

© David Tett / Centrum na rzecz lepszego starzenia się

AGE PLATFORM Europe

# BAROMETR 2025

## Starsze pokolenia w pracy i przyszłość rynku pracy: jak radzić sobie z cyfryzacją, zieloną transