postawa kierownictwa firmy.

Główne bariery związane są z kwestiami finansowymi – oferowanie korzystnych świadczeń pracownikom, przy jednoczesnym uwzględnianiu ograniczeń finansowych firmy, zawsze wymaga ogromnej pracy przygotowawczej ze strony związku zawodowego.

## **Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników**

Związek zawodowy odgrywa wiodącą rolę w procesie przygotowywania i podpisywania układu zbiorowego, a tym samym – w procesie zapewnienia pracownikom świadczeń przewidzianych w tym układzie.

Związek zawodowy zawsze reaguje w przypadku, jeśli pracownik jest zwalniany z pracy, ponieważ nie może jej wykonywać ze względu na wiek lub problemy zdrowotne (ale takie przypadki są niezwykle rzadkie).

## **Success factors and barriers**

The main success factors are: the strength of trade unions (more than 70% of the workers are trade union members) and supportive company management.

The main barriers have to do with the finances – offering benefits to workers while understanding the company's financial limits always calls for a lot of preparatory work from the trade union.

## **Role of social partners and/or employee representatives**

The trade union plays a lead role in the process of preparing and signing the collective agreement and by the same token in the process of making sure that the workers receive the benefits set out in the collective agreement.

The trade union always takes action when a worker loses their job due to their age or health problems (but such cases are very rare).



## Wsparcie dla aktywnego starzenia się i dłuższej aktywności zawodowej, Łotwa

**Przedsiębiorstwo:** nie podano

**Liczba pracowników:** 250

**Sektor:** przeładunek ropy naftowej i produktów naftowych

**Udział pracowników 50+: 45%**

### Przyczyny podjęcia działań

Decyzję o podjęciu działań w zakresie zarządzania wiekiem podjęto biorąc pod uwagę strukturę wiekową pracowników oraz tradycję długotrwałego zatrudnienia w firmie (przeciętny staż w przedsiębiorstwie wynosi 16 lat).

### Zrealizowane działania

Następujące świadczenia ujęto z inicjatywy związku zawodowego w układzie zbiorowym pracy:

- ochronę pracowników w wieku przedemerytalnym – w okresie 1 roku przed przejściem na emeryturę możliwość zwolnienia pracownika z pracy jest mocno ograniczona;
- dodatkowy coroczny urlop za lata pracy po 15 latach pracy w zakładzie;
- premie jubileuszowe.

Poza tym istnieje zakładowe stowarzyszenie emerytów, które aktywnie współpracuje z zakładem. Przedsiębiorstwo zapewnia wycieczki dla seniorów, organizuje uroczystości, oferuje prezenty na święta i jubileusze, udziela wsparcia finansowego, itp.

Z inicjatywy kierownictwa firmy do dyspozycji pracowników i członków ich rodzin jest siłownia z sauną, salą do tenisa stołowego i krzesłem do masażu. Firma regularnie organizuje również akcje promujące bhp i zdrowie, np. jazdę rowerem do pracy, rodzinny Dzień Bezpieczeństwa i inne akcje skierowane do pracowników i ich rodzin.

Dla lepszej integracji w środowisku pracy wszyscy pracownicy mają możliwość poszerzenia wiedzy potrzebnej do pełnienia swoich obowiązków zawodowych, np. nauki języka łotewskiego, angielskiego, informatyki (od podstawowej wiedzy po specjalne programy komputerowe, takie jak AutoCAD, Adobe Captivate).

Grupą docelową działań są starsi (powyżej 50 roku życia) i długoletni pracownicy firmy.

## Support for active ageing and longer working life, Latvia

**Enterprise:** not stated

**Employment:** 250

**Sector:** handling of oil and oil products

**Share of 50+ workforce:** 45%

### Reason for action

The decision to start age management actions was taken due to the age structure of the workforce and a tradition of long-term employment in the company (average years worked is 16 years).

### Actions taken

The following benefits were included in the collective agreement under an initiative of the trade union:

- protection of pre-retirement age workers – within one year before retirement the possibility to fire a worker is strongly limited;
- additional annual leave for working for 15 years for the company;
- jubilee bonuses.

Apart from that, there is an association of pensioners which works actively with the company. The enterprise organises trips and events for pensioners, gives presents for festive days and jubilees, provides financial support, etc.

Under an initiative of the company's management workers and their families can use a gym with a sauna, table tennis room and a massage chair. The company regularly organises campaigns promoting health and safety, e.g. cycling to work, family Safety Day and other actions for workers and their families.

To improve integration in the working environment all workers have the possibility to increase their knowledge they need to do their job, e.g. learning Latvian, English, IT (from basic knowledge to special computer programmes such as AutoCad, Adobe Captivate).

The target group are older (50 +) and long-term company employees.

Działania określone w układzie zbiorowym pracy są realizowane na bieżąco i są nadzorowane przez związek zawodowy.

Oprócz wyżej wymienionych działań, przedsiębiorstwo regularnie zapewnia różne bonusy dla wszystkich pracowników, np. ubezpieczenie zdrowotne, ubezpieczenie od nieszczęśliwych wypadków, dodatek z tytułu urodzenia dziecka, dofinansowanie zakupu okularów, pokrycie kosztów transportu, gry sportowe, zajęcia i prezenty dla dzieci pracowników na Boże Narodzenie itp.

### **Osiągnięte efekty**

Osiągnięto zamierzone cele działań – wzrosła lojalność pracowników wobec firmy, wydłużył się okres ich aktywności zawodowej oraz poprawił się poziom ochrony pracowników w wieku przedemerytalnym. Prawie 50% pracowników pracuje w przedsiębiorstwie od ponad 20 lat, co dowodzi, że zostały im zapewnione motywujące warunki i dobre środowisko pracy. W rezultacie rotacja zatrudnienia jest na minimalnym poziomie.

### **Czynniki sukcesu i bariery**

Działania zostały zrealizowane z powodzeniem głównie dzięki wspierającej postawie kierownictwa firmy.

Główne bariery związane były z kwestiami finansowymi i trudnościami we współpracy kierownictwa firmy ze związkiem zawodowym.

### **Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników**

Związek Zawodowy odgrywa wiodącą rolę w procesie przygotowywania i podpisywania układów zbiorowych pracy, a tym samym również w procesie zapewniania pracownikom świadczeń przewidzianych w tym układzie.

The activities set out in the collective agreement are delivered regularly and controlled by the trade union.

Apart from the above activities, the company gives regular bonuses to all workers such as health insurance, accident insurance, child birth allowance, part of the cost to buy eyeglasses, transport cost cover, sports games, activities and presents for workers' children for Christmas, etc.

### **Results achieved**

The planned goals have been achieved – employee loyalty has increased, working lives are now longer and pre-retirement age workers are better protected. Nearly 50% of the workers have been with the company for more than 20 years, which shows that the conditions are motivating and the working environment is good. As a result, employee turnover is minimal.

### **Success factors and barriers**

The activities have been a success mainly thanks to the support from the company's management.

The main barriers had to do with financial aspects and difficulties in the cooperation between company management and the trade union.

### **Role of social partners and/or employee representatives**

The trade union plays a lead role in the process of preparing and signing the collective agreement and by the same token in the process of making sure that the workers receive the benefits set out in the collective agreement.

## Wsparcie dla aktywnego starzenia się i dłuższej aktywności zawodowej w „Liepājas RAS” Ltd., Łotwa

**Przedsiębiorstwo:** Liepājas RAS Ltd.

**Liczba pracowników:** 48

**Sektor:** gospodarka odpadami i wytwarzanie energii elektrycznej

**Udział pracowników 50+:** ponad 50%

### Przyczyny podjęcia działań

Działania podjęto z myślą o doskonaleniu środowiska pracy i poprawie dobrostanu pracowników. Wysoki udział pracowników 50+ wśród załogi powoduje konieczność szczególnego uwzględnienia tej grupy wiekowej przy wprowadzaniu świadczeń pracowniczych.

### Zrealizowane działania

Pracownikom oferowane są następujące świadczenia:

- ubezpieczenie zdrowotne;
- możliwość pracy zdalnej, jeśli pozwala na to specyfika pracy;
- zajęcia gimnastyczne w miejscu pracy z fizjoterapeutą (w tej chwili raz w roku);
- imprezy związane z rozwojem zawodowym (konferencje, itp.);
- szkolenia (zarówno zawodowe, jak i ogólne, np. zarządzanie czasem, komunikacja, praca zespołowa, zarządzanie stresem);
- dodatkowe płatne urlopy wypoczynkowe za lata pracy w firmie;
- dodatek urlopowy (w wysokości do połowy miesięcznego wynagrodzenia);
- sprzęt fitness dostępny w sali rekreacyjnej;
- dni zdrowia (np. Dzień Zdrowia Serca z konsultacjami lekarzy);
- odprawę emerytalną.

Na poziomie zakładowym nie istnieje żaden układ zbiorowy pracy i żaden z pracowników zakładu nie jest członkiem związku zawodowego, ale zostało wybranych 2 przedstawicieli pracowników zapewniających stałą komunikację pomiędzy pracownikami a kierownictwem zakładu. W najbliższym czasie planowane jest zawarcie układu zbiorowego w celu potwierdzenia wszystkich świadczeń pracowniczych w jednym dokumencie (w chwili obecnej świadczenia pracownicze są usta-

## Support for active ageing and longer working life in “Liepājas RAS” Ltd., Latvia

**Enterprise:** Liepājas RAS Ltd.

**Employment:** 48

**Sector:** waste management and production of electricity

**Share of 50+ workforce:** more than 50%

### Reason for action

The activities were initiated to improve the working environment and employee well-being. With a high share of 50+ workers, this age group requires special consideration when offering employee benefits.

### Actions taken

Workers are offered the following benefits:

- health insurance;
- possibility to work from home, if the job allows it;
- gymnastics in the workplace with a physiotherapist (at present once a year);
- events related to professional development (conferences, etc.);
- training (both vocational and general, e.g. time management, communications, team work, stress management);
- additional paid leave for years worked for the company;
- holiday allowance (up to half of the monthly salary);
- fitness equipment available in the recreation hall;
- health days (e.g. Heart Health Day with doctor consultations);
- retirement severance pay.

At company level there is no collective agreement and none of the workers is a member of a trade union. But two employee representatives have been chosen to ensure continued communication between staff and company management. Soon a collective agreement is due to be signed to confirm all employee benefits in a single document (at present employee benefits are established in the work regulations and pay regulations). Despite not having a trade union, all workers are informed

lone w regulaminie pracy i regulaminie wynagradzania). Pomimo braku związku zawodowego, wszyscy pracownicy są informowani o świadczeniach i otrzymują je regularnie.

Realizowane działania miały kilka głównych celów – poprawa środowiska pracy i wzajemnych relacji, zapewnienie lojalności pracowników wobec firmy, promowanie dłuższej aktywności zawodowej oraz podniesienie kwalifikacji zawodowych pracowników.

Mimo, że większość z wymienionych działań jest skierowana do wszystkich pracowników można uznać, że ich główną grupą docelową są starsi pracownicy firmy, ponieważ to oni, bardziej niż młodszy, cenią sobie świadczenia socjalne i zdrowotne.

Dobór i realizacja działań zostały poprzedzone przeprowadzeniem wstępnych badań na temat potrzeby i możliwości ich wdrożenia w ramach dostępnych zasobów finansowych. Wszyscy pracownicy są zapoznawani z ofertą świadczeń pracowniczych przynajmniej raz w roku w ramach organizowanej dla nich konferencji. Ponieważ wszystkie świadczenia pracownicze określono w regulaminie pracy i regulaminie wynagradzania, są one realizowane w ramach codziennej pracy przez odpowiedzialne działy.

Działania te są prowadzone w sposób ciągły, a kadra zarządzająca firmy stale rozważa możliwości dostosowywania środowiska pracy do potrzeb pracowników oraz doskonalenia pakietu oferowanych świadczeń. W przyszłości firma planuje wprowadzić bardziej ergonomiczne meble dla pracowników, udostępnić bardziej zróżnicowany i zaawansowany sprzęt sportowy oraz zwiększyć częstotliwość wizyt fizjoterapeuty w firmie.

W przedsiębiorstwie panuje przekonanie, że inne firmy również powinny wdrożyć takie same lub podobne działania dla starszych (powyżej 50 roku życia) pracowników. W chwili obecnej rynek pracy zmienia się, a pracodawcy zaczynają odczuwać brak pracowników, dlatego tak ważne jest, aby zadbać o zmniejszenie rotacji tych drugich, oferując im atrakcyjne pakiety świadczeń. Należy dołożyć starań, aby pracownik czuł się częścią zespołu roboczego, a nie tylko pracownikiem. Ważne jest (szczególnie w przypadku firm o ograniczonych możliwościach finansowych), aby wprowadzić dla pracowników choćby drobne udogodnienia, które nie kosztują dużo pieniędzy, ale znacznie poprawiają środowisko pracy.

about the benefits and receive them regularly.

The activities aimed to achieve several goals: to improve the working environment and mutual relations, ensure employee loyalty, promote longer working lives and improve the professional qualifications of workers.

Even though the majority of the activities is addressed to all workers, it is safe to say that the main target group are older workers because they, more than younger workers appreciate social and health benefits.

Before the activities were selected and implemented, a preliminary study was conducted to understand what actions are needed and possible, given the availability of finances. All workers are informed about the benefits at least once a year at a conference. Because all employee benefits are defined in the work regulations and pay regulations, they are provided as part of regular day-to-day work of the relevant departments.

The activities are conducted continuously and the company management is always considering ways to adapt the working environment to worker needs and improving the package of benefits. In the future the company is planning to introduce more ergonomic furniture for workers, provide a more differentiated and advanced sports equipment and increase the frequency of physiotherapist's visits to the company.

The company believes that other companies should also introduce the same or similar activities for older workers (aged 50 years and over). At present, the labour market is changing and employers are affected by labour shortages. This is why it is so important to reduce the turnover of older workers by offering them attractive packages of employee benefits. Efforts should be taken to make workers feel part of the team rather than just workers. It is important (especially in the case of companies with limited finances) to offer even some small arrangements that do not cost a lot of money but will significantly improve the working environment.

## Osiągnięte efekty

Założone cele zostały osiągnięte: poprawiły się warunki pracy i wzajemne relacje, wzrosła lojalność wobec firmy, wydłużyła się aktywność zawodowa pracowników, a ich zawodowe kwalifikacje nie straciły na wartości. Dzięki temu regularnie udaje się realizować strategiczne cele firmy.

Wymienione działania miały pozytywny wpływ na starszych (50+) pracowników firmy, o czym świadczy niski poziom rotacji zatrudnienia w tej grupie, mniejsza liczba zwolnień lekarskich w ciągu roku, niższy poziom stresu wśród pracowników i wyższy poziom poczucia bezpieczeństwa. Warto podkreślić, że około 30% pracowników powyżej 50 roku życia uczestniczy w różnych szkoleniach.

Relacje międzypokoleniowe są wyzwaniem zarówno dla młodszych, jak i starszych pracowników, dlatego bardzo ważne jest znalezienie odpowiednich form komunikacji. Na poziomie firmy odbywają się szkolenia z zakresu budowania zespołu i komunikacji w zespole, promujące udaną współpracę międzypokoleniową.

## Czynniki sukcesu i bariery

Głównym czynnikiem sukcesu jest zaangażowanie prezesa i zarządu firmy, ponieważ rozumieją oni potrzeby pracowników oraz są gotowi wspierać inicjatywy na rzecz ulepszeń. Niezbędne jest również zapewnienie dobrej wzajemnej komunikacji pomiędzy kierownictwem firmy, przedstawicielami pracowników i pracownikami w starszym wieku (powyżej 50 roku życia).

Główne przeszkody wiążą się z wątpliwościami natury organizacyjnej: czy proponowany pomysł się powiedzie, czy będzie wystarczająco dużo środków finansowych, czy uda się wygospodarować czas na jego realizację.

## Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników

Związek zawodowy nie odgrywa żadnej roli w procesie wprowadzania lub dostarczania świadczeń, ponieważ żaden z pracowników firmy nie jest członkiem związku zawodowego. Mimo to, wybrani przedstawiciele pracowników aktywnie współpracują z kierownictwem firmy w procesie wdrażania świadczeń dla pracowników i poprawy środowiska pracy.

## Results achieved

The planned goals have been achieved: working conditions and mutual relations have improved, employee loyalty has increased, working lives are now longer and workers' professional qualifications are still valuable. Thanks to this the company's strategic goals can be met regularly.

The activities had a positive effect on older (50+) workers as can be seen from the low turnover rate in this group, less sickness absence in a year, lower stress levels among workers and a stronger sense of security. It should be stressed that approx. 30% of workers aged 50 years and over participate in different training courses.

Inter-generational relations are a challenge both for the younger and older workers. This is why it is so important to find the right forms of communication. At company level training is provided on team building and team communication which promotes a successful inter-generational cooperation.

## Success factors and barriers

The main success factor is ensuring the engagement of the CEO and company management because they understand worker needs and are ready to support improvement initiatives. It is also necessary to have good communications between company management, worker representatives and older workers (aged 50 years and over).

The main barriers have to do with organisational issues: is the idea going to work, will there be enough funds, are we going to have enough time.

## Role of social partners and/or employee representatives

The trade union does not play any role in the process of introducing or delivering benefits because none of the workers is a member of a trade union. Despite that selected employee representatives work actively with company management in the process of implementing employee benefits and improving the working environment.

## **Kompleksowe zarządzanie wiekiem w firmie VELUX, Polska (dane z 2019)**

**Przedsiębiorstwo:** Grupa VELUX i spółki siostrzane

**Liczba pracowników:** 4300

**Sektor:** produkcja przemysłowa, sprzedaż materiałów budowlanych,

**Przeciętny wiek osoby zatrudnionej:** 39 lat.

### **Przyczyny podjęcia działań**

Dla pracodawcy fundamentalne znaczenie ma kształtowanie przyjaznych i komfortowych warunków pracy, zapewniających bezpieczeństwo i zdrowie pracownikom w każdym wieku.

### **Zrealizowane działania**

Programy skierowane są co do zasady do wszystkich grup pracowników, ale jednocześnie dostosowywane do potrzeb i specyfiki danego stanowiska, rodzaju wykonywanej pracy oraz lokalizacji miejsca pracy.

Działania są czasochłonne. Za wdrożenie poszczególnych projektów odpowiedzialny jest pracodawca, ale bardzo często pracownicy są włączani w ich praktyczną realizację.

Opisane działania mają charakter stały i podlegają systematycznemu przeglądowi.

#### **1. Zdrowie/ergonomia w miejscu pracy**

Świadomość, odpowiedzialność i dobre nawyki to kluczowe elementy wpływające na poprawę warunków pracy – lub szerzej – warunków życia. Dlatego dużą uwagę Grupa VELUX przykłada do dzielenia się wiedzą – szczególnie przez pracowników starszych i o dłuższym stażu w organizacji. Firma edukuje pracowników w zakresie dobrych praktyk w sferze zawodowej i prywatnej, które pozytywnie wpływają na zdrowie (np. zdrowe żywienie, aktywność fizyczna, profilaktyka), bezpieczeństwo, komfort itp.

Poniżej przedstawiono najważniejsze działania:

- pracownicy wykonujący prace biurowe w Warszawie posiadają regulowane elektrycznie biurka. Dodatkowym elementem są ergonomiczne krzesła, wyprofilowane pod kątem jak najlepszego ułożenia kręgosłupa. Co istotne, pracownicy, którzy zgłaszają dolegliwości kręgosłupa mogą również siedzieć na piłkach ortopedycznych. W biurze każde miejsce pracy zaplanowane jest w taki sposób, aby osoba przy nim pracująca miała dostęp do światła dziennego oraz świeżego powietrza (możliwość otwarcia okna);

## **Comprehensive age management in VELUX, Poland (data on 2019)**

**Enterprise:** VELUX Group and sister companies

**Employment:** 4,300

**Sector:** industrial production, sale of building materials

**Average employee age:** 39.

### **Reason for action**

For the employer having friendly and comfortable working conditions is fundamental to ensuring safety and health of workers of all ages.

### **Actions taken**

While the programmes are in principle targeted at all groups of workers, they are also adapted to the needs and uniqueness of a workplace, type of work and location of the workplace.

The activities are time consuming. The employer is responsible for implementing projects, but employees are often involved in the practical implementation.

The activities described are of permanent nature and undergo regular reviews.

#### **1. Health/workplace ergonomics**

Awareness, responsibility and good habits are key elements that help to improve working conditions, or more broadly, living conditions. This is why the VELUX Group attaches importance to knowledge sharing, especially involving older workers with more years of work in the organisation. The company educates workers on good practices in the professional and private sphere which have a positive effect on health (e.g. healthy food, physical activity, prevention), safety, comfort, etc.

Below are the most important activities:

- In Warsaw office workers have electrically regulated desks. In addition, they use ergonomic chairs, profiled for the best possible position of the spine. What is important, workers who report problems with their backs can sit on orthopaedic balls. In the office each place of work is planned to ensure that everyone using it has access to daylight and fresh air (windows can be opened);



– w stosunku do przedstawicieli handlowych i doradców technicznych odwiedzających klientów w terenie, dąży się do zmniejszenia uciążliwości wykonywania poszczególnych czynności. Przykładem są webinaria, podczas których pracownicy pozyskują wiedzę jak:

- przenosić ciężkie przedmioty w pracy,
- dokonywać przeładunku samochodów,
- ustawiać fotele w samochodach,
- zdrowo odżywiać się, pracując w terenie,
- wykonywać ćwiczenia w trakcie pracy;

Celem webinarium jest w szczególności zapobieganie powstawaniu urazów kręgosłupa u pracowników;

– dąży się do poprawy ergonomii i automatyzacji pracy, aby była ona jak najmniej uciążliwa pod względem fizycznym i nie była źródłem dyskryminacji pracowników ze względu na wiek, stan zdrowia i płeć. Takie działania sprawiają, że zakładach Grupy VELUX kobiety stanowią około 40% zatrudnionych i odsetek ten stale rośnie. Działania te obejmują szkolenia i większy nacisk na automatyzację i robotyzację procesów produkcji. Przykładem może być wdrożenie elektrycznych wózków widłowych, obniżenie wagi materiałów stosowanych przy produkcji i takich ich dobór, aby nie wymagały ręcznego rozkładania, wprowadzenie automatycznych podajników na liniach produkcyjnych. Usprawnienia mają na celu ograniczenie konieczności ręcznego przeniesienia komponentów i produktów;

– pracodawca zapewnia prywatną opiekę medyczną oraz dodatkowe ubezpieczenia obejmujące pakiety rehabilitacyjne związane z wykonywaną pracą;

– w spółce handlowej pracownicy biurowi mają możliwość korzystania z masażu, organizowanych przez pracodawcę raz w miesiącu;

– organizowane są dla pracowników spotkania i warsztaty dotyczące profilaktyki zdrowotnej, których celem jest podniesienie świadomości w zakresie prozdrowotnych zachowań w życiu zawodowym i prywatnym;

Działania promujące zdrowe zachowania obejmują również zapewnianie przez pracodawcę dostępu do owoców każdego dnia. Otrzymują je codziennie wszyscy pracownicy (w sumie jest to kilka ton owoców w tygodniu). Opracowano specjalny program edukacyjny „Dieta handlowca”, w którym zaprezentowano, jak zorganizować sobie dzień pracy z uwzględnieniem posiłków, aby uniknąć np. niezdrowych fast-foodów.

Co więcej, środki ochrony osobistej, zachowujące jeszcze ważność, ale wycofywane już z użytku w zakładzie, mogą zostać przejęte na użytek prywatny przez pracowników.

– as regards sales representatives and technical advisers who do field visits, efforts are made to reduce the burden of all activities. As an example, webinars are organised where employees learn how to:

- move heavy objects at work,
- load and unload cars,
- fix chairs in the car,
- eat healthy while working in the field,
- do exercises while working;

The objective of webinars is to, in particular, prevent spine injury in workers;

– efforts are made to improve ergonomics and automate work to make it the least strenuous physically and not be a source of discrimination due to age, health and gender. Thanks to this in VELUX Group plants women represent app. 40% of the workforce and that share is constantly growing. The activities include training and more emphasis on automation and robotics in production processes. As an example, electric forklifts have been introduced, production materials now weigh less and are selected to ensure that no manual layouts are necessary and there are automatic feeders on production lines. The objective of the improvements is to reduce the need to manually move components and products;

– the employer provides private medical care and additional insurance with rehabilitation packages related to what the work involves;

– in the sales company office workers can use massages which the employer provides once a month;

– meetings and workshops are organised for workers about preventive health care; the objective is to raise awareness of pro-health behaviour at work and at home;

Health promotion includes availability of fruit every day, provided by the employer. All employees receive fruit (all in all it adds up to several tonnes of fruit weekly). A special educational programme was developed “Sales representative’s diet” which explains how to get organised for the day and have access to meals and avoid unhealthy fast food.

What is more, personal protection equipment which is still valid but slowly withdrawn from use by the company, may be taken home by employees.



## 2. Działania przeciwko rutynie/wypaleniu zawodowemu

Pracodawca umożliwia wykonywanie prac na kilku stanowiskach, oczywiście przy zachowaniu wszelkich norm bhp i z uwzględnieniem kwalifikacji i umiejętności pracowników. Opracowano matryce umiejętności poszczególnych pracowników, z których wynika, na jakich stanowiskach w miarę rozwoju kariery zawodowej, mogą aktualnie wykonywać pracę.

Działania przeciwko wypaleniu zawodowemu realizowane są również w ramach doraźnych akcji. Jedną z nich polegała na tym, że zainteresowani pracownicy wykonujący pracę w biurze przechodzili szkolenie sprzedażowe i mogli podjąć się pracy w terenie jako handlowcy (projekt cieszył się dużym zainteresowaniem).

## 3. Wsparcie pracowników w trudnej sytuacji życiowej

Fundacja Pracownicza Grupy VKR, której częścią jest firma VELUX. Powstała w celu wspierania aktualnych i emerytowanych pracowników oraz członków ich rodzin w trudnych sytuacjach życiowych. Ponadto Fundacja wspiera edukację dzieci pracowników na etapie przygotowania do pierwszej pracy oraz projekty społeczne dotyczące społeczności lokalnych.

Od początku działania firmy w Polsce Fundacja Pracownicza wsparła 318 pracowników w trudnej sytuacji życiowej (2,94 mln zł), zrealizowała 107 projektów dotyczących dofinansowania edukacji dzieci pracowników (747 tys. zł), oraz sfinansowała 303 projekty związane z działalnością organizacji non-profit na terenach zlokalizowanych w pobliżu zakładów produkcyjnych VELUX (2,62 mln zł). W sumie wartość pomocy finansowej wyniosła ok. 6,3 miliona złotych.

Warto podkreślić, iż Fundacja Pracownicza udziela wsparcia finansowego czynnym i emerytowanym pracownikom i ich najbliższym. Pracownik spółki należącej do Grupy VKR ma prawo ubiegać się o dofinansowanie dla siebie lub członka najbliższej rodziny (męża, żony, dzieci do 30 roku życia), jeśli przepracował w firmie co najmniej trzy lata. W szczególnych przypadkach Fundacja może odstąpić od tego wymogu. Wnioski składane są do lokalnych działów personalnych, gdzie są wstępnie weryfikowane, a następnie przekazywane zarządowi Fundacji Pracowniczej, który dokonuje oceny końcowej.

## 4. Podnoszenie kwalifikacji/umiejętności

W Warszawie pracodawca wdrożył program rozwojowy Level-up. Program zakłada realizację szkoleń w formie krótkich warsztatów, obejmujących trzy obszary:

- umiejętności – szkolenia dotyczące współpracy, interakcji, pracy w zespole, uczestniczenia w projektach oraz kultury organizacji;
- wiedzę i narzędzia – warsztaty z zakresu narzędzi IT, wiedzy produktowej i procesowej;

## 2. Activities against routine / professional burnout

The employer allows for work to be carried out at several workplaces, while ensuring full compliance with health and safety standards and in keeping with the workers' qualifications and skills. Skills matrixes have been developed for workers which show the positions they can work at as their careers progress.

Measures to stop professional burnout are also part of ad hoc campaigns. In one of them office workers would take sales training and could start work as sales representatives in the field (the project was very popular).

## 3. Support for workers in difficult life situations

Employee Foundation of the VKR group of which VELUX is part. Established to support current and retired workers and their family members when they go through a difficult time. In addition the Foundation supports education of employee's children when they get ready for the first job and social projects involving local communities.

Since the company started its operations in Poland the Employee Foundation has supported 318 workers in difficult situations (PLN 2.94 million), delivered 107 projects of funding for the education of employee's children (PLN 747,000), and funded 303 projects involving non-profit organisations in areas close to the production facilities of VELUX (PLN 2.62 million). In total the financial help amounts to about PLN 6.3 million.

It is important to stress that the Employee Foundation grants financial support to active and retired workers and their relatives. An employee of a company which is part of the VKR Group may ask for funding for themselves or a close family member (husband, wife, children aged up to 30 years), if they have worked for the company at least three years. In special cases the Foundation may waive this requirement. Applications are submitted to local HR departments for a formal check and are then passed on to the management of the Employee Foundation for a final evaluation.

## 4. Improving qualifications /skills

The employer in Warsaw has implemented a development programme Level-up. It includes training in the form of short workshops in three areas:

- skills – training on cooperation, interaction, team work, project work and culture of the organisation;
- knowledge and tools – workshops on IT tools, product and process knowledge;

– zdrowie i styl życia – spotkania dotyczące profilaktyki zdrowotnej oraz zagadnień związanych z rozwojem osobistym, np. warsztaty umiejętności wychowawczych.

#### 5. Poszanowanie różnorodności w miejscu pracy

Pracownicy traktowani są w równy sposób. Firma przeprowadziła wartościowanie stanowisk pracy. Co roku weryfikowane są wynagrodzenia zgodnie z trendami rynkowymi. Firma jako jedyna z branży jest sygnatariuszem Karty Różnorodności.

#### 6. Elastyczność organizacji czasu pracy

Elastyczność jest zależna od rodzaju wykonywanych zadań. W biurze/administracji możliwa jest do zastosowania praca zdalna oraz – na niektórych stanowiskach – elastyczne godziny pracy.

Podjęte inicjatywy i działania wpisują się w kulturę organizacyjną firmy i filozofię jej działania. Założyciel Grupy VELUX postawił sobie za cel stworzenie Firmy Modelowej, rozumianej jako przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie, które nie tylko dostarcza produkty użyteczne dla otoczenia, ale także traktuje swoich klientów, dostawców, pracowników i udziałowców lepiej niż większość innych firm.

Ponadto w dzisiejszych czasach o wyborze miejsca pracy decyduje nie tylko wysokość wynagrodzenia. Liczy się także wizerunek i podejście pracodawcy, który jest w stanie zapewnić odpowiednie warunki socjalne, dba o bezpieczeństwo, rozwój i zdrowie pracowników czy też dogodną organizację pracy.

Inicjatywy są konsultowane z przedstawicielami pracowników. Co więcej, pracodawca wdraża i nagradza pomysły pracowników na wszelkiego rodzaju usprawnienia w pracy, co sprawia, że pracownicy czują się słuchani, docenieni i zmotywowani do dalszych wysiłków.

### Osiągnięte efekty

Inicjatywy na rzecz pracowników budują komfort w miejscu pracy, ale także w życiu prywatnym. To przekłada się na większą atrakcyjność pracodawcy, przywiązanie do firmy. Działania przynoszą też inne wymierne skutki, np. w postaci ograniczenia absencji chorobowych.

Przykładowo pracownicy często podkreślają, że działania Fundacji dają poczucie bezpieczeństwa w trudnych momentach i budują przywiązanie do firmy. Wiedzą, że mogą liczyć na wsparcie w trudnych życiowych sytuacjach. Dla firmy natomiast to inwestycja w najcenniejszy kapitał, jakim są związani z nią ludzie.

Cele, zadania mają zasadniczo charakter długofalowy i podlegają monitorowaniu oraz dostosowywaniu do zmieniających się okoliczności. Osoby z 25-letnim stażem pracy kontynuują zatrudnienie. Firma wyróżnia pracowników o dłuższym

– health and healthy lifestyle – meetings on preventive health care and topics around personal growth, e.g. workshops of educational skills.

#### 5. Respecting diversity in the workplace

Employees are treated equally. The company has conducted a valuation of jobs. Each year salaries are verified according to market trends. The company is the industry's only company to have signed the Diversity Charter.

#### 6. Flexible organisation of working time

Flexibility depends on the actual job. For office/administrative work people can work from home and work flexible hours in some of the jobs.

The initiatives fit in with the company's organisational culture and its philosophy. The founder of the VELUX Group set himself the goal of creating a Model Company understood as a company with social responsibility which not only supplies useful products but also treats its clients, suppliers, employees and shareholders better than the majority of other companies.

In addition, today jobs are chosen not only on the basis of pay. What counts is the image and an employer who is able to provide the right employee benefits, who values safety, growth and health of the employees and comfortable work organisation.

Employee representatives are consulted on new initiatives. What is more, the employer implements and rewards ideas put forward by employees to make all sorts of improvements in the workplace. As a result, employees feel they are listened to, appreciated and motivated to continue their efforts.

### Results achieved

Employee-oriented initiatives build comfort in the workplace, but they are just as important for people's private lives. As a result, employer attractiveness and company loyalty increase. There are also other tangible results such as less sickness absenteeism.

As an example, workers often stress that having the Foundation gives them a sense of security in difficult moments and builds company loyalty. They know they can count on support when they go through a difficult time in their lives. What this means for the company is an investment into what is most precious, i.e. human capital.

The goals and tasks are in principle long-term and must be monitored and adjusted to the circumstances as they change. People who have worked for the company for 25 years stay in work. The company recognises workers who have been

stażu, przyznając jubileuszowe nagrody za 5, 10, 15, 20, 25, 30-lecie pracy w firmie.

Wdrażane przez pracodawcę działania dają komfort pracy. Ponieważ firma nie zostawia pracowników samych sobie w trudnej sytuacji życiowej, chcą oni zatem wiązać się z nią dłużej. Co istotne, pracodawca wspiera powroty pracowników po dłuższych okresach nieobecności, poprzez ich ponowne wprowadzenie do środowiska pracy i pomoc w aktualizowaniu kwalifikacji.

Pracodawca wspiera różnorodność i równe szanse w zatrudnieniu, bez względu na wiek, płeć oraz niepełnosprawność. Polityka różnorodności jest wpisana w kulturę organizacji firmy, czego wyrazem stało się podpisanie Karty Różnorodności – pisemnej deklaracji, przez którą pracodawca zobowiązał się do wprowadzenia zakazu dyskryminacji w miejscu pracy i podejmowania działań na rzecz tworzenia i promocji różnorodności oraz wyraził gotowość do zaangażowania wszystkich pracowników i pracownic oraz partnerów biznesowych w te działania.

### **Czynniki sukcesu i bariery**

Do osiągnięcia celów opisanych programów przyczyniła się istniejąca kultura organizacyjna, konsekwencja i długofalowość planów i działań, a także zrozumienie i wsparcie całej załogi.

W trakcie wdrażania programów nie obyło się bez problemów. Najistotniejsze bariery obejmowały:

1. trudności w dostosowaniu oferowanych programów do potrzeb poszczególnych grup pracowników różniących się ze względu na: rodzaj wykonywanej przez nich pracy i różnorodność lokalizacji miejsc pracy;
2. trudności w zapewnianiu adekwatności programów dla różnych grup wiekowych pracowników.

Ważne jest, aby wdrażając programy, utrzymywać stały kontakt z pracownikami oraz badać zapotrzebowania i zbierać informacje zwrotne. Jeżeli zadania są konsekwentnie realizowane, to gwarantują sukces. Jest to inwestycja, które zwraca się postaci skutecznej rekrutacji, rozwoju i utrzymania pracowników.

### **Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników**

Nowe inicjatywy, działania były przedmiotem konsultacji z przedstawicielami pracowników.

with the company for a long time and awards jubilee rewards for 5,10,15,20, 25, 30 years with the company.

The activities implemented by the employer provide workplace comfort. Because the company does not leave employees on their own when they go through a difficult time in their private lives, they are happy to stay for longer. What is crucial is that the employer supports employees' return to work when workers had been away for longer and reintroduces them into the working environment and helps with updating their qualifications.

The employer supports diversity and equal opportunity in employment regardless of age, gender or disability. Diversity policy is part of the company's organisational culture as is clear from the signing of the Diversity Charter, a written declaration where the employer commits to ban discrimination in the workplace and work towards diversity and its promotion. The employer is ready to engage all employees, male and female employees and business partners into such activities.

### **Success factors and barriers**

The goals of the programmes could be achieved thanks to the organisational culture, consistency and long-term plans and actions and thanks to the understanding and support from all staff.

The implementation did encounter some problems. The main barriers included:

1. difficulty in adjusting the programmes to the needs of different worker groups whose jobs differed or were located in a variety of places;
2. difficulty in making sure that the programmes are right for the different age groups.

When implementing programmes, it is important to maintain good communication with staff and understand their needs and collect feedback. Consistency of delivery is a guarantee of success. This is an investment and the return from that investment is effective employee recruitment, development and retention.

### **Role of social partners and/or employee representatives**

Employee representatives have been consulted on new initiatives and activities.

## **Mentoring i programy skierowane na zdrowie w firmie Siemens, Polska**

**Przedsiębiorstwo:** Siemens Sp. z o.o.

**Liczba pracowników:** 1500 pracowników.

**Sektor:** automatyzacja procesów produkcyjnych, elektryfikacja, produkcja, usługi, sprzedaż,

**Przeciętny wiek osób zatrudnionych:** 42 lata

### **Przyczyny podjęcia działań**

Pracodawcy bardzo zależy na tym, żeby tworzyć takie miejsce do pracy, do którego ludzie będą rzeczywiście wracać chętnie. Inicjatywy w zakresie zarządzania wiekiem wynikają z przekonania o konieczności zadbania o dobro pracowników. Takie podejście jest konsekwencją kultury organizacyjnej firmy oraz przyjętych zasad odpowiedzialności biznesu. Podejmowane działania przekładają się również na większe zaangażowanie i efektywność pracowników. Pracownicy, którzy odczuwają satysfakcję i dbają o siebie, działają bardziej skutecznie na rzecz firmy.

### **Zrealizowane działania**

Pracodawca promuje proaktywne działania na rzecz rozwoju pracowników, ich bezpieczeństwa i zdrowia oraz integracji międzypokoleniowej, starając się wdrażać systemowe podejście w tych obszarach. Celem jest poprawa zdrowia, samopoczucia pracowników, rozwój zawodowy oraz większa akceptacja dla różnorodności. Programy skierowane są do wszystkich grup pracowników.

Wdrożenie poszczególnych programów i działań nie było szczególnie czasochłonne. Doświadczenie wskazuje, iż najważniejsza jest dobra diagnoza potrzeb i precyzyjne dobranie środków, które te potrzeby zaspokoja.

Działania w zakresie zarządzania wiekiem inicjował i prowadził pracodawca. Mają one charakter stały i podlegają systematycznemu przeglądowi.

Najważniejsze działania:

1. **Mentoring** – jest to formuła budowania relacji, w której jedna osoba, zazwyczaj ktoś z większym doświadczeniem (mentor, trener wewnętrzny), często na wyższym szczeblu w organizacji, cieszący się autorytetem i sukcesami zawodowymi, pomaga drugiej osobie (mentee) w lepszym poznaniu i odkryciu tkwiącego w niej potencjału. Tak rozumiana praca odbywa się poza relacją przełożony-podwładny.

## **Mentoring and health-oriented programmes in Siemens, Poland**

**Enterprise:** Siemens Sp. z o.o.

**Employment:** 1,500.

**Sector:** automation of production processes, electrification, manufacture, service, sales

**Average employee age:** 42 years

### **Reason for action**

The employer is determined to create jobs that people will be happy to come back to. Age management initiatives are implemented because of the conviction that employee well-being is important. This approach is a consequence of the company's organisational culture and the principles of corporate social responsibility. The activities help to increase employee engagement and effectiveness. Employees who have job satisfaction and look after themselves, are more effective in what they do for the company.

### **Actions taken**

The employer promotes proactive activities to help employees grow, ensure security and health and inter-generational integration by taking a systemic approach to these areas. The goal is to improve employee health, well-being, professional growth and generate greater acceptance for diversity. The programmes are addressed to all groups of employees.

Implementing the programmes and activities was not particularly time consuming. As we know from experience key to this is a solid diagnosis of the needs and selecting the right measures to meet those needs.

Age management activities were initiated and continued by the employer. The activities are permanent in nature and undergo a regular review.

The main activities include:

1. **Mentoring** – a formula for building relations which involves one person usually a more experienced one (a mentor, internal trainer) and often someone at higher levels in the organisation that has the authority and professional success, who helps another person (mentee) to better understand and discover their potential. This type of work is conducted separate from the superior-subordinate relation.

Mentoring dedykowany jest osobom na różnych szczeblach organizacji. Jednakże ze względu na ograniczoną liczbę pracowników, którzy mogą poświęcić na niego czas, ale także ze względu na wyjątkowość procesu mentoringu i jego rangę, rola mentora jest najczęściej proponowana osobom na stanowiskach kierowniczych oraz pracownikom na stanowiskach eksperckich lub tym, którzy przygotowują się do objęcia ważnej i/lub strategicznej roli w niedalekiej przyszłości.

Zainteresowani udziałem w procesie jako mentee powinni wziąć pod uwagę, iż mentoring wymaga gotowości do zmiany i przyjęcia odpowiedzialności za własny rozwój, gotowości na pogłębioną refleksję i odważnego konfrontowania się z samym sobą, swoimi potrzebami, ambicjami, możliwościami i ograniczeniami.

Mentoring umożliwia osobom doświadczonym zawodowo zaangażowanie się w rozwój firmy i podzielenie doświadczeniem, a uczestnikom programu – rozwój umiejętności zawodowych oraz lepsze poznanie swoich możliwości. Program rozwija relacje wewnątrz firmy, umożliwiając nawiązanie kontaktu i zgranie osobom w różnym wieku, na różnych stanowiskach.

Program uruchamiany jest corocznie. W firmie działa 15 mentorów wewnętrznych. Mentoring odbywa się w formie spotkań mentora i mentee. Spotkania takie odbywają się raz na kilka tygodni przez okres nawet roku. Spotkania mają formułę wykładu/rozmowy/praktycznych ćwiczeń.

Jednak relacja z mentorem nie kończy się definitywnie wraz z ostatnią zaplanowaną w kalendarzu sesją. Po zakończeniu kolejnych edycji programu mentoringowego, mentorzy i mentee spotykają się, aby przeanalizować wspólne doświadczenia, dyskutując na temat tego, co daje im spełnienie i satysfakcję w pełnieniu każdej z ról oraz o tym, jak relacja mentor-mentee wpływa na ich rozwój.

- 2. Program „Dbam o siebie – dla dobrego samopoczucia i sukcesu”** – ma na celu podniesienie świadomości pracowników w zakresie problemów związanych ze zdrowiem psychicznym i promocję działań profilaktycznych, a dzięki temu – zwiększenie szans na sukcesy osobiste i zawodowe. Program umożliwia wykonanie przez pracowników, z ich własnej inicjatywy, testu online w celu oceny własnego samopoczucia, równowagi, jak również rozszerzenia swojej wiedzy na temat roli emocji.

Mentoring is dedicated to people at different levels of the organisation. But because there are only so many employees who dedicate their time to mentoring and because the process is unique and has special importance, the role of mentor is usually offered to people in managerial positions and employees who hold expert positions or those who are preparing to take an important and/or strategic role in the near future.

Those interested in becoming mentees should accept that mentoring means being ready to embrace change and take responsibility for their own development, have a deeper observation and the courage to confront their own selves, their needs, ambitions, capacities and limitations.

Through mentoring those who have professional experience can engage in company development and share their experience and programme participants can grow their professional skills and better understand their potential. The programme fosters relations within the company by enabling contact and joint work for people of different ages and different positions.

The programme is launched every year. There are 15 internal mentors in the company. Mentoring is conducted through meetings of the mentor and mentee. The meetings take place once every few weeks for up to one year. They are lectures/ conversations/practical learning.

Yet the relation with the mentor does not stop when the last session is over. Following the completion of successive mentoring programmes, mentors and mentees meet to analyse their joint experience, have a discussion about what makes them fulfilled and satisfied in their roles and how the mentor-mentee relation is affecting their growth.

- 2. Programme “I look after myself – for my well-being and success”** - designed to raise employee awareness of mental health problems and promote prevention and, as a result, makes professional and personal success more likely. In the programme employees can conduct, if they wish to, an online test to assess their well-being, balance and learn more about the role of emotions.



Pracodawca udostępnia również możliwość kontaktu z certyfikowanym psychoterapeutą. Kontakt może mieć formę rozmowy telefonicznej albo spotkania osobistego. Ma to na celu wsparcie osób, które borykają się w danym momencie z problemami zawodowymi, prywatnymi, słabszym samopoczuciem.

Wdrażaniu programu towarzyszyła organizacja warsztatów m.in.:

- *Jak świadomie radzić sobie z trudnościami współpracowników i zachować komfort*
- *Komfort życia – dbałość o siebie*
- *Empatia stosowana – zacznij od empatii do siebie*
- *Stres moim sprzymierzeńcem – jak z nim współpracować*

- 3. Audyt zagrożeń dla zdrowia** – rozszerzona profilaktyka. W ramach działań mających na celu ochronę zdrowia pracowników, pracodawca współpracuje z placówkami medycznymi. Sporządzane są, w formie zagregowanej i zanonimizowanej, raporty dotyczące dostrzeganych zagrożeń w miejscu pracy. Dotyczy to zarówno prac fizycznych, jak i monotonnych prac biurowych. Na tej podstawie zwraca się uwagę na pojawiające się zagrożenia i wyznacza kierunki kształtowania warunków pracy, w celu promowania zdrowia w miejscu pracy. Służy to wypracowaniu odpowiedniego podejścia, kształtowaniu informacji kierowanych do pracowników o tym, na co powinni zwracać uwagę.

### Osiągnięte efekty

W wyniku podjętych działań ograniczono fluktuację kadry. Podniesiono poziom zaangażowania pracowników.

Program „*Dbam o siebie – dla dobrego samopoczucia i sukcesu*” 99,5% uczestników ocenia jako potrzebny i skuteczny.

Programy zwiększają akceptację dla różnorodności. Przedstawione programy pomagają również osobom starszym w łatwiejszym radzeniu sobie z nowymi sytuacjami w życiu zawodowym i prywatnym. Poza tym upowszechniają wśród pracowników wiedzę na temat działań, które umożliwią im zachowanie dobrego stanu zdrowia.

Proponowane przez pracodawcę programy pozwalają ich uczestnikom lepiej zrozumieć siebie, jak i otworzyć się na inne osoby. Polepszają relację pomiędzy osobami starszymi i młodymi.

The employer also enables contact with a certified psychotherapist. This may be a telephone conversation or a meeting in person. This is designed to support people who are struggling with professional or personal problems and are not in a good place.

Part of programme implementation, workshops were organised such as:

- How to deal with co-worker difficulties knowingly and stay comfortable doing that
- Comfortable life – taking care of yourself
- Applied empathy – start from having empathy for yourself
- Stress is my ally – how do we work together

- 3. Audit of health hazards** – extended prevention. As part of efforts designed to protect employee health, the employer works with medical centres. Aggregated and anonymised reports are made regarding hazards in the workplace. This applies to physical labour and monotonous office work. Based on this, hazards are spotted as they emerge and new working conditions are suggested to promote health in the workplace. This is designed to develop the right approaches and communicate the problems to employees to stay aware of the hazards.

### Results achieved

As a result of the activities, staff turnover was successfully reduced. Employee engagement increased.

The programme “*I look after myself – for my well-being and success*” - 99.5% of the participants found it useful and effective.

The programmes help to increase acceptance of diversity. They also help older people with dealing with new situations in their professional and private lives. They also disseminate knowledge among employees about what they can do to stay in good health.

The programmes proposed by the employer help the participants to understand themselves better and how to open for other people. They improve the relations between older and young people.

## **Czynniki sukcesu i bariery**

Najważniejsza dla osiągnięcia sukcesu była przychylność i wsparcie zarządu firmy we wdrażaniu poszczególnych inicjatyw. Znaczenie miała również konsekwencja w ich wdrażaniu oraz dbałość o jakość produktu. W przypadku programu „Dbam o siebie ...” ważna była dbałość o zwiększenie samoświadomości poszczególnych osób i zachęcenie, aby każdy troszczył się o swoje zdrowie psychiczne.

Do najważniejszych barier, które trzeba było pokonać, należy zaliczyć:

1. kwestie finansowe,
2. trudności związane ze zmianą indywidualnych podejść pracowników,
3. problemy z przekonaniem kadry kierowniczej średniego stopnia do wspierania programów, obawa o brak zrozumienia i akceptacji pracowników dla wzięcia udziału w niektórych programach,
4. różnorodność lokalizacji stanowisk pracy.

We wdrażaniu programów ważne jest badanie zapotrzebowania i zbieranie informacji zwrotnych, a także utrzymywanie stałego kontaktu z pracownikami i uczestnikami.

### **Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników**

Nowe inicjatywy, działania były przedmiotem konsultacji z przedstawicielami pracowników.

## **Success factors and barriers**

Key to the success was having the company's management support and backing for the implementation of the initiatives. Staying consistent and ensuring the quality of the product was just as important. As regards the programme "I look after myself ...", self-awareness and encouraging people to look after their mental health was also important.

The barriers that needed to be overcome include:

1. financial issues,
2. difficulty in changing people's approach to things,
3. problems with encouraging middle management to support the programmes, concerns that employees will not understand or accept some of the programmes,
4. different locations and jobs.

Key to programme implementation is understanding the needs and collecting feedback and maintaining communication with employees and participants.

### **Role of social partners and/or employee representatives**

Employee representatives were consulted on the new initiatives and activities.



## Działania organizacyjne w sektorze IT, Polska

**Przedsiębiorstwo:** nie podano

**Sektor:** IT

**Liczba pracowników:** ok 180 osób

**Przeciętny wiek osób zatrudnionych:** 33 lata.

### Przyczyny podjęcia działań

Firmie zależy na byciu atrakcyjnym pracodawcą i rozwijaniu długotrwałej współpracy z osobami zatrudnionymi. Firma uwzględnia w swojej strategii fakt, iż z upływem czasu potrzeby pracowników będą się zmieniać i chce móc na nie odpowiedzieć.

Podmiotem diagnozującym potrzeby i inicjującym działania był bezpośrednio pracodawca, ale sugestie i wnioski pracowników zostały przez niego wzięte pod uwagę.

Podstawą rozwoju firmy jest budowanie zaufania pomiędzy pracodawcą a pracownikami. Elementem tego zaufania jest kwestia kształtowania relacji przełożony-podwładny, opartych na zaufaniu oraz wspólnym uzgadnianiu sposobu organizacji pracy.

O wdrożeniu rozwiązań zadecydowały:

- oczekiwania pracowników,
- podnoszenie standardów na rynku pracy,
- specyfika pracy sektora IT.

W firmie nie ma związków zawodowych. Inicjatywy, działania są konsultowane z pracownikami. Są one również systematycznie przedmiotem oceny pracowników w ramach prowadzonych rozmów.

### Zrealizowane działania

Pracodawca promuje proaktywne działania na rzecz rozwoju pracowników, ich integracji – również międzypokoleniowej oraz bezpieczeństwa i zdrowia. Celem jest poprawa stanu zdrowia, samopoczucia pracowników, zapewnienie możliwości rozwoju zawodowego oraz zwiększenie akceptacji dla różnorodności.

Programy skierowane są do wszystkich grup pracowników, aczkolwiek niektóre rozwiązania muszą uwzględniać obiektywne czynniki, jak np. organizację pracy.

## Organisational activities in the IT sector, Poland

**Enterprise:** not stated

**Sector:** IT

**Employment:** app. 180

**Average employee age:** 33 years.

### Reason for action

The company makes a point of being seen as an attractive employer and building lasting relations with staff. In its strategy the company acknowledges the fact that employee needs will change over time and wants to be able to respond to them.

While the initiative to diagnose needs and take action came from the employer, the company took account of suggestions and conclusions submitted by the employees.

The company wants to grow by building trust between employer and employees. One part of trust building is shaping the superior-subordinate relations which should be based on trust and joint decisions on work organisation.

The solutions were implemented due to:

- employee expectations,
- improved standards in the labour market,
- specificity of the IT sector.

There are no trade unions in the company. Employees are consulted on initiatives and activities which they assess regularly in conversations.

### Actions taken

The employer promotes proactive activities for employee development, integration, including inter-generational integration and security and health. The objective is to improve employee health and well-being and ensure that they can grow professionally and better accept diversity.

While the programmes are addressed to all groups of employees, some of the solutions must take account of objective factors such as work organisation.

Podjęte działania są oceniane jako czasochłonne, wymagają zaangażowania i wysokiej świadomości osób podejmujących i realizujących decyzje związane z wprowadzeniem nowych działań.

Opisane działania mają charakter stały i podlegają systematycznemu przeglądowi.

#### 1. Podnoszenie umiejętności/szkolenia

– firma organizuje systematycznie szkolenia wewnętrzne (oferuje własną platformę szkoleniową) oraz zewnętrzne, nastawione na podnoszenie miękkich umiejętności oraz kwalifikacji,

– we współpracy z zainteresowanym pracownikami tworzone są plany kariery/rozwoju zawodowego,

– firma wzoruje się na modelu 70/20/10:

- 70% planowanych działań rozwojowych powinno być związanych z praktyką na obecnym stanowisku,
- 20% planowanych działań to bieżące wsparcie i regularna informacja zwrotna od bezpośredniego przełożonego, wymiana doświadczeń ze współpracownikami,
- 10% planowanych działań rozwojowych to udział w różnych formach szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych.

Powyższe działania uwzględniają również fakt, iż będą następowały zmiany pokoleniowe w firmie i systematycznie będzie podnosiła się przeciętna wieku pracowników.

Podejmowane działania wynikają również z faktu, iż coraz częściej dla pracowników liczy się nie tylko wynagrodzenie, perspektywa awansu, ale rozwój jest wartością samą w sobie.

Pracodawca stara się kształtować kulturę organizacji, w której wartością staje się podnoszenie własnych kompetencji i kwalifikacji oraz dzielenie się doświadczeniem z innymi.

Przeprowadzane u pracodawcy szkolenia obejmują aspekty różnorodności, w tym wyrównywania szans kobiet i mężczyzn czy zróżnicowanie wieku.

#### 2. Zmiany organizacyjne

W swoich działaniach i polityce pracodawca stara się uwzględniać również potencjalne zmiany organizacyjne, które mogą mieć miejsce u pracodawcy w przyszłości. Warunki zatrudnienia są kształtowane w taki sposób, aby umożliwić pracownikom przekwalifikowanie, odnalezienie się w nowej roli w firmie, uwzględniając ich aktualne potrzeby i możliwości.

The activities are considered time-consuming and require engagement and understanding of people who take and implement decisions in connection with the new activities.

The activities are permanent in nature and undergo regular reviews.

#### 1. Improving skills/training

– the company has systematic internal training courses (it has its own training platform) and external training designed to improve soft skills and qualifications,

– in cooperation with interested employees career / professional growth plans are created,

– the company follows the model 70/20/10:

- 70% of planned development activities should be related to how a job is delivered in practice,
- 20% of planned activities should provide support and regular feedback from the immediate supervisor, exchange of experience with co-workers,
- 10% of planned development activities involve internal and external training.

The activities above take account of generational change in the company and that systematically average employee age will increase.

The activities are taken also because increasingly often employees care not only about pay and promotion, but also about growth which is seen as a value in itself.

The employer promotes an organisational culture which values efforts to improve competences and qualifications and sharing experience with others.

The training conducted in the company covers aspects of diversity, including equal opportunities for women and men or different ages.

#### 2. Organisational changes

The employer makes sure that the activities and policies take account of possible organisational changes which may happen in the future. Employment conditions are such that employees may retrain if they wish to and find a new role for themselves in the company to respond to their current needs and potential.

W przypadku zmian organizacyjnych, jeżeli pracownik wyrazi zainteresowanie i chęć, pracodawca stara się wspierać taką osobę w dostosowaniu kompetencji i kwalifikacji, do nowego stanowiska pracy.

Pracodawca otwarty jest również na inicjatywy osób zatrudnionych odnośnie zmiany zakresu zadań, w ramach aktualnych możliwości organizacyjnych.

### 3. Organizacja czasu pracy

Tak bardzo, jak pozwalają na to przepisy i rodzaj zadań, pracownicy mają możliwość stosowania zadaniowego czasu pracy oraz pracy zdalnej. Umożliwia to osobom zatrudnionym rozłożenie czasu pracy w taki sposób, aby uwzględnić aktualne potrzeby, które zależą od szeregu czynników, ale w szczególności – aktualnego etapu życia (np. nauka, opieka nad dziećmi, innymi domownikami). Założeniem jest otwarcie pracodawcy na potrzeby pracowników.

Środowisko pracy jest kształtowane w ten sposób, aby po stronie pracowników nie było obaw co do możliwości zadania pytania o skorzystanie z takiego rozwiązania. Praktycznie wszyscy pracownicy chcą korzystać z zadaniowego czasu pracy.

### 4. Promocja zdrowia w miejscu pracy:

- kampanie uświadamiające – pracodawca promuje pozytywne zachowania w kontekście m.in. ergonomii, zwalczania stresu. W tym celu pracodawca organizuje warsztaty (m.in. na temat zachowań zmniejszających uciążliwość pracy na konkretnym stanowisku, obniżania poziomu stresu, rozluźniania mięśni, prawidłowej postawy) oraz udostępnia materiały informacyjne (np. plakaty);
- dodatkowe benefits – pracodawca gwarantuje pracownikom różnego rodzaju benefits, w tym dodatkową opiekę medyczną oraz ubezpieczenie zdrowotne. Pakiet ubezpieczenia zdrowotnego jest systematycznie rozszerzany, w 2019 r. dołączono pakiet onkologiczny obejmujący pokrycie kosztów diagnozy, leczenia, pobytu w szpitalu.

## Osiągnięte efekty

Działania pracodawcy zwiększają satysfakcję pracowników, czego wyrazem jest ich aktywność, m.in. wysoki udział w szkoleniach, korzystanie z elastycznej organizacji czasu pracy, zmniejszanie rotacji, dobre wyniki ankiety pracowniczej. Firma ma młodą załogę, podjęte działania i wysiłki są nakierowane na przyszłość.

When organisational changes are made, if the employee wants that, the employer is happy to support the employee in adjusting their competence and qualifications for the new job.

The employer is open to employee initiatives as regards their job descriptions given the current organisational capacity.

### 3. Organisation of working time

To the extent allowed by regulations and type of work, employees can arrange their working time around tasks and work remotely. That way employees can plan their working time to cater to different needs which depend on a number of factors, but in particular they depend on the stage in life they are in (e.g. education, child care, other dependents). The key here is that the employer is open to employee needs.

The working environment is designed to ensure that employees are not afraid to ask if they can use this solution. Virtually all employees want to use task-based working time.

### 4. Health promotion in the workplace:

- awareness campaigns – the employer promotes positive behaviour in the context of ergonomics, dealing with stress. To that end the employer organises workshops (e.g. on behaviour that minimises strenuous activities of a specific job, reducing stress levels, muscle relaxation, proper posture) and provides information (e.g. posters);
- additional benefits – the employer guarantees different kinds of employee benefits, including additional health care and health insurance. The health insurance package is continuously extended, in 2019 an oncology package was added to pay for the costs of diagnosis, treatment and hospital stay.

## Results achieved

The employer's activities increase employee satisfaction as can be seen from how active they are by using training and flexible working times; employee turnover has fallen and the employee survey has good results. The company has young staff, the activities and efforts are geared towards the future.

## **Czynniki sukcesu i bariery**

Zrozumienie i zaufanie pracowników do działań pracodawcy oraz chęć współpracy są kluczem do sukcesu. Żaden z elementów nie może być rozpatrywany indywidualnie, tworzą one systemowe rozwiązania, które dają ostatecznie pozytywny efekt. Ważna była przychylność, wsparcie zarządu firmy i przełożonych we wdrażaniu poszczególnych inicjatyw.

Nie zdiagnozowano żadnych barier. Zwrócono natomiast uwagę na konieczność utrzymywania stałych kontaktów z pracownikami, uczestnikami. Ważne jest badanie zapotrzebowania i zbieranie informacji zwrotnych. Pracodawca przeprowadza ankiety pośród pracowników.

### **Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników**

Nowe inicjatywy, działania były przedmiotem konsultacji z pracownikami.

## **Success factors and barriers**

Key to success is having employee understanding and trust for the employer as well as the will to cooperate. None of the elements can be viewed in isolation because they make up systemic solutions which produce a positive effect. What matters is having the willingness and support from the company's management and superiors for implementing the initiatives.

No barriers were diagnosed. A point was made, however, of how important it is to maintain communication with employees and participants. Understanding needs and collecting feedback is also key. The employer conducts employee surveys.

### **Role of social partners and/or employee representatives**

Employees were consulted on the new initiatives and activities.

## Zarządzenie wiekiem pracujących bezpośrednio na linii produkcyjnej oraz pracujących na stanowiskach administracyjno-biurowych, Polska

**Przedsiębiorstwo:** nie podano nazwy

**Sektor:** samochodowy

**Liczba pracowników:** Duże przedsiębiorstwo

**Przeciętny wiek pracowników:** Średni wiek pracowników pracujących bezpośrednio na linii produkcyjnej: 42,2 roku, natomiast pracowników pracujących na stanowiskach administracyjno-biurowych: 40,7 roku.

### Przyczyny podjęcia działań

W rozwiniętych krajach świata, jak i również w Polsce obserwuje się postępujący proces starzenia się społeczeństwa. Poniższe fakty zdecydowały o wdrożeniu programu zarządzania wiekiem.

1. Średnia wieku w firmie zwiększa się z roku na rok – obserwuje się spadek „zdolności do pracy”.
2. Liczba osób w wieku produkcyjnym zmniejsza się – zidentyfikowany problem: gorszy dostęp do nowej kadry.
3. Stopa bezrobocia w Polsce spada – problem: brak pracowników.

Część programów z zarządzania wiekiem dotyczyła pracowników pracujących bezpośrednio przy linii produkcyjnej, część tylko pracowników administracyjno-biurowych.

Dział HR przeprowadził symulację wieku pracowników na kilka następnych lat i pokazała ona, że średnia wieku będzie wzrastać. Na podstawie symulacji wieku pracowników została określona również zdolność do pracy pracowników, która z roku na rok będzie spadać. Spadek zdolności do pracy spowoduje spadek konkurencyjności.

Celem działania związków zawodowych jest zmuszenie pracodawcy do przesuwania pracowników na stanowiska wymagające mniejszego wysiłku fizycznego. Nie wyrażają one woli wspierania działań pracodawcy o charakterze profilaktycznym oraz publicznego współdziałania z pracodawcą na tym polu.

## Age management involving production workers and white collar workers, Poland

**Enterprise:** not stated

**Sector:** automotive

**Employment:** Large enterprise

**Average employee age:** Average age of production line workers: 42.2 years, average age of white collar workers: 40.7 years

### Reason for action

Population ageing is a fast growing process in the developed countries round the world and in Poland. The facts below were behind the decision to implement an age management programme.

1. The average age in the company increases year on year – “work ability” is falling.
2. The number of working age people is falling – the problem: new workforce not easily available.
3. The unemployment rate in Poland is falling – the problem: shortage of labour.

Some of age management programmes applied to production workers only and some to office workers.

The HR department carried out a simulation of how worker age will be changing over the next few years. It showed that average age will continue to rise. The simulation of worker age helped to identify worker work ability which will be falling each year. The fall in work ability will negatively affect competitiveness.

The objective of the trade unions is to force the employer to move workers to jobs that are less strenuous. They do not agree to support the employer’s preventive efforts or publicly work with the employer in this area.

## Zrealizowane działania

W firmie funkcjonuje program zarządzania wiekiem. Składa się z modułów, które mają m.in. przeciwdziałać procesowi znacznego spadku zdolności do pracy, który zachodzi wraz z wiekiem. Są to:

- Program Wsparcia Kondycji Fizycznej i Psychiczej
  - Ćwiczenia na stanowiskach pracy prowadzone przez fizjoterapeutów, np. nauka prawidłowego pochylania się itp.,
  - Wykłady: Work-life balance, Mindfulness, Stress Management
- Program Planowania i Doboru Kadr
  - Współpraca ze szkołą zawodową
  - Programy stażowe
  - Symulacje demografii firmy
- Program Edukacji Kadry i Pracowników
  - Szkolenia prowadzone przez fizjoterapeutów
  - Szkolenia z oceny ergonomicznej
  - Kampanie dotyczące obciążeń mięśniowo-szkieletowych
  - Indywidualny Program Rozwoju
- Program Dobrego Odżywiania
  - Możliwość wyboru dań, np.: wegetariańskich, sałatek
  - Kampania dotycząca otyłości
- Program Międzypokoleniowego Transferu Wiedzy
  - Programy stażowe
  - Współpraca ze szkołą zawodową
- Program Diagnostyki Stanu Zdrowia
  - Dobrowolny (rozszerzony) pakiet badań medycznych dla pracowników 40+/45+
  - Konsultacje z ortopedą
  - Testy na HCV
  - Szczepienia przeciwko grypie
  - Wykłady: fizjoterapeutyczne, ze specjalistą ds. snu, z psychologiem
  - Konsultacje z dietetykiem
  - Zarządzanie niezdolnością do pracy
- Program „Stop-Smoking”
  - Kampania „Rzuć Palenie”

## Actions taken

The company has its age management programme. It consists of modules designed to prevent significant drops in work ability which occurs as people grow older. They are:

- Programme Supporting Physical and Mental Health
  - On-the-job exercises, e.g. learning how to lean properly, etc. conducted by physiotherapists,
  - Lectures: Work-life balance, Mindfulness, Stress Management
- Programme Human Resources Planning and Selection
  - Cooperation with a vocational school
  - Internship programmes
  - Simulating the company's demography
- Programme Human Resources and Staff Education
  - Training conducted by physiotherapists
  - Training on ergonomic assessment
  - Campaigns on musculoskeletal load
  - Individual Development Programme
- Programme Good Nutrition
  - Options to choose meals e.g.: vegetarian food, salads
  - Obesity campaign
- Programme Inter-generational Transfer of Knowledge
  - Internship Programmes
  - Cooperation with a vocational school
- Programme Diagnosis of Health
  - Voluntary (extended) package of medical examinations for 40+/45+ workers
  - Orthopaedic consultations
  - HCV tests
  - Flue jabs
  - Lectures: physiotherapy, sleep specialist, psychologist
  - Dietician consultations
  - Work inability management
- Programme “Stop-Smoking”
  - Quit Smoking campaign

- Program Organizacji Miejsca Pracy
  - Ulepszenia ergonomiczne
  - Dodatkowa przerwa
  - Zielona enklawa
- Program Elastycznych Form Zatrudnienia
  - Elastyczny czas pracy dla pracowników administracyjno-biurowych
  - Możliwość pracy zdalnej z domu dla pracowników administracyjno-biurowych
- Program Wsparcia Aktywności Poza Pracą
  - Możliwość uczestnictwa w OK System
  - Możliwość skorzystania z boiska do piłki nożnej, które jest na terenie firmy
  - Zrzeszanie się osób, które biegają, jeżdżą na rowerze itd.

Każdy z wymienionych programów jest planowany i realizowany w sposób autonomiczny. Poniżej przedstawiono przebieg Programu Wsparcia Kondycji Fizycznej i Psychiczej.

Program ten ma na celu zmniejszenie spadku zdolności do pracy pracowników oraz ograniczenie schorzeń mięśniowo-szkieletowych. Programem objęci byli pracownicy pracujący bezpośrednio przy linii produkcyjnej.

W ramach Programu Zespół BHP wybrał grupę pilotażową pracowników produkcyjnych. Następnie zostali zaproszeni fizjoterapeuci, którzy zapoznali się m.in. z procesem pracy, sposobem wykonywania pracy grupy pilotażowej. Fizjoterapeuci opracowali szkolenie teoretyczne oraz praktyczne, dedykowane specjalnie dla tej grupy. Podczas szkoleń teoretycznych pracownicy dowiedzieli się m.in.: co to jest ból, jakie dolegliwości mogą występować, kiedy udać się do specjalisty, jakie są sposoby korygowania nieprawidłowych wzorców ruchowych itp. Natomiast podczas szkolenia praktycznego pracownicy nauczyli się prawidłowego pochylania się, obracania z obciążeniem, wykonywali ćwiczenia na stanowiskach pracy, nauczyli się ćwiczeń rozluźniających, które mogą wykonywać w domu.

Na koniec pilotażu fizjoterapeuci omówili z kierownictwem, jakie obciążenia mogą występować na stanowiskach pracy oraz co zrobić, aby je zmniejszyć/wyeliminować. Jednym z przykładów były ćwiczenia dedykowane do danego stanowiska, które pracownicy mogą wykonywać podczas przerw lub w domu.

Dział HR zorganizował zajęcia, w których uczestniczyli pracownicy pracujący bezpośrednio przy linii produkcyjnej (grupa pilotażowa).

- Programme Organising the Workplace
  - Ergonomic improvements
  - Extra break
  - Green enclave
- Programme Flexible Forms of Employment
  - Flexible working hours for office workers
  - Possibility of working remotely for office workers
- Programme Supporting After Work Activity
  - Possibility to join the OK System
  - Possibility to use the football pitch on the company premises
  - Forming groups of people who run, cycle, etc.

Each of the programmes is planned and delivered autonomously. Below is a description of the Programme Supporting Physical and Mental Health.

The programme is designed to reduce drops in work ability of workers and reduce musculoskeletal ailments. The programme was provided to production workers.

Under the Programme the Health and Safety Team selected a pilot group of production workers. Next, invited physiotherapists learned about the working process and how the pilot group members do their work. The physiotherapists prepared theoretical and practical training dedicated specifically to the group. The theory training educated the workers on issues such as: what is pain, what are the possible ailments, when should you see a specialist, what are the ways to correct bad movement patterns, etc. The practical training taught the workers how to lean forward properly, rotate while carrying a load, they conducted exercises at their workstations and learned relaxation exercises that they can do at home.

At the end of the pilot phase the physiotherapists discussed with the management the loads that may occur during work and what needs to be done to eliminate or reduce them. One of the examples was to have a set of exercises specifically developed for a position which workers can do while on their break or at home.

The HR Department organised activities for production workers (pilot group).



Część z wymienionych programów jest kontynuowana, niestety z kilku trzeba było zrezygnować z powodu braku funduszy. Związki zawodowe zostały poinformowane o wszystkich działaniach.

### **Osiągnięte efekty**

Nie przeprowadzono żadnej analizy pod kątem osiągniętych efektów.

### **Czynniki sukcesu i bariery**

Program był planowany jako program ciągły, niestety z powodu braku funduszy został wstrzymany. Inne napotkane bariery to:

- fakt niedostrzegania problemu przez część kadry zarządzającej (niska świadomość)
- konieczność przekazania wizji zarządzania wiekiem stronie społecznej (inna wizja zarządzania wiekiem niż strony społecznej)

### **Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników**

Strona społeczna była informowana.

Zostały zaprezentowane rozwiązania inne niż proponowane przez stronę społeczną.

Some of the programmes are still running, some unfortunately had to be discontinued due to lack of funding. The trade unions were informed about all activities.

### **Results achieved**

No analysis was conducted of the results achieved.

### **Success factors and barriers**

Although the programme was planned to continue, sadly due to a lack of funds it was discontinued. The other barriers included:

- failure by some of the management to recognise the problem (poor awareness)
- having to share the vision of age management with the social partners (social partners had a different vision of age management)

### **Role of social partners and/or employee representatives**

Social partners were kept informed.

The solutions proposed differed from those proposed by the social partners.

## **Ograniczanie zagrożeń w miejscu pracy dla pracowników 50+, Włochy**

**Przedsiębiorstwo:** Tarkett S.p.A. – Zakład Narni Scalo (TR)

**Sektor:** produkcja wyrobów budowlanych z tworzyw sztucznych, rodzaj działalności: producent podłóg z naturalnego linoleum.

**Liczba pracowników:** około 150, w tym 56 powyżej 50 roku życia.

**Przeciętny wiek pracowników:** 47,5 roku.

### **Przyczyny podjęcia działań**

Obecność starszych pracowników wśród siły roboczej była główną przyczyną podjęcia działań. Zwłaszcza że 34% pracowników przedsiębiorstwa zatrudnionych na stanowiskach i w biurach zajmujących się obsługą maszyn jest w wieku powyżej 50 lat. Większość chorób występuje właśnie w tej grupie wiekowej. Firma ma obawy związane z problemami zdrowotnymi układu sercowo-naczyniowego u pracowników w związku z zaburzeniami mięśniowo-szkieletowymi, utratą siły, pogorszeniem wzroku i ostrości widzenia oraz upadkami.

Problem ten został zidentyfikowany podczas oceny ryzyka zawodowego. W konsekwencji wdrożono program ukierunkowany na ograniczenie ryzyka i poprawę jakości życia zawodowego pracowników.

Pracownicy i ich przedstawiciele byli zaangażowani na każdym etapie. Związki zawodowe zostały poinformowane o tych działaniach i aktywnie uczestniczyły w planowaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań.

### **Zrealizowane działania**

Do podstawowych działań podjętych w ramach programu należy zaliczyć: szkolenia, zapewnienie odpowiednich środków ochrony indywidualnej, zwiększony nadzór nad warunkami pracy i kontrolę stanu zdrowia.

Szkolenia okresowe w zakresie bhp odbywały się co 4 lata dla wszystkich pracowników. Zdecydowano o zwiększeniu częstotliwości tych szkoleń – co 2 lata – dla pracowników powyżej 50 roku życia. Wdrożono bardziej rygorystyczny nadzór nad warunkami pracy. Firma zwiększyła częstotliwość kontroli na stanowiskach pracy do cotygodniowych dla starszych pracowników oraz co dwa tygodnie dla młodszych pracowników. Zmiany dokonane w wyniku tych kontroli obejmują zmniejszenie fizycznego obciążenia pracą poprzez zakup przenośnego wciągnika elektrycznego oraz zakup bardziej ergonomicznego wyposażenia, np. standardowe skrzynki narzędziowe zastąpiono wózkami narzędziowymi oraz zainstalowano hydrau-

## **Reducing workplace hazards for 50+ workers, Italy**

**Enterprise:** Tarkett S.p.A. - Zakład Narni Scalo (TR)

**Sector:** manufacture of builders' plastics ware, type of business: manufacture of natural linoleum flooring.

**Employment:** app. 150, of which 56 are aged 50 and more.

**Average employee age:** 47.5.

### **Reason for action**

Older workers among the workforce were the main reason for the action. Thirty four per cent of the company's staff operating machines are aged 50 years and over. The majority of sicknesses occur in this particular age group. There are concerns in the company of cardio-vascular problems workers may have in connection with musculoskeletal disorders, loss of strength, deteriorated eyesight, sharp vision and falls.

The problem was identified during an occupational risk assessment. As a result, a programme was implemented designed to reduce the risks and improve the quality of workers' professional lives.

The worker and their representatives were kept engaged at every stage. The trade unions were informed about the activities and were actively involved in the planning and implementation of the new solutions.

### **Actions taken**

The basic activities in the programme included training, provision of proper personal protection equipment, heightened supervision over working conditions and health checks.

Periodical health and safety training was conducted every 4 years for all workers. A decision was taken to increase the frequency of the training and hold it every 2 years for workers 50 +. A more rigorous oversight was introduced in terms of working conditions. The company increased the frequency of workstation check-ups to once every week for older workers and every two weeks for younger workers. The changes which resulted from those checks helped to reduce the physical workload thanks to an electric hoist subsequently purchased and more ergonomic equipment, e.g. standard toolboxes were replaced with tool carts, a hydraulic platform was installed for lifting materials - all of which helped to reduce the load

liczną platformę do podnoszenia materiału, zmniejszając tym samym obciążenie wszystkich pracowników. Inne kroki mające na celu zmniejszenie obciążenia i poprawę komfortu obejmują modernizację środków ochrony osobistej (PPE), ponieważ bardziej komfortowe środki ochrony osobistej mogą sprawić, że praca będzie mniej uciążliwa. Środki ochrony osobistej zostały zmodernizowane, a stary sprzęt zastąpiono takim, który zapewnia taką samą lub większą ochronę, ale jest uważany przez pracowników za bardziej komfortowy. Jeśli chodzi o zdrowie, standardowe badania lekarskie przeprowadzane są regularnie dla wszystkich pracowników przez lekarza zakładowego. Aby uwzględnić specyficzne potrzeby starszych pracowników, lekarz zakładowy, współpracując z działem prewencji i ochrony, zalecił dodatkowe badania profilaktyczne pracownikom powyżej 50 roku życia. Te dodatkowe badania obejmują coroczną ocenę sprawności ruchowej, elastyczności mięśni i – oprócz rutynowych badań krwi – badanie PSA, antygenu specyficznego dla gruczołu krokowego – biomarkera, który często jest podwyższony w przypadku raka gruczołu krokowego. Ocenę kardiologiczną, badania wzroku i badania psychometryczne przeprowadza się dwa razy w roku. Potencjalne zapotrzebowanie starszych pracowników na dłuższy odpoczynek niż pracowników młodszych zostało uznane przez firmę; pracownicy powyżej 50 roku życia mogą w razie potrzeby robić dłuższe i częstsze przerwy na odpoczynek. Pracownicy mogą również wnioskować o zmianę miejsca pracy, tymczasowo lub na czas nieokreślony, aby umożliwić powrót do zdrowia fizycznego lub psychicznego.

Projekt jest w trakcie realizacji.

### **Osiągnięte efekty**

Obniżono poziom ryzyka zawodowego dla pracowników w wieku powyżej 50 lat. Od 2010 r. nie doszło do ani jednego wypadku z udziałem pracownika w wieku powyżej 50 lat.

Wszyscy pracownicy w wieku powyżej 50 lat zostali poddani w 2016 r. nowemu, bardziej kompleksowemu badaniu lekarskiemu. Wzrosło zaangażowanie wszystkich pracowników.

### **Czynniki sukcesu i bariery**

Do czynników, które przyczyniły się do osiągnięcia zamierzonych wyników należy zaliczyć zaangażowanie i udział wszystkich pracowników w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy. Natomiast dużym problemem był początkowy sceptycyzm pracowników.

### **Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników**

Zapewniono pełny udział partnerów społecznych w każdym etapie projektu.

carried by workers. Other steps designed to reduce the workload and improve the conditions included an upgrade of personal protection equipment (PPE) because easy-to-wear protection equipment makes the work less strenuous. Personal protection equipment was upgraded and the old equipment was replaced with new equipment which gives the same or better protection but workers find it more comfortable. As regards health, standard medical check-ups are conducted regularly for all workers by the company's physician. To cater to the needs of older workers, the company physician in cooperation with the prevention and protection department recommended extra preventive tests for workers aged 50 years and over. The additional checks include an annual fitness check, muscle flexibility and, apart from routine blood test, the PSA test, prostate specific antigen – a biomarker which is often higher in the case of prostate cancer. Cardiologic assessments, eyesight and psychometric tests are conducted twice a year. The company recognised that older workers may need longer breaks than younger workers; workers aged 50 years and over may take longer and more frequent breaks if needed. Workers can also ask if they could change jobs temporarily for an unspecified period to help them go back to physical and mental well-being.

The project is still ongoing.

### **Results achieved**

The level of occupational hazard for workers aged 50 years and over has been reduced. Since 2010 there have been no accidents involving a worker older than 50 years.

In 2016 all workers aged 50 years and over underwent a new and more comprehensive medical check. Engagement levels of all workers have risen.

### **Success factors and barriers**

The factors which helped to achieve the planned results definitely included engagement and participation of all workers in health and safety management. The initial scepticism of the workers was a major problem.

### **Role of social partners and/or employee representatives**

Social partners were fully engaged at every stage of the project.

## **Analiza postaw i szkolenia pracowników obsługi technicznej, Włochy**

**Przedsiębiorstwo:** Azienda Trasporti Milanese (ATM),

**Sektor:** transport publiczny

**Liczba pracowników:** 9686

**Średni wiek pracowników:** 46 lat, liczba pracowników powyżej 55 roku życia: 1600.

### **Przyczyny podjęcia działań**

Zapobieganie zagrożeniom w miejscu pracy zawsze było bardzo ważne dla ATM. Od 2010 r. prowadzone są kampanie uświadamiające, badania przesiewowe i informacyjne oraz szkolenia dotyczące zarówno zdrowego stylu życia, jak i profilaktyki kardiologicznej i onkologicznej. Obecnie nacisk kładzie się na profilaktykę w ramach zarządzania wiekiem. W związku z tym realizowane są działania koncentrujące się na postawach i zdrowych nawykach żywieniowych z myślą o zdrowym i aktywnym starzeniu się.

W ATM zatrudniona jest duża grupa pracowników powyżej 55 roku życia, która w ciągu najbliższych 5 lat podwoi się. Jest to kwestia o kluczowym znaczeniu z punktu widzenia zapewnienia wysokiej jakości pracy fizycznej wykonywanej przez pracowników starszych o częstszych problemach zdrowotnych niż młodzi pracownicy.

Z tego powodu w 2017 r. firma Welfare Service (zajmująca się zarządzaniem zasobami ludzkimi) wraz z działem BHP, pracownikami medycyny pracy i zewnętrznym ekspertem przeprowadziła badanie 8 typów pozycji ciała charakterystycznych dla niektórych prac, aby wiedzieć, czy są one wykonywane prawidłowo i czy możliwe jest stosowanie m.in. mat, nakolanników, pasów lędźwiowych w celu zapobiegania problemom układu mięśniowo-szkieletowego. Jednocześnie przeprowadzono szkolenia i umieszczono w intranecie filmy instruktażowe na temat właściwej pozycji ciała podczas pracy.

### **Zrealizowane działania**

Do podstawowych działań należy zaliczyć: kampanie uświadamiające, badania przesiewowe i informacyjne oraz szkolenia dotyczące zarówno zdrowego stylu życia, jak i profilaktyki kardiologicznej i onkologicznej. Obecnie nacisk kładzie się na profilaktykę w ramach zarządzania wiekiem. W związku z tym realizowane są działania koncentrujące się na kształtowaniu prawidłowych nawyków (jeśli chodzi o pozycje ciała przyjmowane w pracy oraz odżywianie się) po to, aby wspierać zdrowe i aktywne starzenie się. Głównym celem działań jest prewencja.

## **Analysis of attitudes and training for technical services staff, Italy**

**Enterprise:** Azienda Trasporti Milanese (ATM),

**Sector:** public transport

**Employment:** 9,686

**Average employee age:** 46 years, number of workers aged 55 years and over: 1,600.

### **Reason for action**

Preventing workplace hazards has always been important for ATM. Since 2010 there have been awareness campaigns, screening tests, information and training about healthy lifestyles and cardiological and oncological prophylaxis. Today the focus is on prevention in the area of age management. This includes activities centred around attitudes and healthy eating habits, all part of healthy and active ageing.

ATM has a large number of workers who are 55 years and over and that number is predicted to double over the next five years. This is a key issue from the perspective of providing top quality physical labour by older workers who more frequently than young workers report health problems.

For this reason in 2017 the company Welfare Service (which is in the business of human resources management) together with the Health and Safety Department, occupational medicine staff and external experts carried out a study of eight types of body positions that are characteristic for certain jobs. The objective was to find out whether they are performed properly and whether it would be possible to use mats, knee pads or lumbar belts to prevent musculoskeletal problems. In parallel, training was conducted and videos were posted on the Intranet showing the right body positions while working.

### **Actions taken**

The basic activities included: awareness campaigns, screening tests, information and training on healthy lifestyles and cardiological and oncological prophylaxis. Today the focus is on prevention in the area of age management. This includes activities centred around shaping good habits in terms of body positions while working and nutrition to support healthy and active ageing. The main goal of the work is prevention.

Analizę pozycji ciała podczas typowych prac przeprowadzono z wykorzystaniem nagrań wideo niektórych pracowników obsługi technicznej w trakcie pracy. Na początku konieczne było zidentyfikowanie pozycji, co do których istnieje większe prawdopodobieństwo, że będą wykonywane w nieodpowiedni sposób, a w odniesieniu do modułu szkoleniowego dotyczącego postawy ciała, grupa robocza przetestowała wybrany wówczas format.

Do tej pory w szkoleniach z zakresu bezpieczeństwa wzięło udział około 861 pracowników. Szkolenie jest w toku i obejmuje również zagadnienia dotyczące zdrowego żywienia i stylu życia. Związki zawodowe zostały poinformowane o działaniach na etapie planowania, ale nie było konieczne ich aktywne zaangażowanie w określanie interwencji.

Działania te są nadal prowadzone. Szkolenie zostało również zaoferowane kierowcom transportu naziemnego oraz dodano moduł dotyczący zarządzania emocjami i stresem.

### **Osiągnięte efekty**

Zamierzone cele zostały osiągnięte. Zaangażowano wszystkich pracowników z grupy docelowej. Przeszkoleni pracownicy wdrożyli w życie zdrowe nawyki, które wzięli z filmów instruktażowych i szkoleń.

Starsi pracownicy otrzymali użyteczne informacje i narzędzia pozwalające im świadomie utrzymywać dobre samopoczucie i zapobiegać problemom zdrowotnym. Są oni teraz m.in. w stanie skomponować prawidłowy i zbilansowany posiłek odpowiedni do wykonywanej przez nich pracy i prowadzonego stylu życia.

### **Czynniki sukcesu i bariery**

O sukcesie zdecydowała duża aktywność pracowników. Nie napotkano żadnych szczególnych problemów we wdrażaniu działań. Wdrożenie szerokiego zakresu działań mających na celu poprawę samopoczucia pracowników wymaga wsparcia ze strony wszystkich zainteresowanych stron oraz ekspertów z różnych dziedzin.

### **Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników**

Związki zawodowe odgrywały ważną rolę w informowaniu pracowników o realizowanych działaniach i ich celach.

Body positions were analysed for the typical jobs. Some technical service workers were video recorded while working. At first, it was important to identify those positions that are most likely to be performed wrongly. As regards the training module on posture, a working group tested the chosen format.

Up until now approx. 861 workers took part in safety training. The training is still ongoing and includes healthy food and healthy lifestyle. The trade unions were informed about the activities when they were being planned, but having their active engagement in the intervention was not necessary.

The activities are continued. The training was also offered to ground transport drivers and a new module was added on emotion and stress management.

### **Results achieved**

The planned goals have been achieved. All workers from the target group were involved. After the training the workers implemented healthy habits which they had learned from the videos and training.

Older workers received useful information and tools which help them to maintain their well-being and prevent health problems. They are now able to put together a proper and balanced meal which is right for the work they do and their lifestyles.

### **Success factors and barriers**

The success was down to the engagement of the workers. There were no major problems in the implementation. The wide range of activities was implemented to improve well-being of workers. Support is needed from all the stakeholders and experts in different fields.

### **Role of social partners and/or employee representatives**

The trade unions played an important role in informing workers about the activities and their goals.

## **Szkolenia i rozwój kompetencji przekrojowych, Włochy**

**Przedsiębiorstwo:** nie podano

**Liczba zatrudnionych:** firma średniej wielkości zatrudniająca poniżej 200 pracowników

**Sektor:** przemysł metalurgiczny, produkuje diamentowe ściernice do obróbki kamienia/marmuru/ceramiki.

**Średni wiek pracowników:** powyżej 40 lat. Pracownicy powyżej 50 roku życia około 40% ogółu zatrudnionych.

### **Przyczyny podjęcia działań**

W sytuacji niedookreślonych ról i obowiązków, umiejętności pracowników były przeceniane lub niedoceniane, dlatego też konieczne było wdrożenie działań skierowanych na podniesienie i wzmocnienie umiejętności pracowników. Pojawiła się również potrzeba wypełnienia luki w zakresie umiejętności cyfrowych wśród starszych pracowników z niższym wykształceniem.

W wyniku procesów innowacyjnych w przemyśle 4.0, znajomość technologii cyfrowych stała się bardzo ważną kwestią w kontekście pracy, a wykorzystanie godzin szkoleniowych przewidzianych w krajowym układzie zbiorowym pracy w przemyśle metalurgicznym w tym celu wydaje się być bardzo dobrym rozwiązaniem zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla pracowników. Ponadto doskonalenie umiejętności pracowników przyczynia się do zwiększenia ich poczucia przydatności dla firmy.

Rola RSU (Rappresentanze Sindacali Unitarie – Przedstawiciele Zjednoczonych Związków Zawodowych) była kluczowa w identyfikacji potrzeb pracowników.

### **Zrealizowane działania**

W ramach projektu zidentyfikowano i przeanalizowano potrzeby szkoleniowe pracowników w tym ich miękkich umiejętności oraz, w konsekwencji przeprowadzonych analiz, podpisano umowy na realizację szkoleń. Określono również harmonogram działań szkoleniowych. Szkolenia odbywają się w godzinach pracy.

Podjęto również działania skierowane na stworzenie matrycy kompetencji pracowników, ale to działanie jest we wczesnej fazie realizacji: firma dopiero zaczęła kontaktować się z niektórymi pracownikami, którzy wyrazili zainteresowanie zaangażowaniem się w mapowanie kompetencji i stworzenie matrycy.

Pierwszy krok dotyczy niewielkiej liczby pracowników. Celem jest rozszerzenie rozwiązania na wszystkich pracowników przedsiębiorstwa.

## **Training and development of cross-cutting competences, Italy**

**Enterprise:** not stated

**Employment:** medium-sized company with a workforce of less than 200

**Sector:** metallurgy industry, produces diamond wheels for processing stone / marble / ceramics.

**Average employee age:** above 40 years. Workers aged 50 years and over represent app. 40% of the workforce.

### **Reason for action**

With a lack of clarity about the roles and duties, workers' skills were underrated or overrated, and so it was important to implement actions designed to improve or strengthen workers' skills. There was also a need to fill the digital skills gap among older workers with lower levels of education.

Innovation in the 4.0 industry means that digital skills are an important part of work and with training hours provided in the national collective agreement for the metallurgy industry, it was a good solution to use this for the benefit of the company and workers alike. In addition improving workers' skills gives a stronger sense of being important for the company.

The role of RSU (Rappresentanze Sindacali Unitarie - United Trade Unions Representatives) was key to identifying worker needs.

### **Actions taken**

The project helped to identify and analyse workers' training needs including their soft skills and, as a consequence of analyses, training agreements were signed. A training schedule was agreed. Training takes place during working hours.

Steps were taken to create a matrix of worker competences. This, however, is still in the early stages: the company has only just started to contact some workers who said they were happy to engage in competence mapping and creating matrixes.

The first step will involve a small group of workers. The goal is to roll out the solution across the entire company.

Działania były realizowane przez dział kadr, który organizował działania wspierane przez kierownika produkcji.

### **Osiągnięte efekty**

Realizacja projektu została dopiero rozpoczęta, więc nie można przeprowadzić oceny realizacji założonych celów.

### **Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników**

RSU i FIM CISL (Federacja Metalowców CISL) promowały projekt; przedstawiciele pracowników pełnili kluczową rolę zarówno w identyfikacji potrzeb szkoleniowych, jak i w proponowaniu rozwiązań. Przedstawiciele pracowników odegrali również ważną rolę w motywowaniu pracowników do udziału w projekcie.

The activities were delivered by the human resources department which organised the work with the support of the production manager.

### **Results achieved**

The project has only just begun so an assessment is not possible into the actual results.

### **Role of social partners and/or employee representatives**

RSU and FIM CISL (Federation of Metal Workers CISL) promoted the project; employee representatives played a key role in identifying training needs and proposing solutions. Employee representatives also played an important role in motivating workers to join the project.



## **Układ zbiorowy w LUXOTTICA GROUP S.P.A.**

Przedsiębiorstwo LUXOTTICA GROUP S.P.A.

**Sektor:** projektowanie, produkcja i dystrybucja odzieży, okularów luksusowych i sportowych.

**Liczba zatrudnionych:** 10.500 pracowników we Włoszech

**Przeciętny wiek osoby zatrudnionej:** około 40% powyżej 50 lat

### **Przyczyny podjęcia działań**

Do podstawowych przyczyn podjęcia działań należy zaliczyć: obecność dużej liczby starszych pracowników, wzrost wskaźnika absencji, występowanie problemów mięśniowo-szkieletowych wynikających z powtarzalności pracy. Chociaż kwestia starzenia się pracowników była oczywista, stała się ona wyraźniejsza po przeprowadzeniu analizy kosztów i korzyści zatrudniania starszych pracowników. Problem został omówiony ze związkami zawodowymi. Związki zawodowe odgrywały aktywną rolę w analizowaniu problemu i poszukiwaniu rozwiązań.

### **Zrealizowane działania**

Celem działań była poprawa warunków pracy wszystkich pracowników. W tym celu, w ramach układu zbiorowego, wdrożono w firmie rozwiązanie, które umożliwiając łagodną wymianę pokolenia pracowników, tzw. „przekaznik pokoleniowy”. W ramach tego przekaznika starsi pracownicy dobrowolnie ubiegają się o skrócenie czasu pracy, podczas gdy ich składki emerytalne są odprowadzane w całości, a pracodawca zatrudnia na zwolnione miejsce młodego pracownika. Umowa dotycząca „przekaznika pokoleniowego” dotyczy wszystkich pracowników, w tym powyżej 50 roku życia, i jest cały czas realizowana.

Działania te zostały skonsultowane ze związkami zawodowymi. Związki zawodowe interweniują w przypadku nieprzestrzegania zasad oraz w przypadku nierozpoznania poszczególnych sytuacji.

### **Osiągnięte efekty**

Zamierzone cele zostały osiągnięte częściowo. „Przekaznik pokoleniowy” został wykorzystany przez ponad 30% osób, do których potencjalnie kierowano projekt. Niektóre inicjatywy określone w ostatnim porozumieniu (podpisanym w dniu 21 czerwca 2019 r.) nie zostały jeszcze wdrożone, więc w chwili obecnej nie ma możliwości wyrażenia opinii na ich temat.

## **Collective agreement in LUXOTTICA GROUP S.P.A.**

Enterprise LUXOTTICA GROUP S.P.A.

**Sector:** design, production and distribution of clothing, luxury and sports eyewear.

**Number of employees:** 10,500 in Italy

**Average employee age:** app. 40% pow. 50 years

### **Reason for action**

The main reasons why the activities were undertaken include: having a large number of older workers, an increase in absenteeism, musculoskeletal problems as a result of repetitive jobs. While workforce ageing was obvious, it became clearer after an analysis of costs and benefits of employing older workers. The problem was discussed with the trade unions. The trade unions played an active role in analysing the problem and finding solutions.

### **Actions taken**

The objective of the work was to improve working conditions for all workers. To that end as part of the collective agreement, the company introduced a solution which allows for a soft change of generations, so called “generational relay”. Under the relay scheme older workers voluntarily apply for shorter working hours while their pension contributions are transferred in full and the employer hires a young worker to fill the vacancy. The agreement on the “generational relay” applies to all staff including those aged 50 years and over and is in operation all the time.

The trade unions were consulted on the activities. The trade unions take action if the rules are broken and if certain situations have not been looked at properly.

### **Results achieved**

The planned goals have been partially achieved. The “Generational relay” has been used by more than 30% of the project’s target group. Some initiatives set out in the recent agreement (signed on 21 June 2019) still have not been implemented so it is not possible to comment on them now.

Nie ma również informacji zwrotnych, jak wdrożone rozwiązanie wpływa na relacje międzypokoleniowe i transfer wiedzy.

### **Czynniki sukcesu i bariery**

Do sukcesu projektu przyczyniły się jego dobrowolność i elastyczność. Problem stanowiły brak wiedzy na temat przyjętych mechanizmów oraz obawa przed utratą przez pracowników prawa do świadczeń emerytalnych.

W trakcie realizacji projektu zdano sobie sprawę, jak ważne jest umożliwienie pracownikom zrozumienia wdrażanego rozwiązania i zwrócenie szczególnej uwagi na specyficzną sytuację każdego pracownika z osobna.

### **Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników**

Przedstawiciele pracowników dbają o to, aby nie doszło do naruszenia warunków umowy oraz o stałe monitorowanie procesu jej realizacji

There is still no feedback as to how the solution affects inter-generational relations and transfer of knowledge.

### **Success factors and barriers**

The project's success is down to its voluntary character and flexibility. The problem was lack of knowledge about the mechanisms and concern that workers might lose their pension rights.

During the project it became clear how important it is for workers to understand the solution and treat each employee individually.

### **Role of social partners and/or employee representatives**

Employee representatives make sure that no part of the agreement is broken and keep monitoring the process of implementing the agreement.

## **Przekwalifikowanie starszych pracowników w Telecom Italia S.p.A. (TIM)**

**Przedsiębiorstwo:** Telecom Italia S.p.A. (TIM)

**Liczba pracowników:** 47.665

**Sektor:** telekomunikacja

**Przeciętny wiek osoby zatrudnionej:** 51 lat; pracownicy powyżej 50. roku życia stanowią 50% zatrudnionych

### **Przyczyny podjęcia działań**

W ciągu ostatnich dziesięciu lat, dzięki innowacjom technologicznym firma przeszła szeroko zakrojoną restrukturyzację, obejmującą zmniejszenie zatrudnienia. W drodze negocjacji między partnerami społecznymi a przedsiębiorstwem problem ten został rozwiązany poprzez wcześniejsze emerytury i program dobrowolnych zwolnień. W 2012 r. podniesienie wieku emerytalnego, ustanowione w ramach tzw. reformy Fornero, zwiększyło problem zarządzania nadwyżką personelu. Przedsiębiorstwo musiało więc stawić czoła dwóm problemom: konieczności śledzenia transformacji cyfrowej, zapotrzebowania na nowe umiejętności oraz zarządzania personelem w zaawansowanym wieku.

Związki zawodowe negocjowały działania z firmą i były zaangażowane we wszystkich etapach realizacji.

### **Zrealizowane działania**

Od 2014 roku firma rozpoczęła przekwalifikowywanie pracowników w celu umożliwienia im wykonywania nowych zadań. Początkowo w przekwalifikowaniu wzięło udział 3000 pracowników spośród personelu biurowego, w tym pracownicy działu kadr i handlowego. Nowe porozumienie z 2019 roku przewiduje rozszerzenie szkoleń na wszystkich pracowników. Szkolenia będą opłacane przez firmę oraz z wkładu międzysektorowych funduszy (IBF, Fondi paritetici interprofessionali). Przed szkoleniem firma rozpoczęła kampanię mającą na celu zwiększenie świadomości pracowników na temat potrzeby proponowanych działań. Ponadto, dbałość Telecom o dobro i zdrowie jego „starszych” pracowników potwierdza wdrożenie programu profilaktycznego, który pozwala pracownikom po 45 roku życia korzystać z bezpłatnych, spersonalizowanych badań lekarskich, w oparciu o ich potrzeby, w ramach pakietu, zróżnicowanego pod względem płci i wieku.

Związki zawodowe udzieliły dużego wsparcia podczas kampanii, aby podnieść świadomość pracowników na temat konieczności przekwalifikowania się. Program jest kontynuowany.

## **Retraining older workers in Telecom Italia S.p.A. (TIM)**

**Enterprise:** Telecom Italia S.p.A. (TIM)

**Employment:** 47.665

**Sector:** telecommunications

**Average employee age:** 51 years. Employees aged 50 years and over represent 50% of the workforce

### **Reason for action**

Over the last ten years thanks to technology innovations the company has gone through wide ranging restructuring which involved a reduction in employment. Following negotiations between social partners and the company, the problem was solved by offering early retirement and a programme of voluntarily leave. In 2012 the retirement age was raised under the so called Fornero reform which deepened the problem of managing the extra staff. The enterprise had to face two problems: having to keep up with the digital transformation, the demand for new skills and managing older workers.

The trade unions negotiated with the company and were involved at all stages of the work.

### **Actions taken**

In 2014 the company began a process of retraining staff to help them to take on new tasks. Initially, the retraining covered 3,000 office workers, including HR and sales employees. Under the new agreement signed in 2019 training is to be offered to all workers. The training will be paid by the company and from a contribution from inter-sectoral funds (IBF, Fondi paritetici interprofessionali). Prior to the training the company launched a campaign to raise worker awareness about the need for what was to be proposed. In addition, Telecom's claim that they care about the well-being and health of "older" workers is confirmed by a prevention programme which they have introduced. Workers aged 45 years and over have access to free, personalised medical tests, based on their needs and part of a package which takes account of age and gender.

The trade unions supported the campaign significantly to raise worker awareness about the need to retrain. The programme is still in operation.

## **Osiągnięte efekty**

Wszyscy pracownicy zaangażowani w przekwalifikowanie się pomyślnie zmienili swój profil zawodowy i zakres wykonywanych zadań. Nie ma pracowników z przestarzałymi umiejętnościami. Jest to bardzo ważne. Dużą wartością dla firmy są wcześniejsze doświadczenia zawodowe starszych pracowników.

## **Czynniki sukcesu i bariery**

Ważna dla osiągnięcia sukcesu była współpraca ze związkami zawodowymi w rozwiązywaniu konfliktów oraz w uświadamianiu pracownikom znaczenia i sensu podejmowanych działań. Zwłaszcza, że początkowy sceptycyzm wielu pracowników stanowił pewien problem we wdrażaniu rozwiązań. Zdano sobie jednak sprawę ze znaczenia szkoleń nie tylko dla zachowania miejsc pracy, ale także dla zwiększenia konkurencyjności firmy i zadowolenia klientów.

## **Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników**

Z wyjątkiem fazy wdrożeniowej, która leżała w całości po stronie pracodawcy, związki zawodowe brały udział we wszystkich pozostałych etapach projektu, planowania, monitorowania i weryfikacji realizacji celów.

## **Results achieved**

All workers who decided to retrain have successfully changed their professional profile and scope of duties. None of the workers have obsolete skills. This is very important. The company appreciates the professional experience of older workers.

## **Success factors and barriers**

The success was made possible thanks to the cooperation with the trade unions in solving conflicts and explaining to the workers why it made sense to do it. Especially because the initial scepticism of many workers was a problem for the implementation. But it became clear that the training is important not only for workers to keep their jobs but also to improve the company's competitiveness and ensure customer satisfaction.

## **Role of social partners and/or employee representatives**

Except for the implementation phase which was entirely on the part of the employer, the trade unions took part in all project stages, planning, monitoring and verifying the attainment of the goals.

## PATH4YOUNG

**Przedsiębiorstwo:** Provincia Autonoma di Trento (PAT)

**Liczba pracowników:** około 4000

**Sektor:** autonomiczna prowincja Włoch, zarządzanie lokalną polityką w zakresie zdrowia, edukacji, opieki społecznej i infrastruktury transportowej

**Przeciętny wiek osoby zatrudnionej:** 51 lat

### Przyczyny podjęcia działań

Potrzeba odmłodzenia organizacji (średnia wieku 51 lat, mniej niż 3% pracowników poniżej 35 roku życia) i wzmocnienia pozycji starszych pracowników poprzez mentoring i mentoring odwrócony.

Na decyzję wpłynęły dwa czynniki:

- 1) pomysł nowego Dyrektora Generalnego ds. Zasobów Ludzkich na usprawnienie administracji publicznej poprzez wzmocnienie kapitału ludzkiego;
- 2) Wyniki analizy demograficznej – w ramach badań jakościowych (kwestionariuszowego i fokusowego) w zakresie starzenia się pracowników stwierdzono, iż starsi pracownicy są gotowi do przekazania swojego doświadczenia zawodowego młodszym kolegom oraz zainteresowania młodych ludzi przekazywaniem umiejętności informatycznych starszym pracownikom.

Związki zawodowe zatwierdziły projekt mający na celu wzmocnienie pozycji starszych pracowników w organizacji.

### Zrealizowane działania

Zatrudniono 70 młodych pracowników (poniżej 32 roku życia). Każdy nowy pracownik wspierany jest przez starszego opiekuna i mentora, który pomaga mu poznać organizację i nauczyć się podstawowych umiejętności. Opiekunowie monitorują przebieg stażu pracowników, weryfikują ich naukę i poświadczają, po wygaśnięciu umowy na czas określony, przydatność dla firmy, w celu podpisania umowy na czas nieokreślony. Opiekunowie pomagają młodym pracownikom uświadomić sobie własne aspiracje i określić związaną z nimi ścieżkę kariery; zachęcają odpowiedzialnych do zgłaszania propozycji poprawy powierzonych im działań, wykorzystując świeże spojrzenie młodego człowieka, który widzi rzeczy po raz pierwszy.

Mentorzy przekazują swoją wiedzę i etos pracy pracownika sektora publicznego.

## PATH4YOUNG

**Enterprise:** Provincia Autonoma di Trento (PAT)

**Employment:** about 4,000

**Sector:** autonomous province of Italy, authority for health, education, welfare and transport infrastructure

**Average employee age:** 51 years.

### Reason for action

The need to rejuvenate the organisation (average age 51 years, less than 3% of the staff are below 35) and strengthen the position of older employees using mentoring and reverse mentoring.

Two factors determined the decision:

- 1) an idea of the new General Director for Human Resources to improve public administration by strengthening the human capital;
- 2) results of a demographic analysis – a qualitative study (using a questionnaire and a focus study) on workforce ageing, established that older workers are ready to hand over their professional experience to younger colleagues and that young people are interested in teaching IT skills to older colleagues.

The trade unions approved the project which was designed to strengthen the position of older employees in the organisation.

### Actions taken

Seventy young employees were hired (below 32). Each new employee is supported by an older colleague and mentor who introduces them into the organisation and helps to learn the basic skills. Mentors monitor the trainees, verify their education and certify that when the limited time contract expires, the recruits are fit for work for the company and it is OK to sign an unlimited time contract with them. Mentors help young workers to understand their aspirations and define a career path; they encourage trainees to submit proposals on how their jobs could be improved thanks to the fresh take on things as a young person who sees certain things for the first time.

Mentors pass on their knowledge and work ethos of a public sector employee.

Młodzi ludzie zaś uczą seniorów umiejętności cyfrowych (mentoring odwrócony). Odwrócony mentoring jest strategicznym narzędziem wymiany umiejętności pomiędzy „cyfrowymi tubylcami” i starszymi pracownikami, który sprzyja innowacyjności i uczeniu się organizacyjnemu.

Projekt jest w trakcie realizacji i znalazł już zastosowanie w innych obszarach.

### **Osiągnięte efekty**

Przeprowadzono ocenę projektu po 6 miesiącach i po roku. Na podstawie przeprowadzonych badań kwestionariuszowych można stwierdzić, iż projekt przyczynił się do rozwoju bardziej pozytywnej atmosfery pracy i lepszych relacji między współpracownikami, poprawy umiejętności technicznych i cyfrowych oraz wzrostu motywacji do pracy.

### **Czynniki sukcesu i bariery**

Do czynników sukcesu należy zaliczyć ciągły monitoring projektu z wykorzystaniem kwestionariuszy i grup fokusowych z udziałem mentorów i podopiecznych oraz stały monitoring projektu prowadzony przez zespół ekspertów.

Ważne jest, aby wdrażając tego typu projekt, uświadomić kierownikowi, że mentoring należy do obowiązków pracowników i że należy go uwzględniać w planowaniu zadań i obciążeniu pracą mentorów. Ważne jest również okresowe przeprowadzanie oceny umiejętności uczestników projektu zdobywanych w jego trakcie. Uświadomienie zdobytych umiejętności przez mentorów pomaga w ich motywacji i zaangażowaniu w projekt.

### **Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników**

Nie ma żadnej roli na tym etapie.

Young people teach senior colleagues digital skills (reverse mentoring). Reverse mentoring is a strategic tool for exchanging skills between “digital natives” and older workers which is good for innovation and learning as an organisation.

The project is ongoing and has already been to put to work in other areas.

### **Results achieved**

After six months and after a year the project was evaluated. As we know from questionnaires the project has helped to create a more positive workplace atmosphere and better relations between co-workers, improve technical and digital skills and increased motivation at work.

### **Success factors and barriers**

The success factors definitely included continuous project monitoring using questionnaires and focus groups with mentors and trainees and continuous project monitoring carried out by a team of experts.

In the case of this type of projects it is important to explain to the manager that mentoring is part of the job description of the staff and that it should be included in workload planning of the mentors. It is also important to hold periodical evaluations of project participants’ skills which they gain during the project. The realisation that mentors have learned new skills helps to keep them motivated and engaged in the project.

### **Role of social partners and/or employee representatives**

No role at this stage.

## **Nadwyżka pracowników w banku, Macedonia**

**Przedsiębiorstwo:** nie podano

**Liczba pracowników:** nie podano

**Sektor:** bankowość

**Udział pracowników 50+:** nie podano

### **Przyczyny podjęcia działań**

W związku z dynamicznym rozwojem przedsiębiorstwa wzrastało obciążenie zatrudnionych pracą. Aby je ograniczyć, podjęto decyzję o wdrożeniu nowego elektronicznego systemu ewidencjonowania danych z kart kredytowych. Do obsługi tego systemu zatrudniono grupę młodych pracowników, którzy nie posiadali wystarczającej wiedzy na temat procesów realizowanych w banku i potrzebowali w tym zakresie wsparcia swoich starszych i doświadczonych kolegów.

Ponadto bank został sprzedany nowym właścicielom. Przed zakupem dokonali oni kompleksowej analizy systemu organizacyjnego i stwierdzili konieczność przeprowadzenia restrukturyzacji. Podjęli również decyzję o wprowadzeniu zmian, wymagających nowego podziału obowiązków i odpowiedzialności pomiędzy pracownikami.

### **Zrealizowane działania**

Dostosowanie przedsiębiorstwa do wprowadzonych zmian organizacyjnych oraz wdrożenie nowozatrudnionych do pracy wymagało dokonania transferu wiedzy i umiejętności pomiędzy doświadczonymi pracownikami i ich nowymi kolegami. W tym celu zapewniono obu grupom warunki do bezpośredniej współpracy. Nowi pracownicy byli na co dzień nadzorowani przez starszych i bardziej doświadczonych, którzy lepiej znali specyfikę funkcjonowania banku. Starsi pracownicy pełnili role mentorów wobec swoich młodszych kolegów. W ten sposób przeszkolono nowozatrudnionych pracowników w zakresie obsługi nowego systemu bankowego.

Całe przedsięwzięcie trwało około roku. Zarówno mentorzy, jak i stażyści pracowali w godzinach nadliczbowych, aby terminowo uruchomić nowy system. Jego wdrożenie było intensywnym i kosztownym procesem wymagającym stałego monitorowania, w trakcie którego stopniowo zmniejszano obciążenie pracą pracowników wyższego szczebla pełniących role mentorów.

Po zakończeniu projektu podjęto decyzję o redukcji zatrudnienia wśród starszych pracowników. Opracowano listę osób chętnych do dobrowolnego odejścia z miejsca pracy oraz przyznano im pakiet kompensacyjny.

## **Surplus of employees in a bank, Macedonia**

**Enterprise:** not stated

**Employment:** not stated

**Sector:** banking

**Share of 50+ workforce:** not stated

### **Reason for action**

As a result of the company's dynamic growth, the workload of existing employees was increasing. To reduce it a decision was taken to implement a new electronic system for recording credit card data. The system was to be operated by a group of newly hired young workers who did not have enough knowledge about the bank's processes and needed support from older and experienced colleagues.

In addition, the bank was sold to new owners. Before the acquisition they carried out a comprehensive analysis of the organisational system and decided that some restructuring was needed. They also decided to introduce changes with a new division of tasks and responsibilities of the employees.

### **Actions taken**

To ensure that the company works well after the changes and to onboard the new hires, knowledge and skills needed to be transferred between experienced workers and their new colleagues. To that end both groups were given the conditions to work together directly. The new hires were supervised by older and more experienced colleagues on a daily basis who knew better how the bank operates. Older workers became mentors for their younger colleagues. This way the newly hired employees were trained on the operation of the banking system.

The whole activity went on for about a year. Both the mentors and trainees worked overtime to launch the new system on schedule. The implementation was an intensive and costly process and one that required continuous monitoring. As the process progressed, higher level colleagues who were mentors would have their workloads reduced gradually.

Upon completion of the project the decision was taken to reduce the number of older workers. A list was made of those willing to take voluntary leave and a compensation package was awarded to them.



## Osiągnięte efekty

Udało się osiągnąć zamierzony cel, jakim było wdrożenie nowego systemu i przeszkolenie młodszych pracowników w zakresie jego obsługi. W trakcie wdrożenia stażyści i mentorzy nawiązali dobre relacje oparte na wzajemnym zaufaniu.

Starsi pracownicy, którzy włożyli wiele wysiłku i wiedzy w szkolenie młodszych kolegów, negatywnie odebrali decyzję o redukcjach zatrudnienia. Zostali oni uznani w przedsiębiorstwie za osoby zbędne i wywarło to negatywny wpływ na ich karierę zawodową. Poczuli się wykorzystani, oszukani i – początkowo – pozostawieni z pustymi rękoma bez żadnego wynagrodzenia do czasu przejścia na emeryturę (pakiet kompensacyjny wynegocjowany został po interwencji związków zawodowych).

## Czynniki sukcesu i bariery

Głównym czynnikiem sukcesu we wdrożeniu nowego systemu była chęć dzielenia się przez starszych pracowników swoją wiedzą i doświadczeniem z młodszymi kolegami i koleżankami, a także umiejętność delegowania obowiązków i upraszczania procesów pracy.

Wyzwania, które trzeba było pokonać, obejmowały nieznajomość nowego systemu oraz uzasadnioną – jak się później okazało – obawę, że młodszy pracownicy przejmą miejsca pracy starszych pracowników.

## Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników

Związki zawodowe wynegocjowały z Zarządem odroczenie procesu zwolnień pracowników, którzy po wdrożeniu owego systemu zostali uznani za „zbędnych”, a także stworzenie listy pracowników chętnych do dobrowolnego odejścia z miejsca pracy oraz przyznanie im odpowiedniego pakietu kompensacyjnego.

## Results achieved

The intended goal was achieved which was to implement the new system and train younger colleagues on its operation. During the implementation the trainees and mentors built good relations based on mutual trust.

Older workers who had put in a lot of effort and knowledge in training younger colleagues were not happy to learn about the layoffs. The company decided they were obsolete and that had a negative effect on their professional career. They felt exploited, cheated and – initially – left empty-handed with no pay until retirement (the compensation package was only negotiated after an intervention from the trade unions).

## Success factors and barriers

The main success factor in implementing the new system was that older workers were happy to share their knowledge and experience with younger colleagues and the ability to delegate and streamline work processes.

The challenges that had to be overcome included lack of understanding of the new system and the justified, as it later turned out, concern that younger workers would take over older workers' jobs.

## Role of social partners and/or employee representatives

The trade unions negotiated with the management and were able to postpone the layoffs of workers who were considered “obsolete” after the new system was rolled out. Next a list was made of employees who were willing to take a voluntary leave with an adequate compensation package.

## **Zmniejszenie narażenia pracowników na hałas, Macedonia**

**Przedsiębiorstwo:** Fabryka czekolady i wafli

**Liczba pracowników:** nie podano

**Sektor:** wyroby kakaowe i inne słodczyce

**Udział pracowników 50+:** nie podano

### **Przyczyny podjęcia działań**

Kierownictwo przedsiębiorstwa odnotowało wśród pracowników zakładu rosnącą liczbę przypadków występowania problemów zdrowotnych, w szczególności ubytków słuchu, które mogły być spowodowane hałasem maszyn produkcyjnych.

### **Zrealizowane działania**

Powołano specjalną komisję do opracowania planu działań, których celem była ochrona zdrowia pracowników.

Komisja przeprowadziła pomiary natężenia hałasu w przedsiębiorstwie, a następnie przedstawiła zalecenia dotyczące środków ochronnych, w tym noszenia zatyczek do uszu w godzinach pracy oraz noszenia gumowych butów w pobliżu części maszyny, w których używa się wody. Obowiązek stosowania środków ochronnych przez pracowników został im zakomunikowany i jest przypominany regularnie w określonych odstępach czasu.

Ponadto pracownicy, którzy doświadczyli ubytku słuchu, jak również najstarsi pracownicy, zostali przeniesieni do działu pakowania, w którym wykonują pracę lżejszą niż w wydziałach produkcyjnych i nie są narażeni na hałas o wysokim natężeniu.

### **Osiągnięte efekty**

Zmniejszyła się zarówno częstotliwość występowania wśród pracowników problemów zdrowotnych związanych z pracą, jak i liczba pracowników dotkniętych takimi problemami. Poprawiła się również wydajność pracy, ponieważ mniej pracowników korzystało ze zwolnień lekarskich.

Poprawiło się poczucie bezpieczeństwa wśród starszych pracowników. Udowodniono, że pracownicy fabryk, dotknięci problemami zdrowotnymi związanymi z pracą, nie muszą zostawać bezrobotni, lecz mogą zostać przeniesieni do działów, w których są w stanie kontynuować karierę i przyczyniać się do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa bez jednoczesnego zagrożenia dla własnego zdrowia.

## **Reducing the exposure of employees to noise, Macedonia**

**Enterprise:** chocolate and waffles factory

**Employment:** not stated

**Sector:** cocoa products and other confectionery

**Share of 50+ workforce:** not stated

### **Reason for action**

The company's management observed that more and more employees suffered from health problems, in particular hearing loss, possibly a result of the noise caused by production machines.

### **Actions taken**

A special commission was appointed to develop an action plan to protect workers' health.

The commission measured noise levels in the company and then presented recommendations such as the use of protection equipment, including ear plugs during working hours and rubber shoes near those parts of the machines that use water. Staff were informed that they have to wear protective equipment with regular reminders communicated at specific intervals.

In addition, the workers who have experienced hearing loss and the oldest workers were moved to the packaging department where they do lighter work than in production and are not exposed to high noise levels.

### **Results achieved**

The frequency of work-related health problems has decreased and fewer workers are now affected. Productivity has improved because fewer workers are on sick leave.

Older workers now feel more secure. It has been demonstrated that factory workers who have been affected by work-related health problems do not have to stay unemployed, but can be moved to other departments where they can continue their careers and contribute to the company's growth while their health is not at risk.

Dzięki zainstalowaniu w wydziałach produkcyjnych przyrządów do pomiaru hałasu, łatwiej jest utrzymywać poziom hałasu na dopuszczalnym poziomie. Wśród pracowników panuje powszechna zgoda co do tego, że podjęte działania leżą w najlepszym interesie wszystkich.

### **Czynniki sukcesu i bariery**

Głównym czynnikiem sukcesu była determinacja kierownictwa, a w szczególności dyrektora generalnego, aby chronić dobre samopoczucie pracowników i stworzyć lepsze warunki pracy.

Barierę stanowiły wątpliwości młodszych pracowników, jak również tych, których zdrowie do tej pory nie ucierpiało, czy podjęte działania są wystarczające, aby uchronić ich przed ewentualnymi problemami zdrowotnymi w przyszłości.

### **Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników**

Przedstawiciele pracowników byli odpowiedzialni za negocjacje z kierownictwem. W ich toku ustalono, że pracownicy ze zdiagnozowaną chorobą zawodową zostaną przeniesieni na stanowiska pracy wymagające mniejszego wysiłku fizycznego oraz uzyskano zgodę na przeprowadzenie co dwa lata kontroli przez Agencję Bezpieczeństwa i Higieny Pracy.

Thanks to noise meters installed in the production halls, it is easier to keep acceptable noise levels. The workers agree that the activities were in the best interest of everyone.

### **Success factors and barriers**

The main success factor was the determination of the management and in particular the general director to protect the well-being of staff and create better working conditions.

There was a barrier on the part of younger workers and others who have not been affected yet. Their concern was whether the activities were sufficient to protect them from possible health problems in the future.

### **Role of social partners and/or employee representatives**

Employee representatives were responsible for the negotiations with the management. In the course of the talks it was agreed that workers who have been diagnosed with an occupational disease will be moved to other jobs that require less physical labour. It was also agreed to have a check conducted every two years by the Health and Safety Agency.

## Działania ad hoc w Aperom, Belgia

**Przedsiębiorstwo:** Aperom, Belgia

**Liczba pracowników:** 1100 pracowników, w tym 350 pracowników biurowych oraz 800 pracowników bezpośrednio produkcyjnych

**Sektor:** przemysł metalurgiczny, produkcja wysokiej jakości stali Inox dla przemysłu oraz sprzętu gospodarstwa domowego jak pralki, kuchenki, itp.

**Wiek osób zatrudnionych:** 56% pracowników bezpośrednio produkcyjnych ma ponad 45 lat, a średnia wieku wynosi 45 lat. Spośród pracowników umysłowych 61% ma ponad 45 lat, a średnia wieku wśród tych pracowników wynosi 47,5 roku. Średni staż pracy w przedsiębiorstwie wynosi 20 lat.

### Przyczyny podjęcia działań

Aperam należy do międzynarodowego koncernu z siedzibą w Luksemburgu. W związku z przeprowadzką huty do krajów rozwijających się, częstymi zmianami właścicieli, fabryka przechodziła trudne chwile i wielu pracowników musiało odejść. Obecnie sytuacja jest ustabilizowana, a firma odnotowuje coraz większe zyski. Jednak historyczne uwarunkowania wpłynęły na strukturę wiekową pracowników: w firmie Aperam zatrudnionych jest w wielu starszych pracowników, a obecnie obserwuje się napływ młodych; pracownicy zaś w wieku 35-45 lat stanowią niewielki odsetek.

Fabryka działa w trybie ciągłym trzyzmiannym.

Uniwersytet Leuven (Limburgia) przeprowadził badania w firmie Aperom w celu identyfikacji problemów związanych z zatrudnianiem starzejących się pracowników oraz zaplanowania odpowiednich działań w tym zakresie. W badaniu udział wzięło 10% wszystkich pracowników zatrudnionych w firmie Aperom, podzielonych na 12 grup. Pracownikom zadawano pytania dotyczące ich dobrego samopoczucia, a także pytania umożliwiające identyfikację działań ukierunkowanych na poprawę tego samopoczucia i stworzenia przyjaznego środowiska pracy. Po dwóch latach sporządzono raport z badań. Pracodawca nie podjął żadnych działań w tym zakresie.

Działania w zakresie zdolności do pracy są podejmowane ad hoc i negocjowane punkt po punkcie z radą zakładową.

## Ad hoc measures in Aperom, Belgium

**Enterprise:** Aperom, Belgium

**Employment:** 1,100, including 350 white collar workers and 800 blue collar workers

**Sector:** metallurgical industry, manufacture of high quality Inox steel for industry and white goods such as washing machines, cookers, etc.

**Workforce age:** 56% of production workers are more than 45 years, and the average age is 45 years. Among white collar workers 61% are more than 45 years, and the average age there is 47.5. The average number of years worked for the company is 20 years.

### Reason for action

Aperam is part of an international company with its seat in Luxembourg. Because the steel plant was relocated to developing countries and the company often changed hands, the factory was going through a difficult time and many workers had to leave. Today the situation has been stabilised and the company is recording increasingly higher profits. However, the historic developments have determined the age structure of staff: at Aperam many workers are older and an influx of young workers has been recorded; workers aged 35-45 represent a small proportion of the workforce.

The factory operates in three shifts.

The University of Leuven (Limburg) has carried out a study at Aperam to identify problems of ageing workers and to plan a respective set of actions. The study involved 10% of all workers at Aperam who were divided into 12 groups. The workers were asked questions about their well-being and questions to help identify what could be done to improve well-being and create a friendly working environment. After two years a study report was drafted. The employer did not take action on that.

Activities in the area of work ability are only ad hoc and negotiated point after point with the works council.

## Zrealizowane działania

Podjęte w firmie Aperon działania w zakresie zarządzania wiekiem dotyczą trzech obszarów: zarządzania zasobami ludzkimi, zapewnienia ergonomicznych warunków na stanowiskach pracy oraz działań związanych z polityką zdrowotną.

### Zarządzanie zasobami ludzkimi

- Pracownicy mogą przejść na wcześniejszą emeryturę z powodu ciężkich warunków pracy w wieku 58 lat, a w niektórych przypadkach w wieku 56 lat. W przejściowym okresie, do czasu osiągnięcia wieku emerytalnego, firma dopłaca pracownikom przebywającym na wcześniejszej emeryturze wyrównanie do wysokości 85% wynagrodzenia.
- Od 55 roku życia pracownicy otrzymują 10 dodatkowych płatnych dni urlopu i 10 dni urlopu bezpłatnego.
- Od 55 roku życia pracownicy mogą wnioskować o pracę na zmianie dziennej, ale bez dopłat wyrównujących wynagrodzenie za pracę na zmianie dziennej z wynagrodzeniem na innych zmianach.
- Od 55 roku życia pracownicy mogą pracować w wymiarze 80% czasu pracy.

### Ergonomia w miejscu pracy

- Firma zatrudnia lekarza medycyny pracy oraz pielęgniarkę, która specjalizuje się również w ergonomii pracy. Nie stworzono dla firmy planu poprawy warunków ergonomicznych, ale pielęgniarka wizytuje firmę w miarę potrzeb i przeprowadza wywiady z pracownikami celem ustalenia, jakie udoskonalenia ergonomiczne należy wdrożyć na stanowiskach pracy. Każda zidentyfikowana potrzeba, w celu zapewnienia jej realizacji, jest negocjowana w ramach dialogu społecznego.
- Przykładowo na jednym z wydziałów szlifowania metalu u pracowników zidentyfikowano obciążenie układu mięśniowo-szkieletowego powodowane ręcznym przenoszeniem papieru ściernego. W celu ograniczenia tego obciążenia na wydziale zainstalowano podnośnik do obsługi papieru ściernego.
- Każda nowa maszyna w firmie jest poddawana analizie pod kątem spełnienia wymagań ergonomicznych.
- Firma właśnie zbudowała nową linię walcowania metalu; jest ona w większości zautomatyzowana, co wyeliminowało narażenie pracowników na długotrwałe drgania.
- Stanowiska pakowania zostały podniesione na wysokość 90 cm nad ziemią.

## Actions taken

The activities undertaken at Aperam as regards age management apply to three areas: human resources management, provision of ergonomic workplace conditions and health policy activities:

### Human resources management:

- Workers can take early retirement due to difficult working conditions at the age of 58 years and in some cases at 56. In the transition period until legal retirement age, the company pays workers who are on early retirement the difference up to 85% of their salary;
- From 55 years workers receive 10 additionally paid days of leave and 10 days of unpaid leave;
- From 55 years workers may apply for work on the day shift but no compensation is paid to make day shift pay equal to pay when working other shifts;
- From 55 years workers may work 80% of working time.

### Ergonomics in the workplace:

- The company employs an occupational doctor and a nurse who also specialises in workplace ergonomics. There is no plan in the company to improve ergonomics, but the nurse visits the company when needed and interviews workers to establish what ergonomic improvements should be implemented in the workplace. Each identified need is negotiated in social dialogue before it is implemented;
- As an example in one of the metal grinding departments workers were diagnosed with musculoskeletal overload due to manual handling of sandpaper. To reduce this overload the department had a hoist installed to handle sandpaper;
- Each new machine in the company is analysed for its ergonomics;
- The company has just built a new metal rolling line; it is mostly automated which eliminates worker exposure to long-term vibrations;
- Packing workstations are now raised 90 cm above the floor.

Zasadniczo większość rozwiązań i usprawnień ergonomicznych wdrażanych w firmie Aperon jest tania i łatwa do zrealizowania; te bardziej kosztowne rozwiązania wymagają czasu oraz negocjacji prowadzonych przez przedstawicieli pracowników i firmy, a także akceptacji Zarządu. Zdarza się, że wynegocjowane rozwiązania nie otrzymują akceptacji Zarządu firmy i nie przechodzą w fazę realizacji.

#### Polityka zdrowotna w miejscu pracy

- Pracownikom, którzy pozostają na długoterminowych zwolnieniach lekarskich, firma wyrównuje wysokość ubezpieczenia zdrowotnego, które dostają z tytułu niezdolności do pracy do wysokości ich normalnego wynagrodzenia.
- Każdego roku firma organizuje dla wszystkich pracowników dzień poświęcony zdrowiu i bezpieczeństwu w pracy.
- Nowością w firmie jest zapewnienie pracownikom, którzy ze względu na stan zdrowia zostali przeniesieni na inne stanowisko lub mają zmieniony zakres zadań i obowiązków, wynagrodzenia wysokości ich ostatniego wynagrodzenia.

#### Osiągnięte efekty

Aperam działa w tradycyjnej gałęzi przemysłu, w której zarządzanie wiekiem i zapewnienie zdolności do pracy nie są traktowane priorytetowo zarówno przez zarząd spółki, jak i związki zawodowe, ale krok po kroku sytuacja ta ulega poprawie.

W przyszłym roku 10% wszystkich pracowników może opuścić fabrykę z tytułu nabycia uprawnień przedemerytalnych. Pracodawca nie wyciągnął z tego wniosków i nie podjął jeszcze żadnych działań.

#### Czynniki sukcesu i bariery

Nie zidentyfikowano czynników sukcesu ani barier dla wdrożenia poszczególnych działań.

#### Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników

Związki zawodowe negocjowały działania z firmą i były zaangażowane we wszystkich etapach realizacji.

The majority of the ergonomic solutions and improvements implemented at Aperon are in fact cheap and easy to do; those more costly need time and negotiations conducted by worker representatives and the company and they must be approved by the Board. Occasionally, solutions already negotiated are not approved by the Board and never implemented.

#### Health policy in the workplace

- Employees with long sickness absence receive money from the company to make up for the difference between their sick pay from health insurance and their normal pay.
- Each year the company organises for all employees a day dedicated to health and safety in the workplace.
- A new measure the company has introduced is that workers who have been moved to a new job due to their poor health or have a new job description are paid their last salary.

#### Results achieved

Aperam operates in a traditional industry where age management and work ability are not given priority whether by the board and trade unions, but step by step the situation is improving.

Next year 10% of all workers may leave the factory because they will have reached pre-retirement age. The employer still has not drawn any conclusions from this and has not taken any steps.

#### Success factors and barriers

No success factors or barriers to the implementation of the act have been identified.

#### Role of social partners and/or employee representatives

The trade unions negotiated the activities with the company and were involved at all stages of the implementation.

## Zarządzanie wiekiem w Janssen Pharmaceutica, Belgia

**Przedsiębiorstwo:** Janssen Pharmaceutica, Belgia

**Liczba pracowników:** 4850 pracowników

**Sektor:** przemysł farmaceutyczny

**Przeciętny wiek osoby zatrudnionej:** nie podano

### Przyczyny podjęcia działań

Wszyscy członkowie sektora chemicznego muszą płacić 0,15% funduszu płac organizacji branżowej Co-valent. Budżet ten można wykorzystać na stworzenie planu utrzymania zdolności do pracy i uzyskania wsparcia na jego realizację.

### Zrealizowane działania

W firmie Janssen Pharmaceutica podejmowanych jest szereg działań skierowanych na zarządzanie wiekiem, a charakter tych działań jest zróżnicowany.

#### 1. Centrum Talentów FIT

Janssen Pharmaceutica przez ostatnie 10 lat znajduje się w stanie permanentnej reorganizacji. Oznacza to, że pracownicy firmy są zmuszeni do częstego zmieniania stanowisk i miejsc pracy zarówno wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz. Centrum Talent Fit wspiera pracowników w planowaniu ich kariery zawodowej. Centrum to jest owocem długoletniej pracy, ale dzięki tej inicjatywie stworzono plan demograficzny, którym objęci są wszyscy pracownicy na każdym etapie ich kariery. Otrzymują oni wsparcie w odkrywaniu swoich talentów i kompetencji, a w razie potrzeby wsparcie w poszukiwaniu nowej pracy w firmie lub poza nią (w przypadku restrukturyzacji). Zadaniem Centrum Talentu Fit jest również wspieranie i rozwijanie rotacji pracowników na stanowiskach pracy. Centrum odnosi duże sukcesy w zapewnieniu adekwatnego zatrudnienia pracowników (w każdym wieku) w firmie.

#### 2. Dzień zmian

We wcześniejszych latach podejmowano wiele działań i inicjatyw w zakresie zdrowia oraz partycypacji pracowniczej. Działania te jednak były skierowane tylko do pracowników, którzy zajmują stanowiska niewymagające stałej obecności (kadra kierownicza, naukowcy itp.). Firma postanowiła zadbać o zaangażowanie wszystkich pracowników w tym zakresie, dlatego też stworzyła inicjatywę pod nazwą „dzień zmian”. Tego dnia operatorzy są zwalniani z wypełniania swoich

## Age management in Janssen Pharmaceutica, Belgium

**Enterprise:** Janssen Pharmaceutica, Belgium

**Employment:** 4,850

**Sector:** pharmaceutical industry

**Average employee age:** not stated

### Reason for action

All members of the chemical sector must pay 0.15% of the salary fund to an industry organisation Co-valent. The budget can be used to create a work ability plan and receive support to implement it.

### Actions taken

At Janssen Pharmaceutica a number of age management activities are taken. The activities are quite diverse.

#### 1. Talent Centre FIT

For the last ten years Janssen Pharmaceutica has been in a state of permanent reorganisation. This means that employees are forced to change jobs and workplaces frequently both inside and outside the company. The Talent Centre Fit supports employees in planning their professional careers. The Centre is the result of many years of work, but thanks to this initiative a demographic plan was developed which covers all employees at every stage of their career. They receive support in discovering their talents and competences and if they need it they receive support in finding a new job in the company or outside it (in the case of restructuring). The task of the Talent Centre Fit is also to support and develop the rotating of jobs. The Centre is very successful in ensuring adequate jobs for employees (at any age) in the company.

#### 2. Day of Change

In previous years a lot of activities and initiatives were taken to address employee health and participation. The activities targeted only the employees who are in jobs that do not require a permanent presence (management, scientists, etc.). The company decided to obtain the engagement of all workers and came up with an initiative called “day of change”. On that day operators are released from their duties and participate in meetings during which they are informed about



obowiązków i uczestniczą w spotkaniach, podczas których otrzymują informacje na temat przyszłej strategii firmy, planach rozwojowych oraz sposobach produkcji. W trakcie spotkań dba się o podnoszenie wiedzy operatorów na temat różnych procesów produkcyjnych w firmie celem promowania rotacji pracowników, a także wspierania pełnego zaangażowania pracowników w działalność przedsiębiorstwa.

### 3. Działania na rzecz mobilności

Pracownicy mogą poprosić o przeniesienie na próbę na inne stanowisko pracy na tym samym poziomie struktury organizacyjnej. W ramach tego rozwiązania pracownicy przez tydzień wykonują pracę na nowym stanowisku pod okiem swojego kolegi. Celem takiego rozwiązania jest umożliwienie pracownikowi sprawdzenia, czy jest gotowy pracować na tym stanowisku w przyszłości.

### 4. Elastyczna praca dla osób powyżej 50 roku życia

Doświadczeni pracownicy, jeżeli mają ku temu przekonujące powody, mogą zostać tymczasowo przeniesieni z pracy zmianowej na dzienną zmianę. W tym czasie, poza wykonywaniem standardowych obowiązków, tacy pracownicy są angażowani w przygotowywanie opisów procesów pracy oraz w transfer wiedzy, na przykład w formie broszur. Tego typu przedsięwzięcie w odniesieniu do poszczególnych pracowników nie jest rozwiązaniem stałym i może trwać od jednego roku do dwóch lat.

### 5. Szkolenie dla brygadzysty

Brygadzystom oferowane są szkolenia z zakresu postępowania z doświadczonymi pracownikami oraz w zakresie możliwości wspierania tych pracowników w ich codziennej pracy.

### 6. Zdrowie

W zakresie zdrowia sformułowano motto firmy, które brzmi „Najzdrowsza siła robocza na świecie”. W tym celu wdrażane są różnorakie działania:

- badanie kontrolne pracowników – obok obowiązkowego badania lekarskiego można poprosić o badanie szczegółowe oraz o doradztwo w zakresie uprawiania sportu i zdrowia ogólnego;
- firma oferuje pomiar poziomu stresu oraz doradztwo w rozwiązywaniu problemów związanych ze stresem;
- dietetyk w firmie wspiera i doradza w zakresie zdrowych nawyków żywieniowych i zrównoważonej diety;

the future strategy of the company, development plans and production methods. One of the objectives of the meetings is to improve operators' knowledge about different production processes in the company to promote employee rotation and support the full engagement of staff in company operations.

### 3. Mobility action

Employees may ask to be moved for a trial period to another job at the same level of the organisational structure. Employees then spend a week working in a new workplace supervised by a colleague. The objective of the solution is to help the employee make sure whether they are ready to do the job in the future.

### 4. Flexible work for workers aged 50 years and over:

If it is justified, experienced workers may be temporarily moved from shift work to the day shift. As well as doing their standard job, the workers are involved in preparing work processes and knowledge transfer, for example in the form of brochures. This type of scheme is not a permanent solution and can last from a year to two years.

### 5. Foreman training:

Foremen are offered training on how to deal with experienced workers and how to support them in their daily work.

### 6. Health

As regards health, the company's motto was formulated which goes like this "The world's healthiest workforce". To that end a variety of activities are implemented.

- control check-ups of employees: as well as having the mandatory health check, it is possible to ask for a detailed examination and advice on doing sports and general health,
- the company offers stress level tests and advice on how to handle stress,
- a dietician in the company supports and advises on healthy eating habits and a balanced diet,

- poprawa snu – ze względu na pracę zmianową u pracowników regularnie występują problemy ze snem. Firma oferuje doradztwo w zakresie poprawy snu.

#### 7. Program transferu wiedzy

W Zakładzie Zaopatrzenia – z uwagi na dużą fluktuację kadr – kiedy nowi pracownicy przychodzą na krótko do pracy, wprowadzany jest program transferu wiedzy, którym objęci są doświadczani pracownicy.

#### 8. Zmiana premii na koniec roku na dni urlopowe

Każdy pracownik może zamienić część swojej premii rocznej na urlop – pracownicy poniżej 55 roku życia na maksymalnie 5 dni, pracownicy powyżej 55 roku życia do 10 dni dodatkowego urlopu.

#### 9. Aktywny program 55+

W przypadku restrukturyzacji firmy pracownicy w wieku 55+ mają możliwość odejścia z firmy i do czasu uzyskania przywileju emerytalnego otrzymywać wynagrodzenie w wysokości 70% pensji. Decyzję, którzy pracownicy dotknięci skutkami restrukturyzacji mogą przystąpić do programu, podejmuje władza firmy.

### Osiągnięte efekty

Nie sprecyzowano efektów podejmowanych działań.

### Czynniki sukcesu i bariery

Nie zidentyfikowano czynników sukcesu ani barier dla wdrożenia poszczególnych działań.

### Rola partnerów społecznych i/lub przedstawicieli pracowników

Nie określono roli partnerów społecznych w podejmowanych działaniach.

- better sleep: because they work shifts, employees regularly suffer from sleep disorders. The company offers advice on how to improve sleep.

#### 7. Programme of knowledge transfer

The Purchasing Department has a high employee turnover with new hires only working for short periods. A knowledge transfer programme was introduced involving experienced employees.

#### 8. End of year bonus exchanged for days of leave:

Every employee may swap some of their annual bonus for a paid leave: employees who are below 55 – a maximum of 5 days, employees above 55 – up to 10 days of additional leave.

#### 9. Active programme 55+:

When the company goes through restructuring, employees aged 55+ may leave the company and until they reach legal retirement age they will be paid 70% of their salary. The decision which employees affected by restructuring may join the programme is taken by the management of the company.

### Results achieved

No effects of the activities have been explained.

### Success factors and barriers

No success factors or barriers to the implementation of the activities have been explained.

### Role of social partners and/or employee representatives

The role of social partners in the activities has not been explained.

### 3.3. Podsumowanie

Zidentyfikowane w projekcie i opisane powyżej dobre praktyki odnoszą się do szerokiego zakresu działań, których celem podstawowym jest utrzymywanie zdolności do pracy, a przede wszystkim poprawa stanu zdrowia i samopoczucia wszystkich pracowników. Praktyki te obejmują zarówno działania skierowane do pracowników ze starszych grup wieku, jak i działania skierowane do wszystkich pracowników, bez względu na ich wiek. Działania te dotyczą zarówno obszaru bezpieczeństwa i higieny pracy (np. dostosowywanie procesów i stanowisk pracy do potrzeb pracowników, promocja zdrowia), jak i zasobów ludzkich (np. szkolenia, transfer wiedzy).

Wśród podstawowych przyczyn podejmowania tych działań wymieniano najczęściej:

- zaobserwowane zmiany w strukturze wiekowej pracowników (starzenie się załogi);
- zmniejszającą się zdolność do pracy starszych pracowników (problemy zdrowotne związane z układem krążenia, zaburzenia mięśniowo-szkieletowe, utratę siły fizycznej, osłabienie wzroku i pogorszenie ostrości widzenia);
- problemy z rekrutacją nowych pracowników;
- obawy pracodawców związane z możliwością utraty wiedzy i doświadczenia starszych pracowników w związku z ich odejściem na emeryturę;
- kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa opartą na społecznej odpowiedzialności;
- chęć bycia postrzeganym jako atrakcyjny pracodawca, do tworzenia miejsc pracy, w których pracownicy lubią pracować;
- chęć rozwijania długofalowej współpracy z pracownikami, spełniania ich oczekiwań i nadążania za rynkowymi standardami.

Do korzyści osiągniętych w wyniku realizacji działań zaliczyć można:

- poprawę wydajności pracy;
- zmniejszenie wskaźników absencji chorobowej i wypadkowości, obniżenie poziomu stresu wśród pracowników;
- zmniejszenie rotacji personelu;
- budowanie poczucia bezpieczeństwa i komfortu w miejscu pracy i w życiu prywatnym;

### 3.3. Conclusion

The good practices which the project has identified and described cover a wide range of activities. Primarily designed to keep workers fit for work and improve their health and well-being, the practices address both older workers and workers in general, regardless of age. The areas of activity include occupational health and safety (e.g. adaptation of processes and workplaces to worker needs, health promotion) and human resources (e.g. training, knowledge transfer).

The primary reasons why these actions are taken include mostly:

- changes in the age structure of workers (ageing workforce);
- diminishing work ability of older workers (health problems involving the circulatory system, musculoskeletal disorders, loss of physical strength, deteriorated eyesight and visual acuity);
- problems with recruitment of new workers;
- employers concerned with the possible loss of knowledge and experience of older workers when they retire;
- the company's organisational culture based on social responsibility;
- willingness to be perceived as attractive employers and offering jobs which workers are keen to have;
- wanting to build long-term cooperation with workers, meet their expectations and keep up with market standards.

The benefits of the activities include:

- improved productivity;
- reduced sickness absenteeism and accidents, reduced stress levels for staff;
- reduced employee turnover;
- building a sense of security and comfort in the workplace and in private life;

- zwiększenie zaangażowania pracowników, satysfakcji z pracy i lojalności wobec firmy, zwiększenie motywacji do pracy;
- zwiększenie akceptacji różnorodności;
- podniesienie świadomości pracowników na temat zdrowego stylu życia i sposobów zapobiegania problemom zdrowotnym;
- poprawę relacji między osobami starszymi i młodymi, wzmocnienie współpracy międzypokoleniowej, budowanie pozytywnej atmosfery pracy i lepszych relacji między współpracownikami;
- poprawę umiejętności technicznych i informatycznych pracowników.

Skuteczność podejmowanych działań była uwarunkowana szeregiem czynników, które sprzyjają osiągnięciu oczekiwanych rezultatów i zapewniają ich trwałość. Do podstawowych czynników sukcesu należą:

- konsekwentne i systematyczne podejmowanie i realizowanie działań w obszarze zarządzania wiekiem w ramach zwykłego, codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- dostosowanie prowadzonych działań do potrzeb pracowników i uwzględnianie w nich w kompleksowy sposób związanych z wiekiem problemów, których oni doświadczają,
- udział pracowników i/lub ich przedstawicieli w planowaniu i realizacji działań.

Istotne dla osiągnięcia sukcesu są również:

- opracowywanie spójnych planów działań w zakresie zarządzania wiekiem, w tym – działań długoterminowych;
- dobrowolność włączenia się pracowników w działania i elastyczność oferty do nich kierowanej;
- pozytywna i wspierająca postawa kierownictwa;
- zrozumienie i zaufanie pracowników do działań pracodawcy, ich gotowość do współpracy;
- poczucie wspólnego interesu i komunikacja wszystkich zaangażowanych stron – kierownictwa firmy, związków zawodowych i pracowników;
- monitorowanie osiągniętych wyników i ciągłe doskonalenie działań oraz ich dostosowywanie do zmieniających się potrzeb i oczekiwań.

- increased staff engagement, job satisfaction and loyalty, stronger motivation for work;
- higher acceptance of diversity;
- stronger employee awareness about healthy lifestyles and ways to prevent health problems;
- improved relations between older and younger people, stronger inter-generational cooperation, building a positive workplace atmosphere and better relations among employees;
- improved technical and IT skills of staff.

There are a number of factors which determine how effective the activities are and help to achieve the expected and sustainable results. The basic success factors include:

- consistent and systematic age management activities as part of day-to-day operations of the company,
- adjusting the activities to worker needs and making sure that they respond comprehensively to the age-related problems that they are experiencing,
- involvement of workers and/or their representatives in planning and delivering the activities.

Success also largely depends on:

- having consistent plans of age management activities, including long-term activities;
- voluntary involvement of staff in the activities and offering them a flexible solution;
- positive and supportive management;
- workers understanding and trusting the employer and their willingness to cooperate;
- a feeling that all those involved, i.e. company management, trade unions and workers, have a shared interest and communication;
- monitoring of the results and continuous improvement and adjustment to changing needs and expectations.

Do podstawowych barier, które utrudniały podejmowanie i realizację dobrych praktyk, a w skrajnych przypadkach – uniemożliwiały ich kontynuację zaliczyć można:

- brak środków finansowych;
- sceptyczne postawy pracowników i członków kierownictwa, niska świadomość, niechęć i nieufność wobec zmian;
- brak zrozumienia powodów wprowadzanych zmian i obawa, że młodszy pracownicy przejmą miejsca pracy starszych pracowników;
- niezadowolenie młodszych pracowników związane z powierzaniem starszym pracownikom do wykonania mniej wymagających prac i koniecznością zastępowania ich przy wykonywaniu prac bardziej obciążających fizycznie i/lub psychicznie;
- brak świadomości kierownictwa wyższego szczebla, że mentoring to prawdziwa praca i że należy go uwzględniać przy podejmowaniu decyzji o rozłożeniu obciążenia pracą;
- różnorodność lokalizacji i stanowisk pracy i wynikająca stąd potrzeba znacznego zróżnicowania oferty działań w zakresie zarządzania wiekiem skierowanej do pracowników.

Wszystkie opisane tu dobre praktyki przedstawiają przykłady skutecznych działań w zakresie zarządzania wiekiem i mogą być wdrażane, w zależności od potrzeb, również w innych przedsiębiorstwach. Ich wdrażanie może być wspierane między innymi przez:

- kształtowanie świadomości w zakresie zagadnień aktywnego starzenia się, zarówno wśród członków kadry kierowniczej, jak i pracowników, w tym wśród przedstawicieli związków zawodowych; mogą służyć temu szkolenia dotyczące zarządzania wiekiem, którego celem nadrzędnym jest utrzymanie zdolności do pracy pracowników w każdym wieku, a także kampanie informacyjno-promocyjne;
- rozwój komunikacji wewnętrznej i wzmacnianie współdziałania pracowników w działaniach w zakresie zarządzania wiekiem oraz promowanie dialogu społecznego w przedsiębiorstwach;
- wprowadzanie na poziomie krajowym instrumentów finansowych i programów mających na celu wspieranie działań skierowanych na pracowników starszych; programy takie mogą służyć wymianie dobrych praktyk i promowaniu rozwiązań, które można uznać za najskuteczniejsze w określonych warunkach.

The basic barriers which made good practices more difficult to take and implement and in extreme cases to continue, include:

- lack of funds;
- workers and management being sceptical, poor awareness, reluctance and distrust to change;
- not understanding the reasons for changes and concerns that younger workers will take over older workers' jobs;
- younger workers not happy that older workers are given less demanding tasks and having to do more physically and/or mentally strenuous work for them;
- higher level management not understanding that mentoring is real work and that it must be part of decisions on workload allocation;
- having different locations and workplaces and the resulting need to create a diversified offer of age management activities for workers.

All of the good practices described here have been effective and may be implemented in other companies, depending on the needs. To support this process, the following can be done:

- build awareness of active ageing both among management members and workers, including representatives of trade unions; age management training is a possible tool with goals such as maintaining work ability of workers at any age and information and promotion campaigns;
- develop internal communications and strengthen the co-participation of workers in age management activities and promote social dialogue in companies;
- introduce at the national level financial instruments and programmes designed to support activities addressed to older workers; these programmes can be helpful for exchange of good practices and promoting solutions which can be considered most effective for the particular conditions.

## **ROZDZIAŁ 4. Obecne możliwości podejmowania indywidualnych i wspólnych działań przez partnerów społecznych w celu realizacji umowy**

Jednym z dwóch głównych celów projektu jest zainicjowanie wdrażania *autonomicznego porozumienia ramowego w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego*. Aby go osiągnąć, każdy z Partnerów przeprowadził dwie tury krajowych warsztatów, podczas których dokonano diagnozy aktualnego stanu zarządzania wiekiem w poszczególnych państwach oraz opracowano plany działań zmierzających do implementacji postanowień *Porozumienia*.

W kolejnych punktach rozdziału 4. zaprezentowano wyniki tych warsztatów.

### **4.1. Belgia**

Rozwiązania systemowe w zakresie zarządzania wiekiem są stosowane w Belgii od wielu lat. Opierają się one m.in. na zapewnieniu świadczeń pracownikom, którzy z uwagi na swój wiek lub aktualną sytuację życiową mogą się znajdować w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy oraz na wspieraniu pracodawców, którzy zatrudniają takich pracowników, np. poprzez obniżanie składek na ubezpieczenia społeczne.

Jednym ze stosowanych rozwiązań wspierających zarządzanie wiekiem w Belgii jest tzw. „time credit”, czyli okresowe niewykonywanie pracy przez pracownika lub skrócenie godzin jej trwania, co ułatwia takiej osobie zachowanie równowagi pomiędzy życiem osobistym a pracą. Time credit może być wykorzystany w różnych celach (opieka, nauka, podróże, hobby). Pracownicy korzystający z time credit mają prawo do zryczałtowanego świadczenia. Wysokość świadczenia jest uzależniona m.in. od wieku pracownika, liczby przepracowanych lat oraz sytuacji rodzinnej; generalnie świadczenie jest wyższe dla pracowników z dłuższym stażem pracy.

Innym systemowym rozwiązaniem jest porozumienie zbiorowe zawarte na szczeblu krajowym (Collective Agreement- CA 104). Zgodnie z nim wszystkie przedsiębiorstwa w sektorze prywatnym zatrudniające ponad 20 pracowników są zobowiązane m.in. do corocznego sporządzania planów zatrudnienia pracowników w wieku powyżej 45 lat. Plany te są uzgadniane z przedstawicielami pracowników, którzy mogą wносить do nich swoje propozycje. Zakłada się przy tym, że powinny one obejmować działania prewencyjne, a nie – naprawcze oraz być ukierunkowane na dopasowywanie pracy do pracowników, a nie – odwrotnie. Ważnym aspektem takich działań jest kształcenie ustawiczne (life long learning), które powinno przebiegać zgodnie z planami opracowanymi w oparciu o indywidualne rozmowy z pracownikami i ocenę ich pracy.

## **CHAPTER 4. Possible actions which social partners can take on their own or jointly to implement the Agreement**

One of the project's two main goals was to initiate the implementation of the Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach. To that end each Partner conducted two rounds of national workshops. The purpose was to diagnose the current situation of age management in the different countries and develop action plans to implement the Agreement.

Chapter four presents the results of the workshops in the subsequent sub-sections.

### **4.1. Belgium**

Belgium's systemic age management solutions have been in operation for many years. They centre around the provision of worker benefits if a person's age or current situation places them in an unfavourable position on the labour market. They also support employers of such staff, e.g. by reducing social security contributions.

One of the solutions for age management which Belgium uses is the so called “time credit” where employees are allowed to temporarily stop working or work shorter hours to help them keep a work-life balance. Time credit may be used for a variety of purposes (care, education, travel, hobby). Workers on time credit are entitled to a fixed benefit. The amount depends on worker age, number of years worked and family situation – generally the benefit is higher for longer employment periods.

Another systemic solution is a national level collective agreement (Collective Agreement - CA 104). Under the agreement all private sector enterprises with more than 20 employees are required to draft annual employment plans for workers aged 45 years and over. Employee representatives are consulted on the plans and may put forward suggestions. The idea is that the plans should cover preventive rather than corrective measures and cater to the needs of workers and not to the needs of the workplace. Lifelong learning is an important part of the activities and should follow bespoke plans which are based on employee evaluation and interviews.



W Belgii – z uwagi na mnogość systemowych rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem – kolejne działania ukierunkowane na zapewnienie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego zakładają rozwój i doskonalenie istniejących rozwiązań. Do udziału w drugiej turze warsztatów krajowych zaproszono m.in. ekspertów z Holandii i Szwecji, którzy dzieląc się swoim doświadczeniem, proponowali kierunki takiego rozwoju. W szczególności przedmiotem dyskusji było zapewnienie pracownikom możliwości zmiany profilu zawodowego, aby umożliwić im pozostanie na rynku pracy w sytuacji, gdy nie są w stanie kontynuować do emerytury zatrudnienia na aktualnie zajmowanym stanowisku pracy. Dostrzega się m.in. potrzebę, aby zapewniać możliwość przekwalifikowywania się nie tylko w ramach sektorów, w których tacy pracownicy są aktualnie zatrudnieni, ale również – rozwijać ich kompetencje w sposób umożliwiający zmianę branży. Podkreśla się przy tym, że może to być działanie korzystne z perspektywy sektorów, w których brakuje pracowników. Pewną barierą w przechodzeniu pracowników pomiędzy sektorami jest to, że takie przejście wiąże się często z obniżeniem wynagrodzenia oraz utratą niektórych świadczeń. Aby temu zapobiec, można gromadzić specjalne środki w funduszach sektorowych, a następnie wykorzystywać je celem zapewnienia pracownikom rekompensaty.

Innym pomysłem na wspieranie pracowników w zmianie miejsca zatrudnienia jest zaczerpnięty z Holandii pomysł, aby tworzyć w tym celu sieci pracodawców. W ramach sieci pracownicy mogliby odbywać orientacyjne spotkania rekrutacyjne i rozmowy z coachami, bez konieczności opuszczania od razu aktualnego miejsca pracy.

Przechodzenie pracowników pomiędzy miejscami zatrudnienia jest postrzegane jako skuteczne narzędzie w zakresie zarządzania wiekiem, ponieważ umożliwia im pozostanie na rynku pracy, mimo że z różnych powodów nie są w stanie kontynuować zatrudnienia u dotychczasowego pracodawcy. Na przejściu zyskuje dotychczasowy pracodawca, który – wspierając pracownika w procesie przejścia – wzmacnia swoją reputację i markę. Z kolei zatrudniający pracodawca zyskuje pracownika, który wypełnia wakat. Odnotowuje się również globalne korzyści dla całego społeczeństwa, polegające na podnoszeniu wskaźnika zatrudnienia i obniżaniu kosztów opieki społecznej.

Dostrzega się potrzebę systematycznego podejścia do przechodzenia pracowników pomiędzy miejscami zatrudnienia. Zaproponowano, aby do finansowania działań w tym zakresie wykorzystywać fundusze sektorowe, wyodrębniając w nich część w postaci tzw. „funduszy przejścia” oraz aby wspierać realizację takich działań z wykorzystywaniem publicznych urzędów pracy, prywatnych przedsiębiorstw rekrutacyjnych, a także związków zawodowych.

Given the large number of Belgium’s systemic age management solutions, the next steps in the area of active ageing and inter-generational approach are geared towards developing and improving the existing measures. The second round of a national workshop included invited experts from the Netherlands and Sweden who shared their experience and offered suggestions for new actions. A particular topic of the discussion was ensuring that workers can retrain and stay in work when they are no longer able to continue employment until the legal retirement age in their current job. There is a need to offer retraining not only within the workers’ current sectors, but also to help develop new competences to allow them to move to another industry. This may be beneficial for sectors that are affected by labour shortages. Moving between sectors may be difficult for workers, the barrier being lower pay and loss of some benefits. To overcome this, sectoral funds may accumulate special funding and use it to reimburse workers for the loss.

Another idea for supporting workers in changing jobs comes from the Netherlands. The proposal is to build a network of employers which would allow workers to go to a recruitment meeting and talk to coaches without quitting their current jobs.

Moving from one place of employment to another is seen as an effective tool for age management. The worker stays on the labour market even though for different reasons they are no longer able to continue their job. This benefits the previous employer who strengthens their reputation and brand by supporting their worker in making that transition. The new employer benefits as well because they are able to fill a vacancy and hire a new worker. The society at large benefits too because the result is a higher employment rate and lower social welfare costs.

It is recognised that employment transitions should be supported by a systemic approach. The proposal is to finance these measures using sectoral funds, and specifically by earmarking so called “transition funds” for that purpose. Such actions should also be supported by public employment offices, private recruitment companies and trade unions.



Podkreśla się, że warunkiem koniecznym do tego, aby pracownicy mogli zmieniać zatrudnienie jest zachowanie przez nich zdolności do pracy (workability) oraz zdobywanie w miejscu zatrudnienia kompetencji potwierdzonych w sposób zrozumiały i akceptowalny dla innych pracodawców.

Należy promować instrumenty umożliwiające ludziom szybkie przechodzenie z jednego stanowiska pracy na inne oraz zapewnić osobom rozważającym zmianę zatrudnienia dostęp do instrumentów, z których aktualnie mogą korzystać tylko bezrobotni. Dodatkowe wyzwania stanowią ciągle zmiany procesów pracy (przede wszystkim związane z postępowaniem technologicznym), które wymagają, aby kompleksowo wdrożyć pracownika do nowej pracy zanim przystąpi do jej samodzielnego wykonywania.

#### 4.2. Łotwa

Partnerzy społeczni na Łotwie rozpoczęli współpracę w zakresie promowania zarządzania wiekiem, realizując wspólnie projekt sfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego pt. „Wsparcie dla dłuższego życia zawodowego” („Support for Longer Working Life”). Uczestnictwo w międzynarodowym projekcie „Inicjowanie działań wdrażających autonomiczne porozumienie ramowe w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego” stanowiło dla nich kontynuację wcześniej podjętych działań.

Przystępując do pracy nad krajowym planem działań mieli szereg wspólnych doświadczeń i wniosków oraz bogatą wiedzę na temat wyzwań w zakresie zarządzania wiekiem na Łotwie. Do udziału w łotewskich warsztatach krajowych, poza partnerami społecznymi, zaproszeni zostali przedstawiciele Ministerstwa Spraw Socjalnych (Ministry of Welfare).

Wynikiem zrealizowanych warsztatów jest Plan działań na lata 2020-2021, zaprezentowany w załączniku nr 1 do *Raportu*.

Zgodnie z Planem, partnerzy społeczni zobowiązali się do podpisania umowy dotyczącej aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego. Poza tym postanowili przeprowadzić wśród pracowników i pracodawców badanie w tym zakresie, a następnie – na podstawie jego wyników – przygotować opracowanie na temat bieżącej sytuacji na łotewskim rynku pracy.

Partnerzy społeczni zdecydowali się również zaproponować wdrożenie pewnych zmian w obowiązujących regulacjach prawnych celem wspierania zarządzania wiekiem na Łotwie. Propozycje te będą dotyczyły następujących kwestii:

- liczba dni zwolnienia chorobowego płaconych przez pracodawcę i państwowe ubezpieczenie społeczne;

It is stressed that for workers to be able to change jobs they must maintain their work ability. The competences they learn in their workplace must be confirmed in a way that is clear and acceptable to other employers.

It is important to promote instruments which will help people to move from one position to another and those who consider changing their job should be given access to instruments which are normally only available to people out of work. Continuous changes of work processes are an additional challenge (mainly changes related to progress in technology). Workers must first be trained to do the new job before they are able to do the work on their own.

#### 4.2. Latvia

Social partners in Latvia started a collaboration to promote age management under a joint project funded from the European Social Fund “Support for Longer Working Life”. The international project “Initiating of activities for implementation of the European Social Partners’ Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach” was in fact a continuation of work they had started earlier.

By the time they started work on the national action plan, they had gathered a lot of experience and conclusions as well as a wealth of knowledge on the challenges of age management in Latvia. The Latvian national workshop was attended by social partners and by representatives of the Ministry of Welfare.

The workshop helped to produce an Action Plan for the years 2020-2021 which is presented in attachment 1 to the Report.

As set out in the Plan, social partners made a commitment to sign an agreement on active ageing and inter-generational approach. They also decided to run a survey on the topic among co-workers and employers and then, based on the results, prepare a paper on the current situation on Latvia’s labour market.

Social partners also decided to propose some changes to the current legal regulations to support age management in Latvia. The proposals will address the following issues:

- number of sick days paid by the employer and state social insurance;

- likwidacja obowiązku odprowadzenia podatku dochodowego i składek na ubezpieczenia społeczne od kwoty płatności dokonanej przez pracodawcę za edukację pracownika (czesne);
- zmiana opłaty za usługi świadczone na rzecz osób starszych, w stosunku do których organy pomocy społecznej zidentyfikowały potrzebę zapewnienia opieki instytucjonalnej;
- poprawa wewnętrznego nadzoru nad środowiskiem pracy;
- optymalizacja systemu obowiązkowych badań lekarskich;
- poprawa zarządzania pracą zdalną/ryzykami;
- optymalizacja procesu wykrywania chorób zawodowych;
- uwzględnienie w ustawodawstwie elastycznej organizacji pracy.

Uzgodniono, że propozycje zmian zostaną opracowane do 31 maja 2021 roku.

Zaplanowano również przeprowadzenie szeroko zakrojonej akcji informacyjno-szkoleniowej obejmującej: cykl kwartalnych spotkań partnerów społecznych poświęconych aktywnemu starzeniu się i podejściu międzypokoleniowemu, krajową konferencję na ten temat oraz regularne spotkania edukacyjne skierowane do pracowników i pracodawców. Ponadto, aby przybliżyć pracodawcom problematykę zarządzania wiekiem, zdecydowano się opracować dla nich wytyczne w tym zakresie.

Ostatnie zaplanowane działanie polega na promowaniu projektów poświęconych aktywnemu starzeniu się i podejściu międzypokoleniowemu w kolejnym okresie tworzenia programów funduszy UE.

### 4.3. Polska

W Polsce dyskusja partnerów społecznych na temat aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego toczy się na forum Rady Dialogu Społecznego – złożonej z przedstawicieli rządu, organizacji związkowych oraz organizacji pracodawców, powołanej przez Prezydenta RP celem prowadzenia trójstronnego dialogu i współpracy.

Krajowy plan działań wdrażających w Polsce *autonomiczne porozumienie ramowe w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego* został opracowany przez Radę, przy aktywnym udziale partnerów biorących udział w projekcie, tj. Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność” i Konfederacji Lewiatan. Podpisano go w formie *Porozumienia* pomiędzy stronami pracowników i pracodawców 8 czerwca 2020 roku. Stanowi on załącznik nr 2 do *Raportu*.

- withdraw the obligation to pay income tax and social insurance contribution on amounts paid by the employer on employee education (tuition);
- change the charge for services for the elderly if social assistance bodies decided that institutional care must be provided for these persons;
- improve the internal oversight over the working environment;
- optimise the system of mandatory medical check-ups;
- improve the management of remote work/risks;
- optimise the process of diagnosing occupational diseases;
- legislation to include flexible work organisation.

It was agreed that the proposed changes will be elaborated by 31 May 2021.

Plans were made to carry out a wide-ranging information and training campaign which will consist of: a cycle of quarterly meetings of social partners dedicated to active ageing and inter-generational approach, a national conference on that topic and regular educational meetings for employees and employers. To keep employers up-to-date on age management knowledge, guidelines will be prepared for them on that topic.

The last of the planned actions is designed to promote projects on active ageing and inter-generational approach in the upcoming programming period of EU funds.

### 4.3. Poland

In Poland social partners carry out their discussions on active ageing and inter-generational approach at the Social Dialogue Council. Established by the President of Poland, the body consists of representatives of the government, trade union organisations and employers’ organisations and is tasked with conducting tripartite dialogue and cooperation.

The national action plan to help implement the Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach in Poland was elaborated by the Council and actively supported by the project partners, i.e. the National Commission NSZZ Solidarność and Polish Confederation Lewiatan. It was signed in the form of an agreement between employees and employers on 8 June 2020. It is added as attachment 2 to the Report.

W *Porozumieniu* wskazano obszary działań wspierających zarządzanie wiekiem, a Sygnatariusze zobowiązali się do podejmowania starań, aby te działania zrealizować. Pierwszy z obszarów odnosi się do poprawy warunków zatrudnienia, w tym – do wprowadzenia w Kodeksie pracy dodatkowych przerw wliczanych do czasu pracy dla pracowników, których dobowy wymiar pracy przekracza 9 godzin. Poza tym postuluje się, aby ze źródeł publicznych dofinansowywać dostosowywanie miejsc pracy do potrzeb starszych pracowników oraz aby opracować rozwiązania umożliwiające zapewnienie elastyczności ich czasu pracy.

Drugi z obszarów dotyczy wspierania zatrudniania starszych osób. Ma ono polegać na wprowadzeniu ulg podatkowych oraz dopłat ze źródeł publicznych dla pracodawców, a także – na opracowaniu nowych mechanizmów ochrony przed emerytalną dla starszych pracowników.

Zakłada się również wzmocnienie działań w obszarze zarządzania umiejętnościami i kompetencjami. Mają być one realizowane dwutorowo. Z jednej strony planuje się utworzenie specjalnych funduszy finansowanych ze źródeł publicznych oraz przez pracodawców, w których gromadzone będą środki na zdobywanie kompetencji i podwyższanie kwalifikacji pracowników, zgodnie z bieżącymi potrzebami zakładu pracy. Z drugiej strony postuluje się, aby uregulować kwestię tzw. „umowy mentorskiej”, tj. umowy, zgodnie z którą osoba pełniąca w przedsiębiorstwie rolę mentora będzie szkolić nowo zatrudnionych pracowników bądź takich, którzy chcieliby się przekwalifikować, za co otrzyma wynagrodzenie dofinansowane ze środków publicznych.

Czwartym obszarem działań uzgodnionych w *Porozumieniu* jest szeroko pojmowana promocja zdrowia w miejscu pracy, opierająca się na rzetelnej wiedzy pracodawcy o stanie zdrowia pracowników, pozyskanej w formie zagregowanej i zanonimizowanej od współpracujących placówek medycznych. Promocja zdrowia powinna polegać m.in. na: zmniejszaniu uciążliwości wykonywanych zadań, zapewnianiu dostępu do usług medycznych, budowaniu świadomości pracowników w zakresie prowadzenia zdrowego trybu życia, w tym dbałości o zdrowie psychiczne, a także zachęcaniu do rozwoju osobistego. Proponuje się przy tym rozważenie dofinansowania takich działań przez państwo.

W ramach piątego obszaru działań postuluje się uświadamianie pracownikom i pracodawcom wyzwań wynikających z zachodzących procesów demograficznych, których wynikiem jest starzenie się społeczeństwa. Podkreśla się przy tym potrzebę tworzenia strategii zarządzania wiekiem na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw i ich konsekwentną realizację, m.in. poprzez wdrażanie programów ustawicznego kształcenia oraz organizowanie pracy w sposób zapewniający zachowanie zdrowia przez pracowników.

Sygnatariusze *Porozumienia* wyrazili również opinię, że przedsiębiorstwa wyróżniające się podejmowaniem dobrych praktyk w obszarze zarządzania wiekiem

The Agreement identifies areas of activities which support age management. The Signatories committed themselves to delivering the efforts. The first area aims to improve the conditions of employment, including additional breaks which should be part of the working time of workers whose daily working time exceeds nine hours. This is to be covered by the Labour Code. It is also postulated that public funds should be used to pay for adapting workplaces to the needs of older workers and that solutions should be developed to ensure that they can work flexible hours.

The second area addresses support for the employment of older people. This would involve tax relief and public aid for employers and developing new mechanisms of pre-retirement protection for older workers.

Skills and competence management should be strengthened. This is to be achieved in two ways. On the one hand, special funds should be set up to be financed from public sources and by employers. The funds would accumulate money to pay for building competence and improving qualifications of workers in line with the needs of the company. On the other hand, it is postulated that the “mentoring contract” should be regulated. Under the contract a person acting as a mentor in the company will train new hires or workers looking to retrain. Mentors would then be paid a salary to be part-funded from public sources.

The fourth area of actions set out in the Agreement is health promotion in the broad sense in the workplace to be based on solid knowledge the employer will have gained about their employees’ health in aggregated and anonymised form from cooperating health centres. The objective of health promotion should be to make tasks less strenuous, provide access to medical services, build employee awareness on healthy lifestyles, including mental health, and encourage personal development. The proposal is to consider the state’s involvement in funding such activities.

The objective of the fifth area of activities is to raise employee and employer awareness of the challenges caused by demographic processes which lead to the ageing of society. It is stressed that age management strategies should be created at company level and that they should be consistently implemented, for example, through lifelong learning and work organisation that ensures good health of employees.

The signatories to the Agreement believe that companies that excel on their age management good practices should be granted special privileges when bidding

powinny posiadać specjalne przywileje w ubieganiu się o zamówienia publiczne. Zobowiązali się również do promowania *Porozumienia*, monitorowania jego wdrażania oraz składania sprawozdań z realizacji i oceniania podejmowanych działań.

#### 4.4. Włochy

W świetle sytuacji demograficznej, podniesienia wieku emerytalnego, danych dotyczących zatrudnienia młodzieży we Włoszech oraz konsekwencji tych czynników dla rynku pracy i aspektów zabezpieczenia społecznego, konfederacja CISL rozpoczęła wewnętrzną debatę i przygotowała dokument na temat aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego (załącznik nr 3 do *Raportu*). Dokument ten wskazuje szereg priorytetów i możliwych zobowiązań partnerów społecznych ukierunkowanych na wdrożenie Europejskiego Porozumienia Ramowego w następujących obszarach: promocja zdrowia i bezpieczeństwa, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, rozwój i utrzymanie kompetencji, międzypokoleniowe przekazywanie wiedzy, organizacja pracy i zarządzanie rotacją i wymianą pokoleń w przedsiębiorstwach i w poszczególnych regionach. Dokument uwzględnia kwestię niwelowania nierówności między płciami oraz konsekwencje pandemii Covid-19 i przewiduje następujące zobowiązania:

- promowanie podejścia opartego na cyklu życia w politykach dotyczących aktywnego starzenia się na poziomie krajowych, regionalnych i zakładowych układów zbiorowych, a także w politykach drugiego dobrobytu;
- promowania wspólnych strategicznych ocen i analiz demografii włoskiej siły roboczej;
- stymulowanie wykorzystania zasobów ad hoc, w szczególności sieci bezpieczeństwa socjalnego i funduszy dwustronnych, w celu promowania porozumień dotyczących aktywnego starzenia się i przekwalifikowania zawodowego starszych pracowników;
- promowanie tworzenia i wykorzystywania integracyjnych platform cyfrowych mających na celu wspieranie transferu doświadczeń i wiedzy dojrzałych pracowników;
- powiązanie polityki w zakresie aktywności osób starszych w bardziej ogólnym kontekście promowania uczenia się przez całe życie;
- promowanie podnoszenia świadomości i pogłębiania wiedzy partnerów społecznych na temat możliwości, jakie oferuje wspieranie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego;

for public contracts. They also committed themselves to promoting the Agreement, monitoring its implementation and reporting back on the delivery and evaluating the activities.

#### 4.4. Italy

In light of the demographic situation, the raising of the retirement age, the data on youth employment in Italy and the consequences of these factors on the labour market and on social security aspects, the CISL launched an internal debate and prepared a document on Active ageing and intergenerational approach (attachment 3 to the Report). The document highlights a series of priorities and possible commitments of social partners in order to contribute to the implementation of the European Framework Agreement, in the following areas: promotion of health and safety, work life balance, skills development and maintenance, intergenerational transmission of knowledge, organization of work and the management of turnover and generational relays in companies and territories. The document takes into account the overcoming of gender disparities and the consequences of the Covid-19 pandemic and provides for the following commitments:

- to promote the dissemination of the life cycle approach in active ageing policies national, company and territorial bargaining, and in second welfare policies;
- to promote a joint strategic assessments and analysis of Italian workforce demography
- to stimulate the use of ad hoc resources, in particular social safety nets and bilateral funds, to promote agreements on active ageing and the professional re-training of older workers;
- to promote the creation and the use of inclusive digital platforms aimed at fostering the transfer of experiences and knowledge of mature workers;
- to link active ageing policies in the more general context of life-long learning promotion;
- to promote the awareness raising and the knowledge strengthening of social partners on the opportunities that supporting active aging and the intergenerational approach offers;

– rozpoczęcie debaty w celu znalezienia środków publicznych i prywatnych (także pochodzących z funduszu na rzecz odbudowy), aby wesprzeć przedsiębiorstwa, a w szczególności MŚP, w realizacji polityki aktywnego starzenia się;

– monitorowanie porozumień dotyczących aktywnego starzenia się, które zostaną podpisane przez partnerów społecznych na poziomie przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem MŚP, w celu stworzenia wspólnego katalogu najlepszych praktyk;

– uznanie niniejszego porozumienia za element wdrażania  *europejskiego autonomicznego porozumienia ramowego w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego* we Włoszech, który zostanie włączony do sprawozdania z wdrażania wymaganego przez Komitet Europejskiego Dialogu Społecznego.

W ramach drugich warsztatów krajowych, dokument ten został przedstawiony innym najbardziej reprezentatywnym organizacjom związkowym, CGIL i UIL, w celu sfinalizowania jednolitej propozycji i rozpoczęcia dyskusji ze stowarzyszeniami pracodawców, a następnie – podpisania protokołu dotyczącego wdrożenia na poziomie krajowym Europejskiego Porozumienia Ramowego.

Sekretarze Konfederacji CGIL i UIL pozytywnie przyjęli propozycję CISL i wyrazili gotowość do wspólnej pracy nad przygotowaniem jednolitego dokumentu, przy wsparciu CNEL (Włoskiej Krajowej Rady Gospodarki i Pracy), zaofiarowanym przez jej przewodniczącego Tiziano Treu, który uczestniczył w drugim warsztacie.

#### **4.5. Macedonia Północna**

W Macedonii na poziomie państwa opracowano programy mające na celu poprawę sytuacji osób starszych, w tym starszych pracowników, uwzględniające ich potrzeby zdrowotne. Programy te są zharmonizowane z globalnymi i europejskimi strategiami na rzecz zrównoważonego rozwoju, zwłaszcza w zakresie strategii zdrowotnych, strategii na rzecz włączenia społecznego, solidarności międzypokoleniowej, aktywności osób starszych i godnego starzenia się. W praktyce jednak wdrożenie tych programów stoi pod znakiem zapytania.

Niedociągnięcia w ich wdrażaniu wynikają w dużej mierze z wykluczenia partnerów społecznych z działań na rzecz starszych osób, w tym starszych pracowników. Związki zawodowe i organizacje pracodawców zgadzają się, że nie posiadają dostatecznej wiedzy w tym zakresie, nie są zaangażowane w proces poszukiwania rozwiązań zapewniających aktywne starzenie się i podejście międzypokoleniowe, ani też nie są zaangażowane w realizację polityki społecznej właściwych ministerstw w tym zakresie.

– to start a debate to find public and private resources (also from Recovery Fund) to support companies, SMEs in particular, in implementing active ageing policies;

– to monitor the agreements on active ageing that will be signed by social partners at company level with particular attention to SMEs, in order to create a shared catalogue of best practices;

– to consider the present agreement as a part of the implementation of the European Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach in Italy, to be included in the report on the implementation required by the European Social Dialogue Committee.

In the context of the second national workshop, the document was presented to the other most representative trade union organizations, the CGIL and the UIL, with the aim of finalizing a unitary proposal and starting a discussion with the employers' associations in order to sign a protocol for the national implementation of the European Framework Agreement.

The Confederal Secretaries of the CGIL and the UIL have positively welcomed the CISL proposal and offered their willingness to work jointly on the definition of a unitary document also enhancing the support of the CNEL (Italian National Council of Economy and Labour), offered by its President, Tiziano Treu, who attended the second workshop.

#### **4.5. North Macedonia**

In Macedonia at the state level programmes have been developed designed to improve the situation of older people, including older workers, that take account of their health needs. The programmes are harmonised with global and European strategies for sustainable development, especially in the area of health strategies, social inclusion strategies, inter-generational solidarity, activity of older people and ageing with dignity. In practice, however, the implementation of these programmes is not very likely.

Failure to implement these programmes is largely attributed to the fact that social partners are excluded from activities for older people, including older workers. Trade unions and employers' organisations agree that they do not have sufficient knowledge, they are not engaged in finding solutions for active ageing and an inter-generational approach, neither are they engaged in delivering a social policy of the relevant ministries.



Aby wspomóc praktyczne działania w zakresie wdrażania programów dotyczących aktywnego starzenia się i aby zapewnić aktywny udział w tym zakresie partnerów społecznych, w wyniku przeprowadzonych Krajowych Warsztatów zorganizowanych w ramach projektu opracowano Plan Działań, który ma stanowić wsparcie dla partnerów społecznych i innych zainteresowanych stron w podejmowaniu działań ułatwiających aktywne uczestnictwo starszych pracowników na rynku pracy do czasu ich przejścia na emeryturę. Plan działań stanowi załącznik nr 4 do *Raportu*. W Planie odniesiono się do pięciu obszarów *autonomicznego porozumienia ramowego w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego*, a mianowicie do:

- strategicznej oceny demografii siły roboczej w Macedonii Północnej,
- bezpieczeństwa i higieny pracy,
- umiejętności i kompetencji zarządczych,
- organizacji pracy w celu zapewnienia zdrowia i produktywnego życia zawodowego,
- podejścia międzypokoleniowego.

#### **4.6. Rumunia**

W Rumunii strategie poświęcone osobom starszym istnieją, ale stan ich wdrożenia nie podlega monitorowaniu i ocenie. Na warsztatach krajowych przeprowadzonych w ramach projektu zidentyfikowano bariery dla wdrażania strategii krajowych oraz autonomicznego porozumienia ramowego w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego oraz propozycje działań umożliwiających wdrożenie postanowień wspomnianych dokumentów.

Partnerzy społeczni są zdania, że wsparcie rządowe w celu utrzymania pracowników na rynku pracy jest niewielkie. Ponadto rozbudowana biurokracja zniechęca pracodawców do ubiegania się o dotacje finansowe. Uważają oni, że cyfryzacja instytucji państwowych uprości procedury, a także, że zwiększone dotacje motywują pracodawców do utrzymywania w pracy starszych pracowników. Ponadto konieczne jest zapewnienie oceny stanu zdrowia osób starszych, które chcą kontynuować pracę po przejściu na emeryturę oraz opracowanie programów szkoleniowych dla osób starszych, dostosowanych do ich szczególnych potrzeb w celu wyeliminowania ich marginalizacji i wykluczenia z rynku pracy.

Wśród działań skierowanych na wdrożenie *autonomicznego porozumienia* wymieniono między innymi: dodatkowe dofinansowanie do leczenia uzdrowiskowego dla osób powyżej 50 roku życia, organizację wyjazdów i imprez dla osób starszych oraz działalność wolontariacką.

To support practical activities and implement active ageing programmes and to ensure an active involvement of social partners, an Action Plan was devised following the National Workshop organised under the project. The purpose of the Plan is to support social partners and other stakeholders in taking up activities to facilitate active participation of older workers in the labour market until their retirement. The Action Plan is given in attachment 4 to the Report. The Plan is related to five areas of the Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach, and namely to:

- strategic assessment of workforce demography in North Macedonia,
- occupational health and safety,
- skills and management competences,
- work organisation to ensure health and a productive working life,
- inter-generational approach.

#### **4.6. Romania**

While Romania does have older people strategies, they are neither monitored or evaluated. The national workshop under the project identified barriers to the implementation of national strategies and the Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach and proposed activities to support the implementation of the above documents.

Social partners believe that there is very little government support to keep workers in the labour market. In addition, the extended bureaucracy discourages employers from applying for funding. They are of the opinion that digitisation of state institutions will streamline the procedures and that higher subsidies will motivate employers to keep older workers in work. In addition, older workers who want to continue work after they retire must be given a health assessment. Training programmes must be developed for older workers which will be adapted to their particular needs to eliminate their marginalisation and labour market exclusion.

The activities that should support the implementation of the Autonomous Agreement include: additional funding for spa treatment for people aged 50 years and over, trips and events for older people and voluntary activities.

W ramach warsztatów zaproponowano opracowanie listy działań wspierających aktywne starzenie się w pracy i podejście międzypokoleniowe, która zostanie przekazana organizacjom związkowym w celu negocjowania układów zbiorowych na poziomie przedsiębiorstw. Ponadto postanowiono zwrócić się do Ministerstwa Pracy z prośbą o zainicjowanie krajowej debaty na temat utrzymania na rynku pracy starszych pracowników.

The workshop suggested that a list of activities supporting active ageing in the workplace and an inter-generational approach should be drafted. These should be shared with trade unions to negotiate collective agreements at company level. In addition, it was decided that the Ministry of Labour should be approached and asked to initiate a national debate on keeping older workers in work.



## **ROZDZIAŁ 5. Przykłady zaleceń dotyczących zmian systemowych, które należy wprowadzić do krajowych przepisów prawnych**

Jednym z zagadnień będących przedmiotem prowadzonych w projekcie prac było określenie, czy i jakiego rodzaju zmiany należy wprowadzić do krajowych przepisów prawnych w celu skutecznego wdrożenia *autonomicznego porozumienia ramowego w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego*. Propozycje tych zmian zostały sformułowane przez Partnerów w kwestionariuszu dotyczącym istniejących obecnie przepisów prawnych, które odnoszą się do kwestii objętych *Porozumieniem*, a także podczas organizowanych w ramach projektu warsztatów krajowych. Dotyczą one różnych problemów i obszarów, identyfikowanych przez Partnerów w wyniku analizy istniejącego w ich kraju stanu prawnego. Przykłady tych propozycji przedstawiono poniżej.

### **5.1. Belgia**

W Belgii, gdzie już obecnie istnieje szereg systemowych rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem, zwrócono uwagę na potrzebę ich doskonalenia. W szczególności we Flandrii istotna jest skuteczna realizacja Flamandzkiej strategii umiejętności, propagującej kulturę uczenia się przez całe życie, aby zapewnić obywatelom nabycie kompetencji, które pozwolą im rozwijać się w zmieniającym się świecie pracy.

Za ważne zagadnienie uznano również skuteczniejsze zapobieganie dolegliwościom układu mięśniowo-szkieletowego, a w szczególności ustanowienie i wprowadzenie przepisów regulujących kompleksowo zagadnienia związane z tymi dolegliwościami, zarówno na poziomie ogólnoeuropejskim, jak i krajowym.

### **5.2. Łotwa**

Na Łotwie wskazano na celowość wprowadzenia do przepisów prawnych zmian dotyczących:

- konieczności uwzględniania aspektu wieku w ocenie ryzyka zawodowego, a także w wymaganiach odnoszących się do poprawy środowiska pracy oraz badań lekarskich;
- jednoznacznego powiązania oceny ryzyka zawodowego z osobami wykonującymi pracę, a nie z miejscem pracy;
- zapewnienia różnych systemów pracy (praca zdalna, elastyczne godziny pracy, przerwy), szczególnie dla pracowników narażonych na obciążenie statyczne układu mięśniowo-szkieletowego;

## **CHAPTER 5. Examples of recommendations for systemic changes which should form part of national legal regulations**

One of the issues addressed in the project was to identify the type of changes, if any, which should be made to national legal regulations to ensure an effective implementation of the Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach. The proposed changes have been formulated by the Partners in the questionnaire on the current legal regulations which address the issues covered by the Agreement. The changes were also raised at the project's national workshops. They are related to different problems and areas identified by the Partners following analysis of their country's legal status. The example are given below.

### **5.1. Belgium**

While Belgium already has a number of systemic age management solutions in place, there is still room for improvement. In particular in Flanders it is important to ensure an effective implementation of Flanders skills strategy promoting a culture of lifelong learning so that citizens can gain competences to develop in a changing working environment.

Another important issue is ensuring a more effective prevention of musculoskeletal system problems, and in particular the development and introduction of comprehensive regulations to tackle these ailments at the European and national level.

### **5.2. Latvia**

Latvia is of the opinion that changes are required in the legal regulations to cover the following:

- the age aspect should be included in occupational risk assessments and in requirements related to improved working environments and medical check-ups;
- there should be a clear link between occupational risk assessments and the people doing the job rather than the workplace itself;
- different systems of work should be provided (remote work, flexible working hours, breaks), especially as regards workers at risk of static loads to their musculoskeletal systems;

- procedur wykrywania chorób zawodowych, zwłaszcza we wczesnym stadium;
- procedur w zakresie obowiązkowych badań lekarskich, które zapewniają wiarygodność ich wyników;
- potrzeby dostosowania miejsc pracy do potrzeb starszych pracowników (powyżej 50 roku życia).

Zmiany przepisów prawnych są również potrzebne w celu ułatwienia pracownikom dostępu do szkoleń i edukacji. Proponowane zmiany obejmują:

- wprowadzenie ulg podatkowych z tytułu kosztów ponoszonych przez pracodawców na kształcenie pracowników;
- państwowe wsparcie finansowe, zarówno dla firm, jak i osób prywatnych na szkolenia i przekwalifikowanie pracowników, zgodnie ze strategią dotyczącą niezbędnych szkoleń i przekwalifikowania;
- zapewnienie dodatkowego płatnego urlopu wypoczynkowego na cele szkoleniowe dla pracowników (np. 2-3 dni w roku);
- wprowadzenie obowiązku udzielenia pracownikom studiującym w jednostkach szkolnictwa wyższego lub odbywającym kurs zawodowy, trwający np. ponad 80 godzin, corocznych płatnych urlopów na kształcenie lub szkolenie;
- wprowadzenie obowiązku pokrycia przez pracodawcę kosztów przekwalifikowania pracowników w przypadku, gdy wprowadzana jest automatyzacja pracy lub ich miejsca pracy są likwidowane;
- nałożenie na pracodawcę obowiązku zapewnienia szkoleń zawodowych dla wszystkich pracowników przynajmniej raz na kilka lat (obecnie takie działania pracodawcy są dobrowolne).

Konieczne jest również opracowanie krajowej strategii dotyczącej niezbędnych szkoleń i przekwalifikowania, zgodnie ze zmianami na rynku pracy (np. nowe zawody, nowe umiejętności, itp.) w celu ułatwienia wszystkim pracownikom, w tym starszym, możliwości nabywania nowych, potrzebnych na rynku pracy kwalifikacji.

### 5.3. Polska

Przedstawiciele związków zawodowych z Polski zwrócili uwagę na problemy związane z uregulowaniami prawnymi dotyczącymi prawa do wypoczynku, w tym na zastrzeżenia, jakie budzi możliwość oddawania czasu wolnego za pracę w nadgodzinach na wniosek pracownika w wymiarze 1 do 1. Regulacje z zakresu czasu pracy dotyczące ogółu pracowników (niezależnie od wieku), które wzbudzają

- procedures for diagnosing occupational diseases, especially in the early stages;
- procedures for compulsory medical check-ups to ensure the credibility of the results;
- the need to adapt workplaces to the needs of older workers (aged 50 years and over).

The legal regulations should be changed to improve workers' access to training and education. The proposed changes are to:

- introduce tax reliefs for employee training costs incurred by employers;
- financial support from the state both for companies and private individuals to fund training and retraining in accordance with the strategy on required training and retraining;
- ensure additional paid leave for training purposes for workers (e.g. 2-3 days in a year);
- make annual paid leaves mandatory in the case of workers who study at higher education institutions or take a vocational course lasting e.g. more than 80 hours;
- make employers responsible for covering the cost of worker retraining in the case of labour automation and if jobs are lost;
- make employers responsible for providing vocational training for all workers at least once every few years (at present employers are not required to do this).

It is also necessary to develop a national strategy on training and retraining to follow changes in the labour market (e.g. new occupations, new skills, etc.) to help all workers, including older workers, to learn new qualifications for which there is demand.

### 5.3. Poland

Trade union representatives from Poland highlighted problems related to legal regulations on the right to a holiday. This includes the disputed right to gain free time in return for overtime work at the request of an employee in a 1 to 1 model. Working time regulations for all workers (irrespective of age) which are questionable include a lack of protection of shift workers and night workers and the ability

poważne zastrzeżenia, to także między innymi brak ochrony pracowników zmianowych, pracowników pracujących w nocy oraz dopuszczalność pracy powyżej 8 godz. na dobę.

Zwracają również uwagę na następujące kwestie, które nie zostały dotychczas uregulowane w przepisach prawa:

- brak obowiązku prowadzenia działań edukacyjnych i szkoleniowych dotyczących zmniejszenia obciążeń psychospołecznych w miejscu pracy (co jest istotne w szczególności w sektorze usług);
- działania medycyny pracy w odniesieniu do osób zatrudnionych cywilnoprawnie i samozatrudnionych, gdyż w coraz większym zakresie przeciętna osoba aktywna na rynku pracy w pewnych okresach swojej aktywności jest pracownikiem, w innych zaś osobą samozatrudnioną, tak więc braki w zakresie medycyny pracy w odniesieniu do osób samozatrudnionych oraz osób na umowach cywilnoprawnych pośrednio oddziałują na sytuację pracowników;
- brak efektywnego wsparcia dla osób pracujących w warunkach szczególnych i w szczególnym charakterze, które nie nabędą prawa do emerytury pomostowej ze względu na wygasający charakter świadczenia;
- długoletnie zamrożenie wysokości odpisu na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych, z którego w pewnym stopniu są finansowane działania z zakresu profilaktyki zdrowia;
- brak zachęt w systemie podatkowym dla pracodawców wydatkujących środki (inne niż z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych) na profilaktykę zdrowia pracowników lub szeroko rozumiany „dobrostan” pracowników.

Szkolenia i podnoszenie kwalifikacji pracowników mogą być finansowane w ramach środków z Funduszu Pracy i Krajowego Funduszu Szkoleniowego. Należy zapewnić sprawne działanie systemu szkoleń, a w szczególności dostosowywać szkolenia do potrzeb starszych pracowników.

Przedstawiciele związków zawodowych z Polski podkreślają, że działania skierowane na wdrażanie *Porozumienia* powinny być prowadzone zarówno na szczeblu krajowym, jak i zakładowym. W celu ułatwienia opracowania zakładowego układu zbiorowego w projekcie przygotowano przykładowe treści postanowień takiego układu, które służą wdrażaniu *Porozumienia* (załącznik nr 5).

to work more than eight hours a day.

They point out the following issues which still have not been regulated in the legal regulations:

- education and training on reducing the mental and social loads in the workplace are not obligatory (which is of particular importance in the service sector);
- occupational medicine as regards people working on civil law contracts and self-employed; increasingly often the average person active in the labour market is an employee and later becomes self-employed; occupational medicine does not fully cover self-employed people or those on civil law contracts which has an indirect effect on workers and their situation;
- lack of an effective support for people who work under special conditions and in special character who will not be entitled to a bridging pension because this benefit is being phased out;
- long-term freeze of the amount of social benefit fund deductions which partly pay for health activities;
- lack of incentives in the tax system for employers who spend funds (other than those from the social benefits fund) on health of workers or the “well-being” of workers in the broad sense.

Training and improving qualifications of workers may be financed from the Labour Fund and the National Training Fund. The system of training must be made efficient and, in particular, training must be adapted to the needs of older workers.

Trade union representatives from Poland stress that activities designed to implement the Agreement should be carried out at the national and company level. To facilitate the elaboration of a company collective agreement, examples of possible clauses were prepared in the project which will support the implementation of the Agreement (attachment 5).

#### 5.4. Włochy

Zdaniem przedstawicieli związków zawodowych z Włoch istnieje potrzeba wprowadzenia w przepisach prawnych zmian dotyczących:

- zwiększenia częstości badań lekarskich;
- obowiązku dostosowania procesów i zadań do potrzeb pracownika;
- redystrybucji zadań, zgodnie ze stanem zdrowia pracowników;
- zachętę do elastycznych form przechodzenia na emeryturę, korzystania z pracy w niepełnym wymiarze godzin i jednoczesnego zatrudniania młodych ludzi;
- lepszego powiązania interwencji dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy ze stylem życia pracowników (palenie tytoniu, alkohol, wellness).

Konieczne jest skuteczne wdrożenie we Włoszech krajowego systemu uczenia się przez całe życie, przewidzianego w ustawie oraz w porozumieniu zawartym podczas Konferencji Jednościowej w lipcu 2014 r., który poprzez zintegrowaną terytorialną sieć usług w zakresie kształcenia, szkolenia i pracy umożliwi młodzieży oraz dorosłym bezrobotnym, poszukującym zatrudnienia i pracującym, uzyskanie i wdrożenie indywidualnego prawa do uczenia się przez całe życie oraz uznanie i poświadczenie umiejętności nabytych zarówno w procesie kształcenia formalnego, jak i poza formalnego.

#### 5.5. Macedonia Północna

W Macedonii prawo i istniejące nieliczne układy zbiorowe nie uwzględniają potrzeby stosowania szczególnych środków w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy odnoszących się do ochrony pracowników w starszym wieku. Rząd stara się znaleźć doraźne rozwiązania mające na celu złagodzenie sytuacji związanej ze starzeniem się pracowników, motywując pracodawców do ich utrzymania lub zapewniając specjalne środki socjalne, które obciążają budżet państwa. Rozwiązania te nie są jednak trwałe i nie rozwiązują problemu w dłuższym czasie.

Przedstawiciele związków zawodowych uznają za konieczne opracowanie krajowej strategii na rzecz ustanowienia zintegrowanego systemu gromadzenia dokładnych, istotnych i kompleksowych wskaźników w dziedzinie bezpieczeństwa i zdrowia w pracy jako podstawy do planowania polityki prewencyjnej w tej dziedzinie i monitorowania postępów oraz ustanowienie przepisów prawnych, które wprowadzą obowiązek zgłaszania chorób zawodowych i wypadków przy pracy. Na obecnym etapie jednym z głównych problemów jest wprowadzenie procedury rejestracji chorób zawodowych oraz wyznaczenie odpowiedzialnej instytucji, która będzie gromadzić dane i sporządzać analizy sytuacji w zakresie chorób zawodowych i wypadków przy pracy.

#### 5.4. Italy

Trade union representatives from Italy believe that legal regulations should be changed to reflect:

- a higher frequency of medical check-ups;
- the requirement to adapt processes and tasks to worker needs;
- redistribution of tasks in accordance with employee health condition;
- incentives to flexible forms of retiring, not working full hours and at the same time hiring young people;
- a better link between occupational health and safety interventions and employee lifestyles (smoking, alcohol, wellness).

Italy must introduce a national system for lifelong learning, set out in the act and the agreement signed at the Unitary Conference in July 2014. With its integrated territorial network of services in education, training and work, the system enables youth and adult unemployed, those seeking employment and those in work, to obtain and implement an individual right to lifelong learning and a recognition and certification of skills gained in the formal process of education and outside it.

#### 5.5. North Macedonia

In Macedonia the law and the existing although scarce collective agreements do not address the need to use special measures in the area of occupational health and safety regarding older workers. The government is working to find ad hoc solutions to mitigate the problem of ageing workers by motivating employers to keep them in work or providing special benefits that are paid for from the state budget. These solutions, however, are not sustainable and do not solve the problem long-term.

Trade union representatives are of the opinion that a national strategy must be developed to set up an integrated system for collecting accurate, relevant and comprehensive indicators of occupational health and safety as a basis for planning a relevant prevention policy, monitoring progress and establishing legal regulations which will make it mandatory to report occupational diseases and workplace accidents. At the present stage one of the main problems is introducing a procedure for recording occupational diseases and designating a responsible institution to collect data and conduct analyses of occupational diseases and workplace accidents.

Zdaniem przedstawicieli związków zawodowych kwestie związane z ułatwieniem dostępu do szkoleń pracownikom powinny być przedmiotem umów zbiorowych; dla pracowników starszych warto ustanowić odrębne przepisy prawne w tym zakresie.

Za celowe uznano również określenie zapotrzebowania na nowe kwalifikacje oraz wprowadzenie uregulowań ustalających zasady ich nabywania, które zapewniają między innymi pokrycie kosztów przekwalifikowania przez państwo.

## 5.6. Rumunia

Zdaniem przedstawicieli związków zawodowych z Rumunii istotne jest wprowadzenie przepisów dotyczących redukcji czasu pracy (w obszarze edukacji przepis ten już istnieje), a także przepisów dotyczących dostosowania zadań roboczych do możliwości fizycznych pracownika. Zwracają oni również uwagę na potrzebę opracowania narodowego programu zdrowia dla osób starszych, przyznawania dotowanych biletów na leczenie uzdrowiskowe dla osób powyżej 50 roku życia, a także na potrzebę usprawnienia procesu przyznawania i wydatkowania środków budżetowych dla osób starszych, które nadal są aktywne zawodowo.

## 5.7. Podsumowanie

Wszyscy Partnerzy identyfikują kwestie, których lepsze uregulowanie w przepisach prawa mogłoby wspierać wdrażanie *Porozumienia*. W obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy dotyczą one przede wszystkim uwzględnienia aspektu wieku i stanu zdrowia pracownika w ocenie ryzyka zawodowego, dostosowywania procesów i zadań do potrzeb i możliwości pracownika, a także działań medycyny pracy, w tym częstotliwości okresowych badań lekarskich. Wskazują również, że z zapewnieniem równowagi praca-życie prywatne wiąże się potrzeba doskonalenia uregulowań dotyczących czasu pracy. Za istotne dla wdrażania *Porozumienia* uznają wprowadzanie przepisów skierowanych na usprawnianie procesów szkolenia i podnoszenie kwalifikacji pracowników, stosownie do potrzeb zmieniającego się świata pracy.

Równocześnie Partnerzy wskazują na potrzebę lepszej realizacji obowiązujących obecnie przepisów prawnych i uznają potrzebę zawierania porozumień, które mogą regulować kwestie objęte *autonomicznym porozumieniem ramowym europejskich partnerów społecznych dotyczącym aktywnego starzenia i podejścia między-pokoleniowego* zarówno na szczeblu krajowym, jak i na poziomie zakładu pracy.

Trade union representatives point out that issues such as better access to training for workers should be covered by collective agreements; older workers should be covered by separate legal regulations in this area.

Understanding the demand for new qualifications and introduction of regulations on how they should be gained (such as the state covering the costs of retraining) is important.

## 5.6. Romania

Trade union representatives in Romania support the introduction of regulations to reduce working time (this regulation is already in place in education), and regulations on matching work duties to the physical capacity of workers. They point out the need to develop a national health programme for older people, awarding subsidised spa treatment for people aged 50 and over and the need to improve the process of granting and spending budget money for older people who still lead an active working life.

## 5.7. Conclusion

All Partners have identified issues, which if better regulated, could support the implementation of the Agreement. As regards occupational health and safety, the issues are related to the aspects of age and health condition of workers in assessing occupational risk, adapting processes and tasks to the needs and capacity of workers, and occupational medicine activities such as the frequency of periodical medical check-ups. They also suggest that achieving a work-life balance means better working time regulations. Key to the implementation of the Agreement is introducing regulations that will help to improve training processes and improve worker qualifications in keeping up with the needs of the changing working environment.

At the same the Partners point out the need for an improved implementation of today's legal regulations and recognise the need to sign agreements which may regulate issues covered by the European Social Partners' Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach both at the national and company level.

## ZAŁĄCZNIKI

### Załącznik nr 1



**Plan działań partnerów społecznych (Konfederacja Wolnych Związków Zawodowych Łotwy i Konfederacja Pracodawców Łotwy) na lata 2020-2021, mających na celu promowanie aktywnego starzenia się i międzypokoleniowej współpracy na Łotwie**

Nr	Działanie	Termin
1.	Podpisanie umowy między partnerami społecznymi w sprawie aktywnego starzenia się i współpracy międzypokoleniowej	31 grudnia 2020 r.
2.	Przeprowadzenie badania wśród pracowników i pracodawców na temat aktywnego starzenia się i współpracy międzypokoleniowej w zakładzie pracy	31 stycznia 2021 r.
3.	Opracowanie przeglądu aktualnej sytuacji w dziedzinie aktywnego starzenia się i współpracy międzypokoleniowej na Łotwie	28 lutego 2021 r.

## ANNEXES

### Annex no. 1



**Action Plan of the Social Partners (Free Trade Union Confederation of Latvia and Employers' Confederation of Latvia) for 2020-2021 to promote active aging and intergenerational cooperation in Latvia**

N#	Activity	Deadline
1.	Sign an agreement between the social partners on active aging and intergenerational cooperation	Until Dec 31 <sup>st</sup> , 2020
2.	Organize surveys for employees and employers on active aging and intergenerational cooperation in the workplace	Until Jan 31 <sup>st</sup> , 2021
3.	To develop an overview of the current situation in the field of active aging and intergenerational cooperation in Latvia	Until Feb 28 <sup>th</sup> , 2021



4.	<p>Przygotowanie propozycji zmian w przepisach prawa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– w sprawie liczby dni zwolnienia chorobowego, które mają być płatne przez pracodawcę i zakład ubezpieczeń społecznych (SCIC) – czyli przepisy ustawy o urlopie macierzyńskim i chorobowym</li> <li>– ulga podatkowa na kształcenie pracowników (czesne) i zwolnienie ze składek na ubezpieczenie społeczne (ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych i ustawa o państwowym ubezpieczeniu społecznym);</li> <li>– zmiany w opłatach za usługi świadczone starszym osobom wymagającym opieki instytucjonalnej (ustawa o świadczeniach społecznych i pomocy społecznej)</li> <li>– poprawa wewnętrznej kontroli środowiska pracy</li> <li>– optymalizacja obowiązkowych badań lekarskich</li> <li>– poprawa zarządzania zdalną pracą/ryzykiem</li> <li>– optymalizacja wykrywania chorób zawodowych</li> <li>– włączenie zasad elastycznych godzin pracy do przepisów prawa</li> </ul>	31 maja 2021 r.
5.	Organizacja (kwartalnych) seminariów informacyjnych (tradycyjnych lub online) dla organizacji członkowskich na temat aktywnego starzenia się i współpracy międzypokoleniowej.	31 marca 2021 r. 30 czerwca 2021 r. 30 września 2021 r. 21 grudnia 2021 r.
6.	Organizacja corocznej krajowej konferencji na temat aktywnego starzenia się i współpracy międzypokoleniowej	31 października 2021 r.
7.	Wdrożenie regularnych (co najmniej raz na miesiąc) szkoleń (tradycyjnych lub online) dla pracodawców i pracowników na temat aktywnego starzenia się i współpracy międzypokoleniowej.	31 grudnia 2021 r.
8.	Opracowanie wytycznych dla pracodawców na temat aktywnego starzenia się i współpracy międzypokoleniowej	31 grudnia 2021 r.
9.	Promocja i wspieranie włączenia projektów i działań związanych z aktywnym starzeniem się i współpracą międzypokoleniową w kolejny okres programowania funduszy UE	31 grudnia 2021 r.

4.	<p>Prepare proposals for amendments to legislation on:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– the number of days payable by the employer and State social insurance contributions (SCIC) within the sick leave sheet (Law on Maternity and Sickness Insurance);</li> <li>– non-taxation of payment for employee education (tuition fees) with Income tax (InT) and SCIC (Law on Personal Income Tax and Law on State Social Insurance);</li> <li>– changes in the payment for services for elderly people for whom the social service has identified the need for institutional care (Law on Social Services and Social Assistance);</li> <li>– improvement of internal supervision of the work environment;</li> <li>– optimization of mandatory health examinations;</li> <li>– improvement of remote work management / risks;</li> <li>– optimization of the detection of occupational diseases;</li> <li>– the inclusion of flexible working arrangements in legislation.</li> </ul>	Until May 31 <sup>st</sup> , 2021
5.	Organize (quarterly) information seminars (face-to-face or online) for member organizations on active aging and intergenerational cooperation	Until March 31 <sup>st</sup> , 2021 Until Jun 30 <sup>th</sup> , 2021 Until Sept 30 <sup>th</sup> , 2021 Until Dec 21 <sup>st</sup> , 2021
6.	Organize an annual national conference on active aging and intergenerational cooperation	Until Oct 31 <sup>st</sup> , 2021
7.	Implement regular (at least monthly) educational events (face-to-face or online) for employers and employees on active aging and intergenerational cooperation	Until Dec 31 <sup>st</sup> , 2021
8.	Develop guidelines for employers on active aging and intergenerational cooperation	Until Dec 31 <sup>st</sup> , 2021
9.	Promote and support the inclusion of projects and activities related to active aging and intergenerational cooperation in the next programming period of EU funds	Until Dec 31 <sup>st</sup> , 2021





Związek  
Rzemiosła  
Polskiego



Warszawa, 8 czerwca 2020 r.

### **Porozumienie strony pracowników oraz strony pracodawców RDS na rzecz aktywnego starzenia**

Partnerzy społeczni reprezentowani w Radzie Dialogu Społecznego, inspirowani Autonomicznym porozumieniem europejskich partnerów społecznych dotyczącym aktywnego starzenia i podejścia międzypokoleniowego z dnia 8 marca 2017 r. wskazują, że:

- dostrzegając wyzwania demograficzne, takie jak starzenie się społeczeństw oraz procesy migracyjne w Europie i w Polsce, uważają za konieczne podjęcie działań dostosowawczych w zakresie polityki społecznej i polityki gospodarczej.
- podkreślając, że w Polsce do 2030 r. zasoby pracy zmniejszą się o ponad 1,5 mln osób (tj. o ponad 6%), a najgwałtowniejszy spadek dotyczyć będzie osób w wieku produkcyjnym, zwłaszcza pomiędzy 18 a 45 rokiem życia, tak więc coraz większego znaczenia nabiera zachęcanie pracowników do dłuższej aktywności zawodowej.
- zwracając uwagę, że dłuższa aktywność zawodowa to także warunek aktywnego starzenia, który wpływa na jakość życia w wieku dojrzałym, wysokość dochodów po zakończeniu aktywności zawodowej i dostęp do usług publicznych.

Warsaw, 8 June 2020

### **Agreement between workers' and employers' organizations, members of Social Dialogue Council (SDC) on active ageing**

Social partners represented in the Social Dialogue Council (SDC) inspired by the European social partners' Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and Intergenerational Approach of 8 March 2017 indicate that:

- recognising the demographic challenges, such as ageing and migration processes in Europe and Poland, they consider it necessary to take adapting measures in the area of social and economic policies.
- emphasising that in Poland, by 2030, labour resources will decrease by over 1.5 million people (i.e. by more than 6%), and that the sharpest decrease will concern persons of working age, i.e. between 18 and 45 years of age, therefore it is becoming more and more important to encourage employees to be longer economically active.
- noting that longer economic activity is also a condition for active ageing, which affects the quality of life in mature age, the level of income after the end of economic activity and access to public services.

- mając na względzie, że działania na rzecz aktywnego starzenia mają zmieścić do umożliwienia pracownikom reprezentującym każdą grupę wiekową pozostania na rynku pracy w zdrowiu i aktywności do osiągnięcia przez nich ustanowionego prawem wieku emerytalnego, jak również do umocnienia kultury odpowiedzialności, zaangażowania, szacunku i godności w każdym miejscu pracy, gdzie doceniani są wszyscy pracownicy niezależnie od ich wieku.
- kierując się przekonaniem, że podstawą działań na rzecz aktywnego starzenia powinna być poprawa warunków zatrudnienia z jednoczesnym takim ich kształtowaniem, które będzie zapewniało możliwość zatrudnienia szerszej grupy młodych i starszych pracowników.
- uznając, iż kluczową rolę odgrywa wspieranie i zachęcanie przedsiębiorstw do adaptowania organizacji pracy do potrzeb i przedsiębiorstwa i pracowników oraz kształtowania umiejętności zarządzania personelem.

Wspólnie uznają potrzebę wdrożenia rozwiązań na rzecz aktywnego starzenia się w Polsce, obejmujących w szczególności wymienione poniżej działania.

### **1. Działania na rzecz poprawy warunków zatrudnienia**

- a. Wprowadzenie w Kodeksie pracy dodatkowej przerwy od pracy wliczanej do czasu pracy.

Partnerzy społeczni postulują wprowadzenie do kodeksu pracy następującego rozwiązania: Jeżeli dobowy wymiar pracy pracownika jest dłuższy niż 9 godzin pracy, przysługuje takiemu pracownikowi dodatkowa przerwa trwająca co najmniej 15 minut (druga przerwa) wliczana do czasu prac.

Jeżeli dobowy wymiar czasu pracy pracownika jest dłuższy niż 16 godzin, pracownikowi przysługuje, po 16 godzinie pracy kolejna przerwa trwająca co najmniej 15 minut (trzecia przerwa) wliczana do czasu pracy.

- b. Dofinansowanie części inwestycji służących dostosowaniu miejsc pracy do potrzeb starszym pracownikom w zakładzie pracy - poprawa warunków bhp, zwiększanie ergonomii stanowisk pracy, diagnostyka i szkolenia w tym zakresie powinny być dofinansowane z Funduszu Pracy, z Funduszu Prewencji Rentowej lub/oraz innych źródeł publicznych.
- c. Podjęcie dyskusji i wypracowanie rozwiązań dotyczących zwiększenia autonomii w zakresie czasu pracy starszych pracowników (praca w godzinach nadliczbowych, praca w nocy po uzyskaniu zgody pracownika).

- considering that active ageing measures are intended to enable workers of all age groups to remain healthy and active in the labour market until they reach the legal retirement age, as well as to strengthen a culture of responsibility, commitment, respect and dignity in every workplace where all workers are valued as important regardless of their age.

- following the conviction that active ageing measures should be based on the improvement of employment conditions while at the same time shaping them in such a way as to provide employment opportunities for a wider range of young and older workers.
- recognising that it is essential to support and encourage companies to adapt their work organisation to both their needs and those of their employees and to develop staff management skills.

jointly recognise the need to implement solutions for active ageing in Poland, including in particular the following actions.

### **1. Measures to improve employment conditions**

- a. Introduction into the Labour Code the right to the additional break from work included in the working hours.

The social partners call for the following solution to be introduced into the Labour Code: If an employee's daily working hours are longer than 9 hours, the employee is entitled to the additional break of at least 15 minutes (second break), included in the working hours.

If an employee's daily working time is longer than 16 hours, the employee is entitled, after 16 hours of work, to another break lasting at least 15 minutes (third break) included in the working hours.

- b. Co-financing of a part of investments aimed at adapting workplaces to the needs of older workers in the workplace - improvement in health and safety conditions, increasing ergonomics of workplaces, diagnostics and training in this area should be partly subsidized from the Labour Fund, the Disability Prevention Fund and/or other public sources.
- c. Discussion and development of solutions to increase autonomy of the working time of older workers (overtime, night work with employee's consent).

## 2. Działania wspierające zatrudnienie osób starszych

- a. Wspieranie zatrudnienia osób starszych oraz wydłużania ich aktywności zawodowej - podjęcie dyskusji i wypracowanie rozwiązań podatkowych i w zakresie ubezpieczeń społecznych oraz dopłat z Funduszu Pracy, które sprzyjać będą zatrudnieniu osób po 55 dla kobiet i 60 roku życia dla mężczyzn.
- b. Nowa forma ochrony przedemerytalnej - podjęcie dyskusji nad nowym mechanizmem ochrony przedemerytalnej w kodeksie pracy. Punktem wyjścia do wypracowania projektu regulacji przez partnerów społecznych jest propozycja art. 39 k.p. wypracowana przez Komisję Kodyfikacyjną Prawa Pracy.

## 3. Zarządzanie umiejętnościami i kompetencjami

Działania w tym zakresie nie tylko umożliwiają pracownikom dostosowywanie się do nowych wyzwań, ale wychodzą naprzeciw potrzebom przedsiębiorstw, w których następują zmiany pokoleniowe i systematycznie będzie podnosiła się przeciętna wieku pracowników.

- a. Wsparcie inwestycji w kapitał ludzki w przedsiębiorstwach

Według danych GUS w 2016 r. 54,1% osób w wieku 28-69 lat nie podnosiło swoich kompetencji w żadnej formie. Łącznie z usług edukacyjnych w formie egzaminów, kursów, szkoleń, warsztatów skorzystało tylko 32,7% osób. Oznacza to, że większość społeczeństwa w wieku aktywności zawodowej nie rozwijało kompetencji. Tymczasem, tylko w ciągu jednego roku na rynek wprowadzanych jest tysiące nowych produktów, usług, rozwiązań technicznych, zmian prawnych.

Konieczne jest umożliwienie tworzenia w zakładzie pracy Funduszu Podnoszenia Kompetencji i Kwalifikacji (FPKiK) finansowanego z części składek płaconych na Fundusz Pracy oraz wkładu własnego pracodawcy. Środki FPKiK – z możliwością ograniczonej akumulacji – byłyby przeznaczane wyłącznie na zwiększanie kompetencji i nabywanie kwalifikacji zgodnie z bieżącymi potrzebami zakładu pracy. Utworzenie FPKiK byłoby dobrowolne dla pracodawcy przy zachowaniu możliwości wyboru pomiędzy jego powołaniem a korzystaniem ze środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS).

- b. Wdrożenie tzw. umowy mentorskiej

Istotnym elementem działań jest stworzenie środowiska pracy, które pozwoliłoby pracownikom wszystkich pokoleń i w każdym wieku na wspólną pracę, wspierającą współpracę i solidarność międzypokoleniową.

## 2. Measures to support the employment of older persons

- a. Supporting employment of older persons and prolonging their professional activity - undertaking discussion and developing tax and social security solutions and subsidies from the Labour Fund, which will favour employment of women over 55 and men over 60.
- b. A new form of pre-retirement protection - discussion on a new mechanism of pre-retirement protection in the Labour Code. The starting point for the development of the draft regulation by the social partners is the proposal of art. 39 of the Labour Code worked out by the Labour Law Codification Committee.

## 3. Managing skills and competences

Actions in this area not only enable employees to adapt to new challenges, but also meet the needs of companies in which generational changes are taking place and the average age of employees will systematically increase.

- a. Support for investment in human capital in enterprises

According to Statistics Poland (GUS) data, in 2016 54.1% of people aged 28-69 did not raise their competences in any form. In total, educational services in the form of exams, courses, trainings and workshops were used by only 32.7% of people. This means that the majority of the population of working age did not develop competences. Meanwhile, only within one year thousands of new products, services, technical solutions and legal changes are introduced to the market.

It is necessary to enable the creation of a Competence and Qualification Improvement Fund (FPKiK) in the workplace, financed from part of the contributions paid to the Labour Fund and the employer's own contribution. The funds of the FPKiK - with the possibility of limited accumulation - would be used exclusively for increasing competences and acquiring qualifications according to the current needs of the company. The establishment of the FPKiK would be voluntary for the employer while retaining the possibility to choose between its establishment and the use of the National Training Fund (KFS).

- b. Implementation of the so-called mentoring agreement

An important element of the activities is to create a working environment that would allow workers of all generations and all ages to work together, supporting cooperation and solidarity between the generations.

Jednym ze sposobów osiągnięcia tego celu jest przekazywanie wiedzy i doświadczenia pomiędzy pracownikami w różnym wieku.

Celem mentoringu jest przekazywanie wiedzy/umiejętności, zarówno przez młodszych, jak i przez starszych pracowników (mentor), wykazujących się odpowiednim stażem w miejscu pracy i umiejętnościami. Mentor wdrażałby do pracy osoby nowo przyjmowane lub wspierał osoby dążące do przekwalifikowania. Należy podjąć prace nad uregulowaniem dofinansowania wynagrodzenia takich osób (dodatek dla mentorów) ze środków Funduszu Pracy.

#### 4. Promowanie zdrowia w miejscu pracy i poza nim

Należy promować następujące rozwiązania:

- audyt zagrożeń dla zdrowia – rozszerzona profilaktyka. W ramach działań mających na celu ochronę zdrowia pracowników, pracodawca współpracuje z placówkami medycznymi. Sporządzane są, w formie zagregowanej i zanonimizowanej, raporty dotyczące zagrożeń dostrzeganych w miejscu pracy;
- zmniejszenia uciążliwości wykonywania poszczególnych czynności poprzez:
  - ergonomiczne meble, stanowiska pracy;
  - webinaria, kursy - jakie ćwiczenia wykonywać w celu zmniejszenia ryzyka pojawienia się schorzeń i wypadków;
  - dostosowanie stanowisk pracy do specyfiki danej płci;
- zapewnienie dodatkowego dostępu do służby zdrowia z uwzględnieniem specyfiki działań pracodawcy;
- działania przeciwko rutynie/wypaleniu zawodowemu – polegają one na umożliwieniu wykonywania prac na kilku stanowiskach;
- warsztaty, szkolenia poświęcone profilaktyce zdrowotnej oraz zagadnieniom związanym z rozwojem osobistym;
- podniesienie świadomości problemów związanych ze zdrowiem psychicznym i promocji działań profilaktycznych, a dzięki temu zwiększenie szans na sukcesy osobiste i zawodowe;
- szkolenia w zakresie właściwego odżywiania.

Wdrażanie przez Pracodawców konkretnych planów inwestycji w zdrowie powinno być traktowane przez państwo jako rodzaj inwestycji, która przynosi konkretne korzyści państwu i obywatelom – dlatego warto rozważyć pod pewnymi warunkami kontroli społecznej (porozumienie partnerów społecznych) i publicznej (audyt, sprawozdanie) refundację części kosztów pracodawcy m.in. poprzez

One of the ways to achieve this is to transfer knowledge and experience between workers of different ages.

The aim of mentoring is the transfer of knowledge/skills, both by younger and older workers (mentor), who have appropriate seniority and skills. The mentor would initiate (train) newly recruited persons or support persons seeking retraining. Work should be undertaken to regulate the additional payment for such persons (mentor's allowance) from the Labour Fund.

#### 4. Health promotion at workplace and beyond

The following solutions should be promoted:

- health risk audit - extended prevention. As part of activities aimed at protecting workers' health, the employer cooperates with medical facilities. Reports are made in an aggregated and anonymous form on the risks perceived in the workplace;
- reduce the strenuousness of performing the particular activities through:
  - ergonomic furniture, workstations;
  - webinars, courses - what exercises to do to reduce the risk of illnesses and accidents;
  - adapting workplaces to the specificity of a given gender;
- providing additional access to health care taking into account the specificities of the employer's activities;
- actions against routine/occupational burnout - they consist in enabling work to be carried out on several positions;
- workshops, trainings on health prevention and personal development issues;
- raising awareness of mental health problems and promoting preventive measures, thereby increasing the chances of personal and professional success;
- training in proper nutrition.

The implementation of specific health investment plans by employers should be treated by the state as a type of investment that brings concrete benefits to the state and its citizens. It is therefore worth considering reimbursement of part of the employer's costs, i.a. by accounting the investment as costs or reimbursement from PFRON funds as long as certain conditions of social control (social partners'

zaliczenie inwestycji w całości w ciężar kosztów czy refundację ze środków PFRON.

### **5. Podniesienie świadomości i zrozumienia wyzwań i możliwości wynikających ze zmian demograficznych wśród pracodawców i pracowników**

Poszczególne organizacje przyjmują zobowiązanie do upowszechnienia wśród członków strategii zarządzania wiekiem oraz działań na rzecz aktywnego starzenia.

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa mogą obejmować:

- działania podnoszące świadomość kadry zarządzającej i pracowników;
- wdrażanie dobrych praktyk w firmie;
- tworzenie strategii zarządzania wiekiem obejmujących: rekrutację, szkolenia oraz rozwój, w szczególności, starszych pracowników;
- wdrażanie programów uczenia się przez całe życie;
- wdrażanie programów w obszarze zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy, w szczególności taka organizacja pracy, kształtowanie rozkładów czasu pracy, która będzie zmniejszała obciążenia, zmęczenie pracowników;
- wdrażanie wysokiej jakości elastycznych form zatrudnienia przy zachowaniu obopólnych korzyści (telepraca, praca zdalna).

### **6. Promocja i monitorowanie porozumienia**

- a. Przedstawione powyżej rozwiązania powinny być promowane i wdrażane przy współpracy partnerów społecznych, a przedsiębiorstwa wyróżniające się dobrymi praktykami powinny zyskać usankcjonowane prawnie, specjalne przywileje w ubieganiu się o zamówienia publiczne, w kontaktach z instytucjami i urzędami publicznymi.
- b. Partnerzy społeczni opracują jako załącznik do niniejszego Porozumienia harmonogram implementacji i plan prac w poszczególnych Zespołach Problemowych RDS.
- c. Począwszy od 2023 roku, partnerzy społeczni i na ich zaproszenie przedstawiciele rządu składać będą sprawozdania z realizacji wymienionych zadań przez organizacje oraz reprezentowane firmy i organizacje zakładowe, a raport z realizacji porozumienia podlegał będzie ocenie na posiedzeniu Rady Dialogu Społecznego.

agreement) and public control (audit, report) are met.

### **5. Raising awareness and understanding of the challenges and opportunities of demographic change among employers and employees**

Individual organisations undertake to disseminate age management strategies and activities for active ageing among their members.

Actions taken by companies may include

- actions to raise awareness among managers and employees;
- implementing good practices in the company;
- developing age management strategies covering: recruitment, training and development, in particular, of older workers;
- implementing lifelong learning programmes;
- implementation of programmes in the field of health and safety at the workplace, in particular work organisation and shaping of working time schedules that will reduce burdens, fatigue of workers;
- implementing high quality flexible forms of employment with mutual benefits (teleworking, remote working).

### **6. Promotion and monitoring of the agreement**

- a. The solutions outlined above should be promoted and implemented with the cooperation of the social partners, and companies with good practices should be given legally sanctioned special privileges in tendering for public contracts, in contacts with public institutions and offices.
- b. The social partners will draw up, as an annex to this Agreement, an implementation schedule and work plan for the individual SDC Problem Teams.
- c. Starting from 2023, the social partners and, at their invitation, the government representatives will submit reports on the implementation of the above mentioned tasks by the organisations and represented companies and company organisations, and the report on the implementation of the agreement will be evaluated at the meeting of the Social Dialogue Council.

Poniżej podpisani Partnerzy społeczni, reprezentowani w Radzie Dialogu Społecznego potwierdzają potrzebę wdrożenia przedstawionych tutaj rozwiązań na rzecz aktywnego starzenia się w Polsce i zobowiązują się do podejmowania w tym celu działań na wszystkich odpowiednich poziomach, w duchu dialogu partnerów społecznych oraz w dialogu z władzą publiczną.

W imieniu,



Dorota Gardias  
Przewodnicząca  
Forum Związków Zawodowych



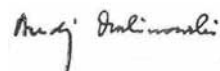
Maciej Witucki  
Prezydent  
Konfederacja Lewiatan



Andrzej Radzikowski  
Przewodniczący  
Ogólnopolskie Porozumienie  
Związków Zawodowych



Bogdan Kubiak Zastępca  
Przewodniczącego NSZZ  
„Solidarność”



Andrzej Malinowski  
Prezydent Pracodawcy RP



Łukasz Bernatowicz  
Wiceprezes  
ZP Business Centre Club



Jan Gogolewski  
Prezes  
Związek Rzemiosła Polskiego

The social partners signed below, represented in the Social Dialogue Council, confirm the need for implementation of solutions on of active aging in Poland presented herein and undertake to take actions for this purpose on all appropriate levels, in the spirit of dialogue of social partners and in the dialogue with public authorities.



PROJEKT

Rzym

**Protokół**

**z krajowego wdrażania autonomicznego porozumienia ramowego dotyczącego aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego**

Strony zainspirowane europejskim autonomicznym porozumieniem ramowym w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego, podpisanym przez europejskich partnerów społecznych w dniu 8 marca 2017 r., deklarują, że:

1. Włochy są krajem europejskim o największym udziale ludności powyżej 65 roku życia (22,8% w 2019 r.). Odsetek osób starszych stale wzrastał w ostatnich latach. Średni wiek Włochów wzrósł do około 46,7 roku (Eurostat, 2019). Oczekiwana długość życia w chwili urodzenia należy do najwyższych na świecie, chociaż późniejsze etapy starości zbyt często charakteryzują się złym stanem zdrowia.

2. Zmiany demograficzne wywołały już znaczne zmiany w społeczeństwie włoskim, a to oznacza, że instytucje i partnerzy społeczni muszą podjąć wspólne zobowiązanie do promowania aktywnego starzenia się poprzez przyjęcie polityki, która – w miarę starzenia się ludzi – będzie gwarantować nowe możliwości w zakresie zdrowia, uczestnictwa i zabezpieczenia społecznego, w celu poprawy jakości życia seniorów i zwiększenia potencjału całego społeczeństwa.

3. Polityka aktywnego starzenia się ma ważne cele: poprawę szans pracowników w każdym wieku na pracę w dobrym zdrowiu i utrzymanie zatrudnienia do osiągnięcia wieku emerytalnego. Indeks Aktywnego Starzenia się został opracowany przez ISTAT (włoski Narodowy Instytut Statystyki) i inne instytuty badawcze i ponadnarodowe organa publiczne w celu oceny postępu tej polityki w różnych wymiarach. W tym rankingu nasz kraj jest na 17 miejscu wśród 28 krajów europejskich – 2 punkty poniżej średniej Europy – ze spadkiem między 2012 a 2018 rokiem.

4. Rząd włoski, podobnie jak inne rządy europejskie, wprowadził (w 2011 r.) reformę emerytalną, podnosząc wiek emerytalny pracowników. Przedłużanie kariery zawodowej oraz promowanie zatrudnienia i zdolności do zatrudnienia starszych pracowników pozostaje kluczem do promowania aktywnego i zdrowego starzenia się.

DRAFT

Rome

**Protocol**

**for the national implementation of the Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-generational Approach**

The parties inspired by the European Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Intergenerational Approach, signed by the European Social Partners on 8<sup>th</sup> March 2017, declare that:

1. Italy is the European country with the largest over-65 population share (22.8% in 2019). The percentage of elderly people, in fact, has grown steadily in recent years. The average age of Italians has increased to approximately 46.7 years (Eurostat, 2019). Life expectancy at birth is among the highest in the world, although the later stages of old age are too often characterised by bad health.

2. Demographic changes have already provoked considerable changes in Italian society, and this means that institutions and social partners must make a joint commitment to promote Active Ageing through policies that - as people age – guarantee opportunities for health, participation and social security, in order to improve their quality of life and enhance the potential for society as a whole.

3. Active Ageing policies have an important objective: to increase the opportunities for workers of all ages to work in good health and remain on the workplace until retirement age. The Active Ageing Index, developed by ISTAT (the Italian National Institute for Statistics) together with other research institutes and supranational public bodies to assess progress in these policies in its various dimensions, places our country only 17<sup>th</sup> out of 28 in the European ranking - 2 points below the continental average - with a regression between 2012 and 2018.

4. The Italian government, similarly to other European governments, introduced (in 2011) a pension reform, raising the retirement age of workers. Prolonging working careers and promoting the employment and employability of older workers remains the key to promoting active and healthy ageing for all.



5. Aktywne starzenie się promowane w zakładzie pracy jest zatem jednym z fundamentów i bodźcem dla zintegrowanej strategii na poziomie terytorialnym, która musi angażować instytucje i partnerów społecznych w celu zagwarantowania pracownikom i osobom starszym ochronę zdrowia, wsparcie dla uczestnictwa, zabezpieczenie i włączenie społeczne.

6. Wskaźnik zatrudnienia kobiet w grupie wiekowej 55-64 lata we Włoszech osiągnął w 2019 r. poziom 44,6 %, jednak jest o 20 punktów procentowych niższy od analogicznego wskaźnika zatrudnienia mężczyzn (64,6 %). W tej grupie wiekowej, w tym samym roku, zatrudnienie kobiet charakteryzuje się wyższym odsetkiem zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin (26,6%, wobec 7,0% dla mężczyzn). Wskaźnik ten może wynikać z częstszego sprawowania opieki nad członkami rodziny przez zatrudnione kobiety z tej grupy wiekowej, w szczególności – z wyłączeniem opieki nad dziećmi – w stosunku do niesamodzielnych członków rodziny (15,5%, w porównaniu z 9,1% mężczyzn w 2018 r.) (Eurostat, 2019). Wszystko to przekłada się, w przypadku kobiet w wieku 55-64 lat, na średnią różnicę w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn wynoszącą 8,8% (2019 r.). W tej grupie wiekowej mamy do czynienia z najwyższą różnicą w wynagrodzeniach w porównaniu z młodszymi pracownikami (która waha się między 4,6% a 6,4% w wieku od 25 do 54 lat). W dodatku różnica ta stale rośnie (w 2010 r. wynosiła 3,9%). Czynniki te będą miały nieuchronny wpływ na przyszłe zabezpieczenie społeczne obecnych starszych pracowników. Z danych tych wynika, że należy zwrócić szczególną uwagę na zmniejszanie nierówności płci w strategiach i politykach dotyczących aktywnego starzenia się.

7. We Włoszech w drugim kwartale 2020 r. zatrudnienie młodzieży spadło poniżej 40 procent, a w 2019 r. udział osób w wieku 15-29 lat, które nie były ani zatrudnione ani w trakcie nauki, spadł o 1,2 punktu procentowego w porównaniu z 2018 r. do 22,2 procenta (2 miliony młodych ludzi). Udział młodych osób w tej kategorii jest najwyższy wśród krajów UE (ISTAT, 2020). W takim scenariuszu niezwykle ważne staje się podejście międzypokoleniowe.

8. Zdrowotne i społeczne konsekwencje pandemii Covid 19 sprawiają, że jeszcze pilniejsza staje się potrzeba przyjęcia strategii i polityki na rzecz aktywnego starzenia się w miejscu pracy, obejmujących zdrowie i bezpieczeństwo, organizację pracy, ale także zarządzanie umiejętnościami i kompetencjami. Uboczne skutki pandemii w postaci przyspieszenia procesów cyfryzacji, komunikacji na odległość i mobilności narzędzi komunikacji wymagają uwagi i promowania procesów nabywania i rozwijania umiejętności, zwłaszcza przekrojowych i cyfrowych, nie powodując jednak wykluczenia lub marginalizacji dojrzałych pracowników.

5. Active Ageing promoted on the workplace is therefore one of the cornerstones and a stimulus for an integrated strategy at territorial level, which must involve institutions and social partners in order to guarantee workers and senior citizens health protection, support for participation, social security and inclusion.

6. The female employment rate in the 55-64 age group in Italy reached 44.6% in 2019, however, 20 percentage points below the corresponding male employment rate (64.6%). In this age group, in the same year, female employment is characterised by a higher percentage of part-time jobs (26.6%, against 7.0% for men). That figure can be associated with the higher incidence of the care tasks carried out by employed women of this age group, in particular - and net of childcare - in relation to non-self-sufficient family members (15.5%, compared to 9.1% men in 2018) (Eurostat, 2019). All this translates, for women aged 55-64, into an average gender pay gap of 8.8% (2019), the highest in comparison with that of younger employees (which varies between 4.6% and 6.4% between the ages of 25 and 54), and increasing (it was 3.9% in 2010). This factor will inevitably impact the future social security treatment of current senior workers. According to these data particular attention must be paid to reducing gender disparities in Active Aging strategies and policies.

7. In Italy, in the second quarter of 2020, youth employment fell below 40 per cent and in 2019 the incidence of 15-29 year olds who were not employed or in training fell by 1.2 points compared to 2018 to 22.2 per cent (2 million young people). The share of NEETs is the highest among EU countries (ISTAT, 2020). In such a scenario, the intergenerational approach becomes of the utmost importance;

8. The health and social consequences of the pandemic Covid 19 make it even more urgent the need to adopt strategies and policies for active ageing in the workplace involving health and safety, work organization but also the skills and competences management. The acceleration of the processes of digitalization, of remote communication, of mobility of communication tools, as a by-product of the epidemiological emergency, requires attention and the promotion of processes for the acquisition and development of skills, particularly transversal and digital ones without however provoking the exclusion or marginalisation of mature workers.

9. Pełne zaangażowanie pracowników, związków zawodowych i układów zbiorowych w projektowanie i wdrażanie ścieżek aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego w miejscu pracy ma podstawowe znaczenie dla zainicjowania partycypacyjnych, skutecznych i wspólnych procesów.

10. Aktywna i pozytywna rola pracodawców ma zasadnicze znaczenie dla powodzenia przedłużania kariery zawodowej oraz promowania zatrudnienia i szans na zatrudnienie starszych pracowników, przy jednoczesnym wspieraniu podejścia międzypokoleniowego. Wzywa się pracodawców do promowania środków mających na celu utrzymanie gotowości i zdolności pracowników do dłuższej aktywności zawodowej, a także do zwalczania przeszkód związanych z wiekiem i promowania różnic wynikających z wieku. Inicjatywy te są ogólnie ujęte w pojęciu zarządzania wiekiem.

11. Pracodawcy, w ramach negocjacji zbiorowych, powinni być wspierani i zachęceni do wdrażania interwencji i strategii zarządzania wiekiem, które obejmują procesy zmian organizacyjnych.

Na podstawie tych „założeń”, włoscy partnerzy społeczni zamierzają promować politykę aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego w miejscu pracy, przyczyniając się do sprostania wyzwaniom związanym ze starzeniem się społeczeństwa i bezrobociem wśród młodzieży, poprzez wdrożenie następujących „działań”:

1. Przygotowanie **oficjalnego włoskiego tłumaczenia porozumienia ramowego zawartego przez krajowych partnerów społecznych. Jest to warunek wstępny dla pełnego wdrożenia porozumienia** w naszym kraju. Rzeczywiste wdrożenie polityki sprzyjającej aktywnemu uczestnictwu i trwałości dojrzałych pracowników na rynku pracy oraz inicjatyw ułatwiających zmianę pokoleniową zależy przede wszystkim od wspólnego zaangażowania podmiotów społecznych.

2. Ponieważ interwencje na rzecz aktywnego starzenia się muszą być podejmowane na długo przed tym, jak pracownicy zaczną się starzeć (np. odpowiednia ergonomia; organizacja pracy uwzględniająca potrzeby rodziny, profilaktyka i badania przesiewowe; promowanie zachowań mających na celu utrzymanie sprawności psychofizycznej i jej odzyskanie w następstwie problemów związanych ze starzeniem się; rozwój i aktywne utrzymywanie odpowiedniego poziomu umiejętności zawodowych – uczenie się przez całe życie również w celu zabezpieczenia poziomów zawodowych i ścieżek kariery), konieczne jest promowanie rozpowszechniania tego typu podejścia w negocjacjach na szczeblu krajowym, zakładowym i terytorialnym, a także w innych politykach społecznych.

3. Zachęcanie do przyjmowania długoterminowych strategii zarządzania wiekiem, opartych na znajomości profili społeczno-demograficznych siły roboczej, zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i związki zawodowe, w celu przewidywania zmian i zapewniania odpowiednich reakcji i ochrony pracowników.

9. The full involvement of workers, trade unions and collective bargaining in the design and implementation of Active Ageing pathways and intergenerational approach on the workplace is fundamental to initiate participatory, effective and shared processes.

10. The active and positive role of employers is fundamental in order to succeed in prolonging working careers and promoting the employment and employability of older workers while fostering an intergenerational approach. Employers are called upon to promote measures to maintain workers' willingness and ability to stay in work longer, as well as to combat age-related obstacles and promote differences due to age. These initiatives are generally included in the concept of age management.

11. Employers, in collective bargaining, should be supported and encouraged to implement age management interventions and strategies, which involve processes of organisational change.

On the basis of these “premises”, the Italian Social Partners intend to promote Active Ageing policies and intergenerational approach on the workplace, contributing to face the challenges posed by population ageing and youth unemployment, by implementing the following “actions”:

1. Produce an **official Italian translation of the Framework Agreement, agreed upon by national Social Partners. This is the prerequisite for the full implementation of the Agreement** in our country, in fact, the implementation of policies favouring the active participation and the permanence of mature workers in the labour market and of initiatives facilitating the generational transition depends primarily on the joint commitment of the social actors;

2. As active ageing interventions need to be set up well before workers start ageing (e.g. proper ergonomics; work organisation that is attentive to family needs, prevention and screening; promotion of behaviour aimed at maintaining the individual's psychophysical efficiency and recuperating it following problems linked to aging; development and active maintenance of an adequate level of professional skills -lifelong learning also to safeguard professional levels and career paths-) it is necessary to promote the dissemination of this type of approach in national, company and territorial bargaining, and in second welfare policies.

3. Encourage the adoption of long-term age management strategies, based on a knowledge of the socio-demographic profiles of the workforce for both companies and trade unions, in order to anticipate change and provide adequate responses and protection for workers.

4. Promowanie uznania, także poprzez wytyczne polityczne, konkretnych mandatów tematycznych dotyczących niezbędnych rokowań zbiorowych, które, mając na uwadze integrację i solidarność międzypokoleniową, muszą również realizować cele strategicznego zatrzymywania w zatrudnieniu osób z doświadczeniem, aby zagwarantować przekazywanie dziedzictwa tożsamości. W szczególności ważne jest planowanie, zarządzanie i towarzyszenie „przemianom zawodowym” pracowników, którzy ze względu na swój wiek i przestarzałe umiejętności są najbardziej narażeni na przedwczesne wykluczenie z rynku pracy.

5. Promowanie pełnej integracji środków aktywnego zatrzymywania pracowników, o których mowa w p. 4, jako części ogólnych narzędzi flexicurity. Uznanie, a tym samym wzmocnienie wszystkich pozytywnych wyników negocjacji zbiorowych na szczeblu lokalnym, zakładowym i sektorowym zmierzających do tego celu. Zagwarantowanie dostępu do krajowych i sektorowych środków łagodzących niekorzystne zmiany społeczne, do międzybranżowych i dwustronnych funduszy instytucjonalnych oraz do instrumentów UE (np. zasobów NextGenerationEU).

6. Promowanie ukierunkowanych kampanii badań przesiewowych, w ramach krajowych, zakładowych i terytorialnych negocjacji, wspieranych przez dodatkowe fundusze zdrowotne, w celu zapobiegania schorzeniom dotyczącym starsze pokolenia aktywnej populacji zawodowej.

7. Poprzez negocjacje zbiorowe na poziomie terytorialnym, zakładowym i sektorowym (w szczególności poprzez zachęty ekonomiczne, o których mowa w punkcie 5, możliwe wynegocjowane środki socjalne oraz inne możliwe formy zorganizowanej elastyczności) promować politykę ułatwiającą aktywną reintegrację pracowników cierpiących na przewlekłe i/lub upośledzające schorzenia, których częściowe i/lub tymczasowe ponowne zatrudnienie w miejscu pracy jako forma „szkolenia społecznego” również realizuje ogólny interes „pełnego rozwoju osobowości» (art. 2 Konstytucji) i zdrowia, *co jest w „interesie zbiorowym”* (art. 32 Konstytucji). Może to również prowadzić do pozytywnego efektu makroekonomicznego, polegającego na zmniejszeniu bezpośrednich i pośrednich kosztów społecznych związanych z wykluczeniem zawodowym.

8. Biorąc pod uwagę szybkie tempo innowacji technologicznych, powodujące szybkie starzenie się umiejętności pracowników, ważne jest, aby zachęcać ich do ciągłego szkolenia w ramach ustawicznej nauki przez całe życie. Biorąc pod uwagę szczególne cechy i słabości charakteryzujące proces starzenia się, strony uważają, że ważne jest promowanie działań wspierających aktywność osób starszych i podejście międzypokoleniowe w miejscu pracy, w szczególności poprzez programy szkoleniowe i konkretne środki wspierane przez fundusze międzybranżowe, instytucje dwustronne i środki z NextGenerationEU.

4. Promote recognition, also through political guidelines, of specific thematic mandates regarding the necessary collective bargaining, which, with a view to inclusiveness and intergenerational solidarity, must also pursue objectives of strategic retention of people with experience in order to guarantee that identity heritage is transmitted and not dispersed over time. In particular, it is important to plan, manage and accompany the ‘professional transitions’ of workers who, due to their age and outdated skills, most risk premature expulsion from the labour market.

5. Promote the full integration of active retention measures referred to above in point 4, as part of the general flexicurity tools: recognise and therefore enhance all the positive results of collective bargaining at local, company and sectoral level that pursue this aim, guaranteeing access to national and sectoral social shock absorbers, inter-professional and bilateral Body funds, and EU instruments (e.g. NextGenerationEU resources).

6. Promote targeted screening campaigns, in national, company and territorial bargaining, supported by the Supplementary Health Funds, for the prevention of pathologies that affect the older classes of the active population.

7. Through collective bargaining at territorial, company and sectoral level (in particular through the economic incentives referred to above in point 5, possible negotiated welfare measures, other possible forms of organised flexibility) promote policies to facilitate the active reintegration of workers that suffer from chronic and/or disabling pathologies, whose partial and/or temporary re-employment on the workplace as a form of “social training” also pursues the general interest in the “full development of the personality” (art. 2 of the Constitution) and health as a form of “collective interest” (art. 32 of the Constitution). This can also lead to a positive macroeconomic effect, with a reduction in direct and indirect social costs linked to labour exclusion.

8. Given that technological innovations are so fast that workers’ skills become quickly outdated, it is important to encourage them to undergo continuous training with a view to lifelong learning. Taking into account the specific characteristics and fragility that characterises aging, the parties consider it important to promote actions to support Active Ageing and the intergenerational approach on the workplace, in particular through training programmes and specific measures supported by Interprofessional Funds, Bilateral Bodies and resources linked to the NextGenerationEU.

9. W przeszłości środki przeznaczone na szkolenie starszych pracowników pozostawały częściowo niewykorzystane, dlatego za istotne uznaje się wzmocnienie jakości i skuteczności środków na rzecz aktywnego starzenia się oraz podejścia międzypokoleniowego, również poprzez kampanię informacyjną skierowaną do pracodawców i przedstawicieli związków zawodowych. Szczególną uwagę należy zwrócić na działania mające na celu wzmocnienie specyficznych cech każdej grupy wiekowej w miejscu pracy oraz przewyciężenie wzajemnych uprzedzeń i stereotypów, zachęcając do przekazywania i wymiany wiedzy i umiejętności w klimacie sprzyjającym integracji.

10. Strony, poprzez negocjacje zbiorowe, zobowiązują się do wspierania i monitorowania doświadczeń, które sprzyjają możliwościom uczenia się międzypokoleniowego oraz wzajemnej wymianie i współpracy pomiędzy pracownikami w różnym wieku, zwiększając w ten sposób solidarność i doceniając różnorodność. Ważne jest, by ułatwiać przekazywanie wiedzy i umiejętności między pokoleniami w miejscu pracy, także poprzez dwukierunkowy mentoring.

11. Promowanie badań, rozwoju i przyjmowania (w drodze negocjacji zbiorowych) „integracyjnych” platform cyfrowych wspierających praktykę typu „job shadowing”, dzięki której dojrzały pracownicy mogą wspierać swoich kolegów, oferując swoje doświadczenie, wiedzę i porady w działaniach związanych z bezpośrednią produkcją lub sprzedażą produktów lub usług.

12. Uwzględniając ogromną różnicę, jeśli chodzi o możliwości planowania i wdrażania polityki promującej aktywność osób starszych i podejścia międzypokoleniowego między dużymi przedsiębiorstwami/grupami kapitałowymi mogącymi polegać na własnych zasobach, a małymi i średnimi przedsiębiorstwami, strony uważają za konieczne rozpoczęcie wspólnych rozważań mających na celu opracowanie rozwiązań oferujących szczególne wsparcie dla MŚP przy wykorzystaniu zasobów publicznych i prywatnych, korzystając również z możliwości związanych z Funduszem Odbudowy.

13. Wspólne wezwanie instytucji, zwłaszcza lokalnych, do zagwarantowania, aby polityka przyjęta w zakresie aktywności osób starszych była realizowana także na szczeblu terytorialnym poprzez działania prowadzone w zakładach pracy.

14. Zachęcanie i promowanie aktywności społecznej wśród pracowników, zwłaszcza osób starszych, poprzez zagwarantowanie elastycznych godzin pracy i zmian umożliwiających wolontariat w organizacjach pozarządowych, zgodnie z art. 17 ust. 6 dekretu legislacyjnego 117/2017.

15. Monitorowanie inicjatywy na rzecz dojrzałych pracowników i wymiany pokoleniowej przewidzianej w rokowaniach zakładowych i terytorialnych (poprzez włączenie konkretnych wskaźników do obserwatoriów dotyczących rokowań promowanych przez partnerów społecznych), również w celu pozyskania i rozpowszechnienia wspólnego katalogu dobrych praktyk.

9. In the past, funds allocated for the training of senior workers remained partly unused, so it is considered important to strengthen the quality and effectiveness of Active Ageing measures and the intergenerational approach, also through an information campaign for employers and trade union representatives. Particular attention should be paid to actions aimed at enhancing the specific characteristics of each age group on the workplace and to overcoming mutual prejudices and stereotypes, encouraging the transmission and exchange of knowledge and skills in an inclusive climate.

10. The parties, through collective bargaining, undertake to support and monitor experiences that favour intergenerational learning opportunities and mutual exchange and cooperation between workers of different ages, so increasing solidarity and valuing diversity. It is important to facilitate the transfer of knowledge and skills between generations on the workplace, also through mentoring and reverse-mentoring.

11. Promote the study, development and adoption (through collective bargaining) of ‘inclusive’ digital platforms to support job shadowing, through which mature workers can support their colleagues by offering their experience, knowledge and advice in activities regarding direct production and/or sale of products and/or services.

12. Considering the great difference, in terms of the possibility to envisage and implement policies promoting Active Ageing and the intergenerational approach, between large companies/groups that can also rely on their own resources and small and medium-sized enterprises, the parties consider it necessary to start a joint reflection aimed at devising solutions which offer specific support for SMEs using public and private resources, also taking advantage of the opportunities related to the Recovery Fund Plan.

13. Jointly urge institutions, especially local ones, to guarantee that the policies adopted regarding active ageing also take place at territorial level through actions developed on the workplace.

14. Encourage and promote social participation among workers, especially the elderly, by guaranteeing flexible working hours and shifts to enable voluntary work in third sector organisations in accordance with Article 17, paragraph 6 of Legislative Decree 117/2017.

15. Monitor the initiatives in favour of mature workers and the generational exchange foreseen in company and territorial bargaining (by including specific indicators in the observatories regarding bargaining promoted by the Social Partners) also in order to acquire and disseminate a shared catalogue of good practices.

Strony zobowiązują się do przekazania niniejszego protokołu do Ministerstwa Pracy i Spraw Socjalnych, w celu podjęcia wymaganych inicjatyw na rzecz wspierania terytorialnych, zakładowych i sektorowych rokowań zbiorowych, oraz do włączenia go do sprawozdania rocznego dotyczącego wdrażania europejskiego autonomicznego porozumienia ramowego w sprawie aktywności osób starszych i podejścia międzypokoleniowego, który zostanie przekazany do Europejskiego Komitetu Dialogu Społecznego (ESD), zgodnie z postanowieniami porozumienia.

Przeczytano, przyjęto i podpisano

The parties undertake to forward this protocol to the Ministry of Labour and Social Affairs, for the requested initiatives to support territorial, company and sectoral collective bargaining, and to include it in the annual report concerning the implementation of the European Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and the Intergenerational Approach, to be forwarded to the European Social Dialogue Committee (ESD), in accordance with the provisions of the Agreement itself.

Read, confirmed and signed



## **Załącznik nr 4**

### **PLAN DZIAŁANIA**

#### **Macedonia Północna**

Wniosek o przystąpienie Republiki Macedonii Północnej do Unii Europejskiej został złożony 22 marca 2004 roku. Następnie rozpoczął się proces harmonizacji ustawodawstwa krajowego z prawodawstwem europejskim. Rada Europejska oficjalnie nadała Macedonii Północnej status państwa kandydującego w dniu 17 grudnia 2005 roku. Od 26 czerwca 2018 r. Macedonia Północna może przystąpić do negocjacji akcesyjnych pod warunkiem rozwiązania sporu z Grecją o nazwę państwa. Ponieważ Północna Macedonia nie jest członkiem UE, proces harmonizacji i transpozycji dyrektyw UE do krajowych ram prawnych jest procesem ciągłym, który wymaga dużego zaangażowania i wielu zmian.

Jednym z nich będzie realizacja strategicznych celów umowy ramowej AAIA

Niniejszy Plan Działania został sporządzony przez NLA z Macedonii Północnej w odniesieniu do wyników osiągniętych podczas Krajowych Warsztatów zorganizowanych z KSS (Konfederacja Wolnych Związków Zawodowych) zgodnie ze strukturą i celami UMOWY RAMOWEJ w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego.

Przyjęcie i wdrożenie proponowanego PLANU DZIAŁANIA powinno być jednym z priorytetów zainteresowanych stron i partnerów społecznych w podejmowaniu środków ułatwiających starszym pracownikom aktywne uczestnictwo w rynku pracy do czasu przejścia na emeryturę.

#### **A) Strategiczna ocena demografii siły roboczej w Macedonii Północnej**

##### **TŁO**

Według danych pochodzących z programu na rzecz zatrudnienia i reform społecznych<sup>1</sup> ludność Macedonii Północnej się starzeje, tj. wzrasta odsetek starszych osób, a tym samym ich udział w ogólnej liczbie ludności. W latach 2005-2015 odsetek ludności młodszej (0-14 lat) w ogólnej liczbie ludności zmniejszył się z 19,4% do 16,7%, a odsetek osób starszych (65 lat i więcej) wzrósł z 11,1% do 13,0%.

Republika Macedonii Północnej przekracza granicę 12% seniorów w społec-

<sup>1</sup> Program na rzecz zatrudnienia i reform społecznych do 2020 r.

## **Annex no. 4**

### **ACTION PLAN**

#### **North Macedonia**

The application process of accession of Republic of North Macedonia to European Union was submitted on March 22nd 2004, the process of harmonization of the national legislation with the European legislation commences. The European Council officially granted candidate status on 17 December 2005. On 26 June 2018 a pathway to starting accession negotiations were open to North Macedonia after the name dispute was resolved with Greek. Since North Macedonia is not member of EU the process of harmonization and transposition of EU Directives in national legal framework is ongoing process which requires lot engagement and changes to be done.

One of them will be the implantation of the strategic goals of the Framework agreement AAIA

This Action Plan is written by NLA from North Macedonia as regard the outcomes achieved from National Workshops organized with KSS (Confederation of Free Trade Unions) to acknowledged participants with the structure and the aims of FRAMEWORK AGREEMENT on Active Ageing and an Inter-generational Approach.

Adoption and implementation of the proposed ACTION PLAN should be one of the priorities of the stakeholders and social partners in taking measures to make easier for older workers actively to be involved in the labor market until they are legally retired.

#### **A) Strategic assessments of workforce demography in North Macedonia**

##### **BACKGROUND**

According to data taken from the Employment and Social Reform program<sup>1</sup> the population structure in North Macedonia is getting older, i.e. the percentage of the old population rises and so does its share in the total population. In the period from 2005 to 2015, the percentage of the younger population (0-14 years) in the total population decreased from 19.4% to 16.7% and the percentage of the old population (65 and above) increased from 11.1% to 13.0%.

The Republic of North Macedonia exceeds the limit of 12% of old population

<sup>1</sup> Employment and Social Reform Program 2020

czeństwie i wchodzi do grupy krajów, które są demograficznie w kategorii krajów starzejących się.

Potencjalna presja, zmiany i problemy, które może powodować starzenie się społeczeństwa, są jasno przedstawione za pomocą wartości niektórych wskaźników demograficznych. Odnotowuje się ciągły wzrost przeciętnego wieku ludności, który w 2015 r. wyniósł 38,5 roku (37,6 roku dla mężczyzn i 39,3 dla kobiet). Mając na uwadze prognozy, średni wiek będzie wzrastał w kolejnych latach w wyniku zwiększonego udziału osób starszych w społeczeństwie.

#### **CELE:**

- Stworzenie jasnej demograficznej bazy danych o starzejącej się strukturze aktywnej siły roboczej w Macedonii Północnej,
- Stworzenie bazy danych o umiejętnościach, doświadczeniu i kwalifikacjach aktywnych pracowników w Macedonii Północnej
- Stworzenie rejestru pracy ze ściśle określonymi warunkami miejsc pracy
- Podniesienie świadomości i lepsze zrozumienie AAIA ze strony pracodawców, pracowników i związków zawodowych.

#### **DZIAŁANIA**

- Opracowanie memorandum o współpracy między (KSS, ORM i Konfederacja Biznesu) w celu wdrożenia działań, które umożliwią starszym pracownikom pozostanie aktywnymi aż do emerytury.
- Prowadzenie badań dotyczących docelowej bazy danych demograficznych aktywnej siły roboczej w Macedonii Północnej,
- Powołanie wspólnej Rady Koordynacyjnej (związki zawodowe, ORM), która będzie koordynowała działania związane z wdrażaniem AAIA, w szczególności zajmując się kwestią strategicznych ocen demografii siły roboczej.
- Organizowanie szkoleń z interesariuszami (Ministerstwem Pracy, Agencją Zatrudnienia i oczywiście Państwową Inspekcją Pracy w celu poszerzenia wiedzy na temat celów AAIA.

and enters the group of countries which are demographically characterized as countries with old population.

Potential pressure, changes and problems that the aging population may cause are clearly depicted through values of certain demographic indicators. The average age of population notes continuous increase and in 2015 it amounted to 38.5 years (37.6 for men and 39.3 for women). Having in mind the projections, the average age will increase in the following years as a result of the increased share of the old population.

#### **OBJECTIVE:**

- Establishing clear demographic database of the ageing structure of active workforce in North Macedonia,
- Creating database of the active worker's skills, experience and qualifications in North Macedonia
- Creating working register with specifically defined conditions of the working places
- Increasing the awareness and better understanding of the AAIA from the side of the employers, workers and trade unions.

#### **ACTIVITIES**

- Drafting Memorandum for Cooperation amongst (KSS, ORM, and Business Confederation) in order to implement measures that will enable elderly workers to stay active until they legally retired
- Conducting research regarding eventually existing demographic database of active workforce in North Macedonia,
- Set up of mutual Coordinative Council (trade unions, ORM ) that will coordinate the activities regarding the implementation of the AAIA especially dealing with the issue of Strategic assessments of workforce demography
- Organizing mutual training with the stakeholders (Ministry of Labor, Agency for employment and of course State Labor Inspectorate in order to increase knowledge of the AAIA aims.



## OGÓLNE CELE:

- Proponowane działania zapewnią nową bazę danych demograficznych siły roboczej w Macedonii Północnej i przedstawią ogólny obraz aktualnej struktury demograficznej siły roboczej w Macedonii Północnej
- Nastąpi również poprawa zrozumienia roli partnera społecznego, co zmniejszy negatywny wpływ szybkich zmian struktury demograficznej siły roboczej w Macedonii Północnej.

## B) Bezpieczeństwo i higiena pracy

### TŁO

Ustawa o bezpieczeństwie i higienie pracy została przyjęta 1 sierpnia 2007 r. i w chwili przyjęcia była w pełni zharmonizowana z dyrektywą ramową 89/391 / EWG. Ustawa powstała w celu wprowadzenia środków i działań mających na celu poprawę bezpieczeństwa i zdrowia pracowników. Jednocześnie ustawa określa środki ochrony bezpieczeństwa i higieny pracy, obowiązki pracodawcy oraz prawa i obowiązki pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, a także środki zapobiegające zagrożeniom zawodowym, określa sposoby eliminacji czynników ryzyka wypadków, informacje, konsultacje, szkolenie pracowników i ich przedstawicieli oraz ich zaangażowanie w planowanie i podejmowanie działań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.<sup>2</sup>

Zgodnie z ustawą pracodawca ma obowiązek dokonać oceny ryzyka zawodowego, sporządzić oświadczenie o bezpieczeństwie, przeszkolić personel, dokonać przeglądu używanego sprzętu oraz dokonywać okresowych pomiarów w środowisku pracy.

Niestety, w praktyce przepisy prawa są wdrażane bardzo słabo.

Również w 2017 r. rząd Macedonii przyjął Strategię z Planem działań na rzecz bezpieczeństwa i zdrowia na stanowiskach pracy do 2020 r. Instytucją właściwą jest Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, a organem koordynacyjnym do prowadzenia działań określonych w Planie działań jest Rada Narodowa.

Jedną z koncepcji określonych w strategii to powołanie specjalnego departamentu odpowiedzialnego za sprawy podlegające Ministerstwu Pracy.

---

<sup>2</sup> PROJEKT - „ZWIĘKSZANIE MOŻLIWOŚCI I WZMOCNIENIE ROLI REGIONALNYCH CSOS W POPRAWIE WARUNKÓW PRACY I DIALOGU Z PUBLICZNYMI INSTYTUCJAMI” - Badanie Macedonii

## OVERALL ACHIEVEMENT:

- The proposed activities will provide new demographic database of active workforce in North Macedonia, and give overall picture on the current demographical structure of the active workforce in North Macedonia
- Also will increase the level of understanding of the role of social partner to decrease the negative impact of rapidly change of the demographic structure of workforce in North Macedonia.

## B) Health and safety at the workplace

### BACKGROUND

The Law on Occupational Safety and Health was adopted on August 1st 2007 and at the time of its adoption it was fully harmonized with Framework Directive 89/391/EEC. The Law was drafted in order to introduce measures and activities aimed at improving the workers' safety and health. Simultaneously, by virtue of this Law the legislator defines the measures for occupational safety and health, the obligations on the part of the employer and the rights and obligations of the employees in the field of occupational safety and health, as well as the preventive measures against occupational risks, elimination of the accident-related risk factors, information, consultation, training of workers and their representatives and their engagement in the planning and undertaking of occupational safety and health measures.<sup>2</sup>

Pursuant to the Law, the employer is to perform job risk assessment, draw up a Safety Statement, train the staff, inspect the equipment being used and perform periodical measurements within the work environment.

Unfortunately in practice the law provisions are implemented very poorly.

Also in 2017 the Government of Macedonia adopted Strategy with the Action Plan for Safety and Health at workplaces 2020. The Ministry of Labor and Social Politics is competent institution and the National Council was established as coordinative body to run the activities defined in the Action Plan.

Amongst the parties defined in the strategy is the idea of establishing special department responsible for the issues which are in the Ministry for Labor and

---

<sup>2</sup> PROJECT – “INCREASING CAPACITIES AND STRENGTHENING OF THE ROLE OF THE REGIONAL CSOS FOR IMPROVEMENT OF THE LABOR CONDITIONS AND DIALOGUE WITH PUBLIC INSTITUTIONS” – Study of Macedonia

## **CELE:**

- Zwiększenie roli inspektora BHP<sup>3</sup> i zmiana prawa dotyczącego jego zatrudnienia
- Wzmocnienie kompetencji Państwowej Inspekcji Pracy
- Poprawa „szczególnej ochrony” pracowników starszych, określonej w prawie pracy
- Podnoszenie świadomości organów zarządzających w zakresie tworzenia bezpieczniejszych i zdrowszych narzędzi ochrony bezpieczeństwa i zdrowia pracowników
- Zmiana obowiązującego prawa pracy, ściśle określającego znaczenie „szczególnej ochrony” pracowników starszych

## **DZIAŁANIA**

- Kontynuacja szkoleń inspektorów BHP<sup>4</sup>
- Szkolenie Państwowej Inspekcji Pracy
- Przygotowanie wytycznych określających obowiązki pracodawców w zakresie zapewnienia szczególnej ochrony osobom starszym
- Utworzenie wewnętrznego, aktywnego organu, który wzmocni rolę partnerów społecznych w procesie negocjacji z urzędnikami rządowymi w celu usprawnienia procedury kontrolnej w zakresie promocji i kontroli bezpieczeństwa i higieny pracy
- Zapewnienie najlepszej nowej technologii informatycznej (komputery, monitory itp.) W celu ochrony zdrowia pracowników przed niepożądanym promieniowaniem

## **C) Umiejętności i kompetencje kierownictwa**

### **TŁO**

Mając na względzie starzenie się społeczeństwa Macedonii Północnej oraz proces migracji młodych, wykształconych ludzi, w najbliższej przyszłości powstanie niedobór siły roboczej w Macedonii Północnej.

---

<sup>3</sup> Specjalistą ds. BHP zgodnie z ustawą jest osoba, która zdała specjalny egzamin oraz jest zatrudniona przez pracodawcę, który jest odpowiedzialny za wykonywanie pracy w taki sposób, aby zapewnić bezpieczeństwo w miejscu pracy.

<sup>4</sup> Specjalista ds. bezpieczeństwa i higieny pracy

## **OBJECTIVE:**

- Increasing the role of the OSH<sup>3</sup> Officer and changing the Law regarding the engagement of the OSH officer
- Strengthening of capacity of the State Labor Inspectorate
- Improving the “special protection” of elderly workers determined by the Labor Law
- Raising of the awareness of the management bodies in establishing safer and healthier tools to protect the workers safety and health
- Change of the current national Labor Law strictly defining the meaning of the “special protection” of elderly workers

## **ACTIVITIES**

- Continuing Training of the OSH<sup>4</sup> Officer
- Training of the State Labor Inspectorate
- Preparing guideline which will determine the obligations of the employers in providing special protection of elderly people
- Establishing internal active body that will strengthen the role of the social partners in negotiation process with the Government officials to improvement of the inspections procedure in promotion and control of the safety and healthy workplaces
- Providing the best new IT technology ( computers, monitors and etc) in order to protect the health of the workers from unwanted radiation

## **C) Skills and competence of the management**

### **BACKGROUND**

Having into account that population in North Macedonia is getting older as well considering the process of migration of the young educated people more or less this process will produce insufficiency in available workforce in near future in North Macedonia.

---

<sup>3</sup> Occupational safety and Health officer according to the Law is person who has passed the special exam and who is employed by the employers responsible to exercises the working tasks in line to secure safety at work.

<sup>4</sup> Occupational safety and Health officer

Dlatego istnieje pilna potrzeba przygotowania krajowego programu jako jednego ze strategicznych celów wskazania najbardziej potrzebnych kompetentnych pracowników w Macedonii Północnej.

W wyniku opuszczenia kraju przez lekarzy w okresie Covid-19, Macedonia boryka się z brakiem wyszkolonego personelu medycznego.

Ponadto wielu wykwalifikowanych rzemieślników opuściło państwo, aby znaleźć lepiej płatną pracę.

Niestety, partnerzy społeczni i urzędnicy rządowi nie podjęli żadnych działań w celu przezwyciężenia obecnej sytuacji, chociaż według oficjalnych danych zawartych w raporcie rocznym za 2019 r. wskaźnik bezrobocia wyniósł 17,1 procenta.

Według oficjalnych danych zaczerpniętych z rocznego raportu Agencji Zatrudnienia<sup>5</sup>, największy odsetek bezrobotnych, bo nawet 41,1% (41793), to osoby powyżej 50. roku życia.

#### **CELE:**

- Zapobieganie stereotypowi „starszego pracownika”
- Zmniejszenie dużej liczby bezrobotnych powyżej 50. roku życia
- Powstrzymanie trendu zwalniania osób starszych i zatrudniania młodszych
- Wspieranie roli i bezstronności Rady Ekonomiczno-Społecznej<sup>6</sup> (ESC)

#### **DZIAŁANIA**

- Partnerzy społeczni poprzez swoich przedstawicieli powinni opracować plan operacji, który będzie zawierał program szkoleniowy dla pracowników powyżej 50. roku życia.
- Partnerzy społeczni zainicjują zmianę prawa pracy, mającą na celu zakaz zwalniania pracowników w wieku powyżej 55 lat, z wyjątkiem przypadków popełnienia przez pracownika przestępstwa.
- Opracowanie planu szkoleniowego dla wspierania i wzmacniania roli ESC w doskonaleniu polityki pracy w kraju w zakresie uczenia się przez całe życie.
- Spotkania przy okrągłym stole organizowane przez partnerów społecznych w celu ustalenia, dlaczego odsetek osób bezrobotnych w wieku powyżej 50 lat jest tak wysoki.

<sup>5</sup> Raport roczny Agencji Zatrudnienia za 2019 rok

<sup>6</sup> ESC jest trójstronnym organem powołanym przez rząd i partnerów społecznych na rzecz dialogu społecznego

Therefore there is urgent need National program to be prepared as one of the strategic aim to indicate the most required competent workers in North Macedonia

As result of leaving the country during the Covid 19 period Macedonia is facing with the lack of trained medical staff.

As well lot of skilled craftsmen has left the state in order to find better paid jobs.

Unfortunately the social partners and Government official do not undertaken any measures to overcome the current situation although according to official data stated in the annual report for 2019, 17,1% from the population in Macedonia is unemployed

According to official data taken from the annual report of the Agency for employment<sup>5</sup> the biggest rate of unemployed people even 41, 1% (41793) is those who are over 50 years old.

#### **OBJECTIVE:**

- Preventing stereotype of “older worker”
- Reducing the high number of unemployed people over 50teen
- Stopping the trend of dismissing older people and employing younger
- Fostering the role and impartiality of the Economic Social Council <sup>6</sup> ( ESC)

#### **ACTIVITIES**

- Social Partners trough their representatives should Draft Operation Plan which will include training program for the workers who are over 50teen years old.
- The social partners will initiate change of the Law on Labor aimed to ban dismissal of workers over 55 years old except when it is question of criminal offence done by the worker.
- Developing training plan for fostering and strengthening the role of the ESC towards improving the labor policy in the country regarding lifelong learning
- Roundtables organized by the social partners to detect the reason why the percentage of unemployed people over 50teen years old is so high.

<sup>5</sup> Annual Report for 2019 of the Agency for employment

<sup>6</sup> ESC is tripartite body established by the Government and social partners for social dialog

## D) Organizacja pracy zapewniająca zdrowe i produktywne życie zawodowe

### TŁO

Ustawa o pracy reguluje w Macedonii Północnej czas pracy, nocne zmiany itp. Co ważniejsze, w Macedonii nie ma łatwo dostępnych danych na temat pracy zmianowej. W 2004 r. BAEL wykorzystał dodatkowy kwestionariusz dotyczący pracy zmianowej, stąd wynik badania wskazuje, że średnio 34,8% wszystkich zatrudnionych pracuje w systemie zmianowym. Praca zmianowa koncentruje się głównie w hotelach i restauracjach (67,3% pracowników tego sektora pracuje w systemie zmianowym), opiece zdrowotnej i socjalnej (54,1%), transporcie i łączności (43,4%), produkcji (43,2%), handlu (41,6%) i edukacji (41,2%). Wynik badania pokazał równy udział kobiet i mężczyzn w systemie zmianowym; jest prawie taki sam: 34,7% i 34,9%<sup>7</sup>.

### CELE:

- Zmniejszenie stresu w pracy
- Lepsza koordynacja między partnerami społecznymi
- Dbanie o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników
- Wzmocnienie roli Państwowej Inspekcji Pracy w zapobieganiu naruszania przepisów dotyczących pracy zmianowej lub pracy w święta oraz ograniczania pracy w porze nocnej
- Tworzenie lepszych i bezpieczniejszych miejsc pracy w celu maksymalizacji potencjału pracowników

### DZIAŁANIA

- Procedura regularnego raportowania działań podejmowanych w organizacji pracy.
- Szkolenie dla partnerów społecznych i kierownictwa w zakresie dostosowania organizacji pracy.
- Organizowanie spotkań koordynacyjnych w celu dostarczenia kierownictwu informacji od pracowników w celu ponownego rozważenia przydziału zadań w celu zapewnienia zdrowego i bezpiecznego miejsca pracy.
- Poprawa dialogu społecznego poprzez aktywniejszy udział ESC w tworzeniu narodowego i społecznego planu działania zajmującego się zagadnieniami związanymi z organizacją pracy.

<sup>7</sup> Raport dotyczący godnej pracy - FYR Macedonia

## D) Work organization for healthy and productive working lives

### BACKGROUND

In regard of the work organization in North Macedonia Law on Labor regulates working time, night shifts, etc, what is more important regarding the work organization there are no readily available data in Macedonia on shift work. In 2004 LFS used an additional questionnaire on shift work, and hence the finding that came from the survey shows that on average, 34.8% of all employed workers work in shifts. As usual, shift work is mainly concentrated in hotels and restaurants (67.3% of workers in this sector work in shifts), health and social work (54.1%), transport and communications (43.4%), manufacturing (43.2%), trade (41.6%) and education (41.2%). The result from the survey showed that male and female workers working in shifts is almost the same, 34.7% and 34.9%<sup>7</sup>

### OBJECTIVE:

- Reducing working stress
- Better coordination amongst the social partners
- Keeping health and safe workers
- Strengthening the role of State Labor Inspectorate in preventing violation of the legal provision for working in shift or working during the holidays and reducing the night work
- Creating better and safer work places in order to maximize the potential of the workers

### ACTIVITIES

- Regular Reporting procedure for undertaken measures in work organization
- Training for social partners and management on how to adapt the work organization
- Organizing coordinative meetings in order to provide the management with information from the workers to reconsider task allocation for ensuring healthy and safe workplace.
- Improving the social dialog through more active participation of ESC in creation of national and social agenda regarding the issues related to work organization

<sup>7</sup> Decent Work Country Report – The FYR Macedonia

## E) Podejście międzypokoleniowe

W odniesieniu do tego obszaru działania AAIA, Macedonia Północna nie ma opracowanej strategii przezwyciężenia możliwej luki międzypokoleniowej i zgodnie z wynikami uzyskanymi podczas warsztatów, przepaść międzypokoleniowa stale się pogłębia.

Partnerzy społeczni nie byli w stanie osiągnąć porozumienia w zakresie działań, które można by podjąć w celu przezwyciężenia różnicy wieku między pracownikami – z powodu niechęci młodych pracowników do zaakceptowania i uznania wiedzy i doświadczenia zawodowego starszych pracowników.

Większość uczestników zgodziła się, że młodzi pracownicy są zbyt ambitni i dążą do osiągnięcia lepszej pozycji w pracy.

Stąd mając na uwadze ambicję młodych pracowników do prześcignięcia starszych pracowników, moglibyśmy dojść do sytuacji, w której pracodawcy nie potrzebują już starszego pracownika, ponieważ młodszy pracownik jest uważany za bardziej efektywny, szybszy w korzystaniu z technologii informatycznej, co pogłębia lukę międzypokoleniową i powoduje brak szacunku między młodymi pracownikami a starszymi.

Ta sytuacja może wyjaśniać, dlaczego w Macedonii Północnej, porównaniu z innymi krajami, odsetek bezrobotnych wśród osób w wieku powyżej 50 lat jest najwyższy. Należałoby zatem zacząć od redukcji stereotypów i uprzedzeń wobec osób starszych.

### DZIAŁANIA:

- Podnoszenie świadomości znaczenia starszych pracowników, którzy mogą być opiekunami lub mentorami dla młodych pracowników.
- Przekazywanie wiedzy starszych pracowników młodszym pracownikom.
- Zapewnienie stanowisk kontrolnych starszym pracownikom.

## E) Intergenerational approach

In regard to this action area of the AAIA North Macedonia doesn't have strategy develop to overcome the possible inter generational gap and according to the result gained during the workshop the intergenerational gap is becoming deeper

Social partners could not achieve agreement in action activities that could be undertaken to overcome the age difference amongst the workers due to the reluctant behavior of the young worked to accept and respect the knowledge and the work experience of the older workers.

Mostly of the participants agreed the young workers are too ambitious and overnights are willing to achieve in better work position.

Hence having in mind the ambitious of the young workers to overtake to work position of the older we could come to situation when employers do not need older worker anymore since the younger workers are considered as more effective, faster in using IT technology which is deepening the intergenerational gap and is producing disrespectful relation of the young workers towards the older.

This situation might be reasonable explanation why the percentage of the unemployed people who are older than 50 is the highest in North Macedonia comparing to others so it has to be one of the main reason to start with reducing the stereotypes and prejudices of older people.

### ACTIVITES:

- Raising the awareness of the importance of older workers who can be tutor or mentors to young workers.
- Transferring the knowledge from older workers to the younger workers.
- Providing control position of the elderly workers



**PLAN DZIAŁANIA 2020-2022 WDROŻENIE RAM AAIA**

AAIA	DZIAŁANIA	ŚRODKI	CELE
<p>1. Strategiczne oceny demograficzne siły roboczej w Macedonii Północnej</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Współpraca między (KSS, ORM i Konfederacja Biznesu).</li> <li>➤ Prowadzenie badań dotyczących struktury demograficznej siły roboczej w Macedonii Północnej.</li> <li>➤ Koordynacja działań związanych z wdrażaniem AAIA, w szczególności zajmujących się kwestią strategicznych ocen demografii siły roboczej.</li> <li>➤ Organizowanie szkoleń z interesariuszami (Ministerstwo Pracy, Agencja Pracy i oczywiście Państwowa Inspekcja Pracy).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Opracowanie memorandum, które umożliwi starszym pracownikom pozostanie aktywnymi do momentu przejścia na emeryturę.</li> <li>➤ Badanie struktury demograficznej siły roboczej w Macedonii Północnej.</li> <li>➤ Powołanie wspólnej rady koordynacyjnej (związki zawodowe, ORM).</li> <li>➤ Znalezienie międzynarodowej lub unijnej organizacji, która zapewni szkolenia zwiększające wiedzę i korzyści płynące z wdrożenia umowy AAIA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poprawa i wzmocnienie współpracy w procedurach negocjacyjnych z urzędnikami rządowymi.</li> <li>• Stworzenie bazy danych zawierającej szczegółowe informacje o aktywnej sile roboczej i warunkach miejsc pracy.</li> <li>• Usprawnienie działań koordynacyjnych w zakresie wdrażania AAIA, w szczególności dotyczących kwestii strategicznych ocen demografii siły roboczej.</li> <li>• Poszerzenie wiedzy o AAIA ma na celu poprawę sytuacji starszych pracowników do czasu przejścia na emeryturę.</li> </ul>
<p>2. Bezpieczeństwo i higiena pracy</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontynuacja szkoleń dla inspektorów BHP.</li> <li>• Badania źródłowe dotyczące pozycji i obowiązków organów BHP w krajach UE.</li> <li>• Stworzenie mechanizmu kontrolnego w celu wzmocnienia pozycji inspektora BHP w Macedonii Północnej.</li> <li>• Szkolenie Państwowej Inspekcji Pracy.</li> <li>• Określenie obowiązków pracodawców.</li> <li>• Negocjacje w sprawie powołania wewnętrznego aktywnego organu w celu wzmocnienia roli partnerów społecznych w procesie negocjacyjnym z urzędnikami rządowymi.</li> <li>• Lobbing i sprzyjanie zmianie obowiązującego prawa pracy, ściśle określającego znaczenie „szczególnej ochrony” pracowników w podeszłym wieku.</li> <li>• Zapewnienie najlepszej nowej technologii informatycznej (komputery, monitory itp.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacja szkoleń przy wsparciu partnerów z UE w zakresie stanowiska inspektora BHP.</li> <li>• Analiza porównawcza i rozwiązania prawne prawodawstwa unijnego dotyczące pozycji inspektora BHP w systemie prawnym.</li> <li>• Monitorowanie i raportowanie pracy inspektora BHP w Macedonii Północnej oraz dostarczanie analizy porównawczej z przykładami dobrych praktyk w zakresie ustanowienia tego urzędu w krajach UE.</li> <li>• Organizacja szkoleń przy wsparciu partnerów z UE w zakresie stanowiska organu nadzoru (lub inspekcji) odpowiedzialnego za zwalczanie ewentualnych nadużyć w pracy.</li> <li>• Przygotowanie wytycznych dla zapewnienia szczególnej ochrony osobom starszym.</li> <li>• Utworzenie wewnętrznego aktywnego organu składającego się z przedstawicieli partnerów społecznych i urzędników państwowych.</li> <li>• Zmiana obowiązującego prawa pracy, ściśle określającego znaczenie „szczególnej ochrony” pracowników starszych.</li> <li>• Zapewnienie najlepszej nowej technologii IT (komputery, monitory itp.) przy wsparciu rządu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększenie roli inspektora BHP</li> <li>• Opracowanie wersji ustawy dotyczącej zaangażowania i pozycji inspektora BHP w systemie krajowym.</li> <li>• Wzmocnienie pozycji inspektora BHP w krajowym systemie prawnym i bezstronność w zgłaszaniu wszelkich niedogodności lub nadużyć w miejscu pracy.</li> <li>• Wzmocnienie zdolności Państwowej Inspekcji Pracy w zakresie niezgodności z prawem unijnym.</li> <li>• Poprawa „szczególnej ochrony” pracowników starszych, określonej w prawie pracy.</li> <li>• Podnoszenie świadomości organów zarządzających w zakresie tworzenia bezpieczniejszych i zdrowszych narzędzi ochrony bezpieczeństwa i zdrowia pracowników.</li> <li>• Poprawa roli organu kontrolnego i jego bezstronności oraz usprawnienie prowadzenia procedur kontrolnych w zakresie promocji i kontroli bezpieczeństwa i higieny pracy.</li> <li>• Lepsza ochrona zdrowia pracowników przed niepożądanym promieniowaniem.</li> </ul>



**ACTION PLAN 2020-2022 IMPLEMENTATION OF FRAMEWORK AAIA**

AAIA	ACTIVITES	MEASURES	AIMS
<p>1. Strategic assessments of workforce demography in North Macedonia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cooperation amongst (KSS, ORM, and Business Confederation).</li> <li>➤ Conducting research regarding demographic structure of active workforce in North Macedonia.</li> <li>➤ Coordinate activities regarding the implementation of the AAIA especially dealing with the issue of Strategic assessments of workforce demography.</li> <li>➤ Organizing mutual training with the stakeholders (Ministry of Labor, Agency for employment and of course State Labor Inspectorate).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Drafting Memorandum to enable elderly workers to stay active until they legally retired.</li> <li>➤ Research on demographic structure of active workforce in North Macedonia.</li> <li>➤ Set up of mutual Coordinative Council (trade unions, ORM).</li> <li>➤ Finding international or EU organization which will provide trainings to increase knowledge and the benefits of implementing FA of AAIA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improving and enhance the cooperation amongst social parents in negotiation procedures with the Government officials.</li> <li>• Creating database with specific details on active workforce and conditions of workplaces.</li> <li>• Improvement of coordinative activities regarding the implementation of the AAIA especially dealing with the issue of Strategic assessments of workforce demography.</li> <li>• Increase the knowledge of the AAIA aims to improve the position of elderly workers till the legally retired.</li> </ul>
<p>2. Health and safety at the workplace</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuing Training of the OSH Officer</li> <li>• Desk research on position and responsibilities of OSH authorities in EU countries.</li> <li>• Establishing control mechanism to strengthen the position of OSH officer in North Macedonia</li> <li>• Training of the State Labor Inspectorate</li> <li>• Determination of obligations of the employers.</li> <li>• Negotiations in establishing internal active body to strengthen the role of the social partners in negotiation process with the Government officials.</li> <li>• Lobbying and fostering the change of the current national Labor Law strictly defining the meaning of the “special protection” of elderly workers</li> <li>• Providing the best new IT technology ( computers, monitors and etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizing training with support of EU partners in regard the position of OSH officer</li> <li>• Comparative analyze and legal solutions of EU legislation regarding the position of OSH officer in the legal system</li> <li>• Monitoring and reporting the work of OSH officer in North Macedonia and providing comparing analysis with good practice cases on how it is established in EU counties.</li> <li>• Organizing training with support of EU partners in regard the position of the supervision or inspection body responsible to suppress possible work abuses.</li> <li>• Preparing guidelines to achieve provision of special protection of elderly people.</li> <li>• Establishing internal active body composed by representatives of social partners and Government officials.</li> <li>• Change of the current national Labor Law strictly defining the meaning of the “special protection” of elderly workers</li> <li>• Supply the best new IT technology ( computers, monitors and etc) with the support of the Government</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increasing the role of the OSH Officer</li> <li>• To draft version of the law which regarding the engagement and position of the OSH officer in national system.</li> <li>• Strengthening the position of OSH officer in the national legal system and it impartiality to report any inconvenient or abuse on workplace</li> <li>• Strengthening of capacity of the State Labor Inspectorate incompliance with the EU legislation.</li> <li>• Improving the “special protection” of elderly workers determined by the Labor Law</li> <li>• Raise the awareness of the management bodies in establishing safer and healthier tools to protect the workers safety and health.</li> <li>• Improvement inspection body role and its impartiality and improvement of more effective conduction of inspections procedure in promotion and control of the safety and health workplaces.</li> <li>• Better protection of the health of the workers from unwanted radiation</li> </ul>

3. Umiejętności i kompetencje zarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program szkoleniowy dla pracowników powyżej 50. roku życia.</li> <li>• Wszczęcie nowelizacji ustawy o pracy w celu wprowadzenia zakazu zwalniania pracowników powyżej 55 roku życia.</li> <li>• Wspieranie i wzmacnianie roli i współpracy EKES-u poprzez organizowanie szkoleń i spotkań przy okrągłym stole.</li> <li>• Rozwój polityki pracy w kraju –wspierającej uczenie się przez całe życie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowanie planu operacyjnego.</li> <li>• Grupa lobbystyczna złożona z partnerów społecznych, którzy opracują i złożą we właściwym ministerstwie nową wersję ustawy.</li> <li>• Szkolenia mające na celu zwiększenie świadomości roli i siły ESC w życiu społecznym, zwłaszcza w poprawie pozycji pracowników. Organizowanie okrągłych stołów w celu wykrycia powodów, dla których odsetek bezrobotnych w wieku powyżej 50 lat jest tak wysoki.</li> <li>• Opracowanie i wprowadzenie polityki pracy wspierającej uczenie się przez całe życie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokonywanie i zapobieganie stereotypowi „starszego pracownika”.</li> <li>• Zahamowanie trendu zwalniania osób starszych i zatrudniania młodszych, co zmniejszy wysoki odsetek bezrobotnych powyżej 50. roku życia.</li> <li>• Uznanie silnej roli Rady Ekonomiczno-Społecznej<sup>1</sup> (ESC) oraz bardziej aktywnej pozycji w ochronie pracowników powyżej 50. roku życia.</li> <li>• Zmniejszenie zwolnień pracowników w wieku powyżej 50 lat.</li> </ul>
4. Organizacja pracy na rzecz wspierania zdrowego i produktywnego życia zawodowego.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedura regularnego raportowania działań podejmowanych w organizacji pracy</li> <li>• Organizowanie szkoleń dla partnerów społecznych i kadry zarządzającej, jak dostosować organizację pracy do potrzeb starszych pracowników.</li> <li>• Wzmocnienie roli Państwowej Inspekcji Pracy w przeciwdziałaniu naruszaniu przepisów prawa dotyczących pracy zmianowej lub w okresie świątecznym oraz ograniczania pracy w porze nocnej.</li> <li>• Koordynacyjne spotkania między kierownictwem a pracownikami w celu ponownego rozważenia przydziału zadań w celu zapewnienia zdrowego i bezpiecznego miejsca pracy.</li> <li>• Poprawa dialogu społecznego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comiesięczne spotkania w celu przeglądu raportów z organizacji pracy</li> <li>• Szkolenia dla partnerów społecznych i kadry zarządzającej z zakresu dostosowania organizacji pracy do potrzeb starszych pracowników.</li> <li>• Koordynacja działań i środków wśród partnerów społecznych.</li> <li>• Organizowanie regularnych spotkań koordynacyjnych między kierownictwem a pracownikami, aby ponownie rozważyć przydział zadań w celu zapewnienia zdrowego i bezpiecznego miejsca pracy.</li> <li>• Aktywizacja roli KES w tworzeniu narodowej i społecznej agendy dotyczącej zagadnień związanych z organizacją pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lepsza koordynacja między partnerami społecznymi.</li> <li>• Zmniejszenie liczby starszych pracowników w zakładach pracy.</li> <li>• Bardziej aktywna rola SLI w zapewnieniu lepszej organizacji pracy, która jest jednym z warunków zdrowego i produktywnego życia zawodowego.</li> <li>• Lepsza komunikacja między pracownikami a kierownictwem.</li> <li>• Lepszy dialog społeczny, który zaowocuje lepszą polityką pracy w Macedonii Północnej.</li> </ul>
5. Podejście międzypokoleniowe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podnoszenie świadomości na temat znaczenia starszych pracowników, którzy mogą być opiekunami lub mentorami dla młodych pracowników.</li> <li>• Przekazywanie wiedzy starszych pracowników młodszym pracownikom.</li> <li>• Starsi pracownicy powinni mieć możliwość koordynowania i kontrolowania procesu pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mieszane zespoły robocze ze stanowiskiem koordynatora dla starszego pracownika.</li> <li>• Cotygodniowe spotkania młodszych i starszych pracowników, podczas których omawiane są kwestie związane z pracą.</li> <li>• Pracodawcy opracują obowiązkowe środki, które przyznają starszym pracownikom na stanowisku koordynatora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokonywanie luki pokoleniowej.</li> <li>• Młodzi pracownicy zostaną lepiej przeszkoleni, co będzie bardzo istotną korzyścią dla firmy.</li> <li>• Większy szacunek dla starszych pracowników ze strony młodszych pracowników.</li> </ul>

Opracowała: Maja Stefkovska Paneva Skopje, Macedonia Północna

<sup>1</sup> ESC jest trójstronnym organem powołanym przez rząd i partnerów społecznych na rzecz dialogu społecznego

<p>3. Skills and competence of the management</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training program for the workers who are over 50teen years old.</li> <li>• Initiation for amending the Law on Labor to ban dismissal of workers over 55 years old.</li> <li>• Fostering and strengthening the role and the cooperation of the ESC trough organized trainings and roundtables</li> <li>• Developing labor policy in the country to support lifelong learning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drafting Operation Plan.</li> <li>• Lobby group composed of social partners who are going to draft the new version of the Law and proposed to competent Ministry.</li> <li>• Trainings to increasing the acknowledgment of the role and power of ESC in social life especially in improving the position of the workers. Organizing roundtables to detect the reasons why the percentage of unemployed workers over age of 50teen years old is so high.</li> <li>• Drafting and introducing the labor policy to support lifelong learning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overcoming and Preventing stereotype of “older worker”</li> <li>• Suppress the trend in dismissing older people and employing younger which will reduce and \ the high number of unemployed people over 50teen enable the elderly people to achieve legal retirement.</li> <li>• Recognition of the strong and impartial role of Economic Social Council<sup>1</sup> (ESC) as well more active position in protection of the workers over age of 50teen.</li> <li>• Reduce of redundancy of the workers over age of 50teen</li> </ul>
<p>4. Work organization for healthy and productive working lives.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regular Reporting procedure for undertaken measures in work organization</li> <li>• Organizing trainings for social partners and management how to adapt the work organization to the needs of elderly workers</li> <li>• Strengthening the role of State Labor Inspectorate in preventing violation of the legal provision for working in shift or working during the holidays and reducing the night work.</li> <li>• Coordinative meetings between the management and the workers to reconsider task allocation for ensuring healthy and safe workplace.</li> <li>• Improving the social dialog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monthly meetings to review the reports on work organization</li> <li>• Trainings for social partners and management on how to adapt the work organization to the needs of elderly workers</li> <li>• Coordinative activities and measures amongst the social partners</li> <li>• Organizing regular coordinative meetings between the management and the workers to reconsider task allocation for ensuring healthy and safe workplace.</li> <li>• Activation the role of ESC in creation of national and social agenda regarding the issues related to work organization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Better coordination amongst the social partners</li> <li>• Reducing allocation of elderly workers at workplaces</li> <li>• More active role of SLI to ensure existence of better work organization which is one of the conditions for healthy and productive working lives.</li> <li>• Better communication between workers and management.</li> <li>• Better social dialog which will result with better labor policy in North Macedonia</li> </ul>
<p>5. Intergenerational approach</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raising awareness on the importance of older workers who can be tutor or mentors to young workers</li> <li>• Transferring the knowledge from older workers to the younger workers.</li> <li>• Instead of putting aside the elderly workers shall be give position to coordinate and control the working process</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mixed working teams with position, for coordinator given to the elderly worker.</li> <li>• Weekly meetings between younger and older workers with discussion of working issues.</li> <li>• asures which will grant the elderly workers with position of coordinator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mixed working teams with position, for coordinator given to the elderly worker.</li> <li>• Weekly meetings between younger and older workers with discussion of working issues.</li> <li>• Employers shall draft compulsory measures which will grant the elderly workers with position of coordinator</li> </ul>

Prepared by: Maja Stefkovska Paneva Skopje, North Macedonia

<sup>1</sup> ESC is tripartite body established by the Government and social partners for social dialog

## **Załącznik nr 5**

### **Przykładowe postanowienia zakładowego układu zbiorowego pracy, które służą wdrażaniu *Porozumienia AAIA***

#### **I. Rekrutacja**

1. Pracodawca zobowiązuje się do:
  - a) wdrożenia procedury rekrutacyjnej na wolne stanowiska pracy po uprzednim złożeniu oferty własnym pracownikom, niezależnie od ich wieku, a dopiero wobec braku takich możliwości będzie przeprowadzany nabór zewnętrzny.
  - b) podjęcia działań w kierunku przekwalifikowania pracowników własnych, w tym starszych wiekiem (50+), na wolne miejsca pracy w wyniku odpowiedniego ich przeszkolenia.

#### **II. Szkolenia**

1. Pracodawca zobowiązuje się do:
  - a) stworzenia funduszu szkoleniowego przeznaczonego na finansowanie szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe pracowników oraz szkoleń, których celem będzie zdobycie nowych kwalifikacji lub nowego zawodu ze szczególnym uwzględnieniem starszych pracowników; przy czym zasady tworzenia i korzystania z funduszu ustali pracodawca w uzgodnieniu z KZ NSZZ „Solidarność”;
  - b) zapewnienia starszym pracownikom (50+) możliwości szkoleń i rozwoju kariery zawodowej na równi z młodszymi pracownikami, zwłaszcza w razie wystąpienia potrzeby ich przekwalifikowania odpowiednio do istniejących potrzeb zakładu, dostosowując poziom szkolenia do możliwości tych pracowników.
2. Związki zawodowe zobowiązują się zachęcać starszych pracowników do efektywnego udziału w szkoleniach.
3. Do programu szkoleń zawodowych wprowadzone zostaną tematy szkoleń mające na względzie potrzebę przekwalifikowania pracowników na inne stanowiska – z uwagi na stan zdrowia czy spadek predyspozycji do wykonywania obecnej pracy.

## **Annex no. 5**

### **Sample provisions of the collective labour agreement which may be used to implement the AAIA Agreement**

#### **I. Recruitment**

1. The employer shall:
  - a) implement the recruitment procedure for vacancies after submitting an offer to own employees, regardless of their age, and only in the absence of such opportunities, external recruitment will be carried out.
  - b) take actions aimed at retraining own employees, including older employees (50+), into vacancies as a result of their appropriate training.

#### **II. Training**

1. The employer shall:
  - a) create a training fund intended to finance training to raise the professional qualifications of employees and training aimed at acquiring new qualifications or a new profession, with focus on older workers. The rules for creating and using the fund will be established by the employer in agreement with the NSZZ “Solidarność” Committee.
  - b) provide older employees (50+) with training and career development opportunities on a par with younger employees, especially if there is a need to retrain them according to the existing needs of the plant by adjusting the training level to the abilities of these employees.
2. Trade unions undertake to encourage older workers to participate effectively in training.
3. Training topics will be introduced to the vocational training program, considering the need to retrain employees for other positions due to their health condition or a decrease in their abilities to perform their current job.

### **III. Dopasowanie ścieżki zawodowej**

Pracodawca podejmie działania w kierunku opracowania dla poszczególnych stanowisk ścieżki kariery zawodowej, z uwzględnieniem możliwości pracowników w starszym wieku, w tym procedury awansu i wewnętrznych przesunięć między stanowiskami pracy.

### **IV. Dzielenie się wiedzą (mentoring)**

1. Pracodawca stworzy system zachęt do dzielenia się doświadczeniami przez starszych pracowników poprzez wyznaczenie, np.: 20% czasu pracy pracownika lub przeznaczenie części etatu pracownika na przyuczanie młodszych pracowników do zawodu.

2. Pracodawca zobowiązuje się do sformalizowania mentoringu jako części obowiązków zawodowych starszych pracowników, którzy mają predyspozycje do przekazywania wiedzy i doświadczenia zawodowego wskazanym pracownikom, za dodatkowym wynagrodzeniem.

3. W miarę posiadanych środków, pracodawca wprowadzi intermentoring, polegający na przekazywaniu umiejętności i kompetencji przez młodszych pracowników starszym, a starsi będą przekazywać profesjonalne doświadczenie, a przede wszystkim tradycje i kulturę firmy.

### **V. Dobrowolna elastyczność form pracy**

1. Na stanowiskach pracy, tam, gdzie to możliwe, pracodawca wprowadzi elastyczne formy pracy.

2. Po uzgodnieniu ze związkami zawodowymi pracodawca umożliwi wykonywanie telepracy na wniosek pracownika co najmniej jeden raz w tygodniu.

### **VI. Dopasowanie stanowisk pracy (Ergonomia miejsc pracy)**

1. Działania Społecznego Inspektora Pracy będą uwzględniać potrzeby osób starszych z naciskiem na ergonomię pracy, profilaktykę zdrowia i rehabilitację.

2. Pracodawca zapewni ochronę przed pogorszeniem ergonomii i sprawności fizycznej pracowników starszych wiekiem poprzez:

- instalowanie podnośników w celu eliminowania nadmiernego dźwigania.
- zapewnienia ergonomicznych siedzisk dla pracowników wykonujących pracę siedzącą.

### **III. Matching the career path**

The employer shall take steps to develop a career path for individual positions, considering the possibilities of older workers, including promotion procedures and internal transfers between positions.

### **IV. Sharing knowledge (Mentoring)**

1. The employer shall create a system of incentives for the sharing of experiences by older employees by assigning (e.g.) 20% of the employee's working time or allocating part-time of an employee for training younger employees for the profession.

2. The employer shall formalize mentoring as part of the professional duties of older employees with abilities to transfer knowledge and professional experience to designated employees and for additional remuneration.

3. As far as the funds are available, the employer shall introduce internal mentoring consisting of the transfer of skills and competences by younger employees to older employees, while the older ones will pass on professional experience, and above all, the tradition and culture of the company.

### **V. Voluntary flexibility**

1. In workplaces, wherever possible, the employer shall introduce flexible forms of work.

2. After agreeing with the trade unions, the employer shall allow teleworking at the employee's request at least once a week.

### **VI. Workplace Adjustment (Workplace Ergonomics)**

1. The activities of the trade union H&S inspectors shall include the needs of the senior workers with special focus on ergonomics at work, health prevention and rehabilitation.

2. The employer shall provide protection against the deterioration of ergonomics and physical fitness of senior workers by:

- installing lifts to eliminate excessive lifting.
- providing ergonomic seats for employees performing their work while seating.

3. Pracodawca zagwarantuje przeprowadzenie okresowych przeglądów stanowisk pracy pod względem wymogów wynikających z ergonomii, medycyny pracy, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb osób starszych (50+), z udziałem lekarza medycyny pracy, specjalistów BHP i SIP oraz przedstawicieli związków zawodowych.

4. Pracodawca w miarę posiadanych możliwości wprowadzi do stosowania innowacyjne urządzenia eliminujące nadmierne dźwiganie i uciążliwości związane z pracą w pozycji wymuszonej.

## **VII. Czas i rodzaj pracy**

1. Nie stosuje się pracy w porze nocnej dla pracowników 50+, którzy złożyli pisemny wniosek o niewykonywanie pracy w porze nocnej.

2. Nie stosuje się pracy w godzinach nadliczbowych dla pracowników 50+, którzy nie wyrazili zgody na pracę w godzinach nadliczbowych.

3. W pracy w nadgodzinach lub systemie równoważnym pracy, powodującym pracę co najmniej 10 godzin na dobę, pracownik 50+ ma prawo do dodatkowej przerwy zaliczanej do czasu pracy, która wynosi 20 minut i jest udzielana bezpośrednio po 8 godzinie pracy.

4. Pracodawca zobowiązuje się, w miarę posiadanych możliwości, uwzględnić wnioski pracowników starszych wiekiem (50+) o dostosowanie zakresu obowiązków do zmniejszonej aktywności zawodowej, zatrudnianie ich w 1-zmianowym systemie czasu pracy, względnie o przeniesienie do pracy na inne stanowisko, bądź też o obniżenie wymiaru etatu po osiągnięciu tego wieku.

5. Pracodawca, w miarę możliwości, będzie akceptował wnioski pracowników starszych wiekiem (50+) o dostosowanie ich wymiaru zatrudnienia i ich godzin pracy w celu umożliwienia im udziału w zajęciach rehabilitacyjnych czy sprawowania funkcji opiekuńczych wobec rodziców i wnuków. (Dotyczy to zwłaszcza wniosków o ustalenie indywidualnego rozkładu czasu pracy pracownika w ramach obowiązującego go systemu czy o ustalenie pracy na I lub II zmianę).

6. Dla pracowników 50+ zostaną wprowadzone dodatkowe płatne przerwy w pracy na odpoczynek, np. 10-minutowa przerwa po każdej godzinie pracy na komputerze, czy przerwy na załatwianie ważnych spraw osobistych czy zdrowotnych, np. 2 godz. w tygodniu. Wymiar i częstotliwość zwolnień będzie przedmiotem indywidualnych ustaleń pomiędzy pracodawcą a pracownikiem.

3. The employer shall guarantee periodic inspections of workplaces in terms of the requirements of ergonomics, occupational medicine, with focus on the needs of older people (50+), with the participation of an occupational medicine physician, occupational health and safety specialists and representatives of trade unions.

4. The employer, to the extent possible, shall introduce innovative devices to eliminate excessive lifting and nuisance related to work in a forced position.

## **VII. Time and type of work**

1. Night work does not apply to employees 50+ who have submitted a written application not to perform night work.

2. Overtime work is not used for employees 50+ who have not agreed to work overtime.

3. In overtime work or an equivalent work system resulting in work of at least 10 hours a day, the 50+ employee has the right to an additional 20-minute break, which is granted immediately after 8 hours of work.

4. The employer shall, as far as possible, take into account the requests of older workers (50+) to adapt the scope of duties to reduced professional activity, employ them in a 1-shift working time system, or transfer to work to another position, or reduce working time after reaching that age.

5. The employer, as far as possible, shall accept applications of older workers (50+) to adjust their employment and their working hours in order to enable them to participate in rehabilitation activities or to perform caring functions for their parents and grandchildren. (This applies in particular to applications for an individual employee's working time schedule under the applicable system or for the determination of work for the 1st or 2nd shift).

6. For 50+ employees, additional paid breaks for rest will be introduced, e.g. a 10-minute break after each hour of working on the computer or breaks for dealing with important personal or health matters, e.g. 2 hours per week. The length and frequency of such breaks will be subject to individual arrangements between an employer and an employee.

### **VIII. Wymiar urlopu wypoczynkowego**

1. Pracownikowi przysługuje dodatkowy urlop w wymiarze:

- 2 dni – po przepracowaniu 25 lat
- i kolejnego 1 dnia za kolejne przepracowane 5 lat pracy, gdzie lata pracy oznaczają „lata składowe”, według ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych.

2. Warunkiem nabycia dodatkowego urlopu jest przepracowanie w roku poprzednim 200 dni roboczych, wliczając w to czas urlopu.

### **IX. Profilaktyka zdrowotna**

1. Pracodawca wyposaży pracowników 50+ na wydziałach mechanicznych, na stanowiskach pracy wymagających dużej czynności ruchowej w specjalne wzmacniacze, ochronniki lub specjalne ubrania ochronne, posiadające specjalne wzmocnienia w miejscach stawów.

2. Pracodawca w ramach prewencji zdrowotnej zobowiązuje się:

- a) zapewnić starszemu pracownikowi dostęp do szerokiej bazy usług medycznych w ramach kontraktu z firmą prowadzącą obsługę medyczną,
- b) sfinansować starszym pracownikom zalecane (zasadne) badania profilaktyczne wynikające z zaawansowania wiekowego,
- c) sfinansować starszym pracownikom zabiegi rehabilitacyjne i pobyt sanatoryjny,
- d) sfinansować starszym pracownikom posiłek w czasie pracy w miarę możliwości bogaty w produkty mleczne, pełnoziarniste produkty zbożowe, warzywa, owoce, chude mięsa,
- e) dofinansować coroczne stałe koszty badań profilaktycznych (PSA, mammografia, badania hormonalne u kobiet w okresie menopauzy).

3. Pracodawca wspólnie z NSZZ „S” promować będzie wśród pracowników zdrowy styl życia poprzez zorganizowanie turniejów piłki nożnej/siatkówki lub dofinansowanie karnetów na basen.

4. Dla pracowników 50+ potrzebujących ochrony oczu wraz z funkcją korekcji wzroku, zatrudnionych na wydziałach mechanicznych, pracodawca sfinansuje zakup okularów ochronnych ze szklami korygującymi, dostosowanych do indywidualnego pracownika, według wskazań lekarza.

### **VIII. The annual leave**

1. The employee is entitled to additional leave:

- 2 days - after having worked for 25 years
- and on the next day for the next 5 years of work, where years of work mean “contribution years” according to the Act on pensions and disability pensions from the Social Insurance Fund.

The condition for obtaining additional leave is that you have worked 200 working days in the previous year, including the holiday period.

### **IX. Health prophylaxis**

1. The employer shall equip employees aged 50+ in workplaces requiring high physical activity with special reinforcements, protectors or special protective clothing with special reinforcements at the joints.

2. As part of health prevention, the employer shall:

- a) provide senior employees with access to wide scope medical services under a contract with a medical service company,
- b) finance recommended (justified) preventive examinations resulting from age advancement,
- c) finance rehabilitation treatments and a sanatorium stay,
- d) finance a meal during work as much as possible in dairy products, whole grain cereal products, vegetables, fruit, low-fat meat.
- e) co-finance the annual fixed costs of preventive examinations (PSA, mammography, hormone tests in menopausal women).

3. The employer, together with NSZZ “S”, shall promote a healthy lifestyle among employees by organizing football / volleyball tournaments or co-financing swimming pool tickets.

4. For employees aged 50+ who need eye protection with a vision correction function, employed in mechanical departments, the employer will finance the purchase of protective glasses with corrective lenses, adapted to the individual employee, according to the doctor’s recommendations.



5. Pracownikom, którzy posiadają orzeczenie o niepełnosprawności, pracodawca zapewni dodatkowe świadczenie pieniężne w kwocie 120 zł (słownie: sto dwadzieścia zł) brutto miesięcznie z przeznaczeniem na zakup leków i zabiegi rehabilitacyjne, o ile liczba pracowników niepełnosprawnych w zakładzie nie przekroczy 10% stanu zatrudnienia.

Kwota świadczenia nie jest elementem wynagrodzenia za pracę, w związku z czym nie będzie uwzględniana w podstawie wymiaru wynagrodzenia przyjmowanego do obliczenia wynagrodzenia chorobowego, zasiłków chorobowych, wynagrodzenia urlopowego itp.

## **X. Wsparcie w obowiązkach opiekuńczych starszych pracowników**

1. Pracodawca zobowiązuje się w miarę możliwości uwzględniać wnioski starszych pracowników o udzielenie urlopu bezpłatnego w rozumieniu art. 174 Kodeksu pracy w celu opieki nad wnukami lub rodzicami. Wymiar wskazanego urlopu będzie przedmiotem indywidualnych ustaleń pomiędzy pracodawcą a pracownikiem.

## **XI. Inne**

1. Pracodawca na wniosek pracownika umożliwi mu „płynne” przejście na emeryturę poprzez, np. skrócenie wymiaru etatu, zmianę godzin lub dni pracy.

2. Pracodawca w porozumieniu z pracownikiem w okresie poprzedzającym jego przejście na emeryturę lub w sytuacji chęci kontynuowania przez niego pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego uzgodni formy jej świadczenia. Uzgodnienie to obejmuje zarówno możliwości dostosowania wymiaru czasu pracy, godzin pracy, rodzaju umowy, uwzględniając możliwości i potrzeby stron, jak i rodzaj wykonywanej pracy i zakres obowiązków.

3. Pracodawca co roku dokonuje analizy struktury zatrudnienia pracowników pod względem wieku pracowników i stanowisk, na których są zatrudnieni. W przypadku dominacji w zatrudnieniu na danym stanowisku pracowników z grupy wiekowej 50+ lub poniżej 35 roku życia pracodawca będzie dążył do zróżnicowania wiekowego pracowników w tej grupie.

4. Pracodawca zobowiązuje się do wprowadzenia nagród jubileuszowych za długoletnią pracę.

5. Pracodawca powoła komisję do spraw realizowania strategii zarządzania wiekiem. W skład komisji wejdą: przedstawiciele pracodawcy, przedstawiciele organizacji związkowej, zakładowy inspektor pracy, społeczny inspektor pracy.

5. An employer will provide to the employees who have a disability certificate, an additional cash benefit in the amount of PLN 120 (one-hundred-twenty zlotys) gross per month for the purchase of drugs and rehabilitation treatments, provided that the number of disabled employees at the plant does not exceed 10% of the workforce.

The benefit is not part of the remuneration for work therefore it will not be included in the basis of the amount of remuneration used to calculate sick pay, sickness benefits, holiday pay, etc.

## **X. Support in caring responsibilities of older workers**

1. The employer shall, as far as possible, take into account the request from older employees for unpaid leave within the meaning of Art. 174 of the Labour Code in order to care for their grandchildren or parents. The length of the indicated leave will be subject to individual arrangements between an employer and an employee.

## **XI. Miscellaneous**

1. The employer, at an employee's request, will enable them a "smooth-path" to retirement by, for example, shortening their working time, changing hours or days of work.

2. The employer, in consultation with an employee, prior to their retirement, or if they wish to continue work after reaching the retirement age, will agree the form of their work. Such an agreement shall provide the possibility to adjust the working time, working hours, type of contract, taking into account the abilities and needs of the parties, as well as the type of work and scope of duties.

3. Every year, the employer shall analyse the workforce structure in terms of the age and the positions at which they are employed. When a certain position is predominantly taken by employees from the 50+ age group or under 35 years of age, the employer shall strive to differentiate the age of employees in this group.

4. The employer shall introduce jubilee awards for long-term employment.

5. The employer shall appoint a committee for the implementation of the age management strategy. The committee will be composed of representatives of the employer, trade union, a company labour inspector, and a trade union H&S inspec-

Strony ustalą program realizacji zadań komisji, zasady jej funkcjonowania i harmonogram spotkań – zapewniające możliwość efektywnego działania.

6. Pracodawca wraz z organizacjami związkowymi przeprowadzi audyt prawa wewnątrzzakładowego celem usunięcia regulacji dyskryminujących ze względu na wiek pracownika, jeżeli takie regulacje są, i zastąpienia ich postanowieniami zapewniającymi równe traktowanie.

tor. The parties will agree an implementation program for the committee, rules of its functioning and the schedule of meetings which will ensure effective operation.

6. The employer, together with trade unions, shall conduct an audit of internal rules in order to eliminate discriminating based on age, if any, and replace them with provisions ensuring equal treatment.

Komisja Krajowa NSZZ „Solidarność”  
ul. Wały Piastowskie 24, 80-855 Gdańsk



Biuro Programów Europejskich  
[www.solidarnosc.org.pl](http://www.solidarnosc.org.pl)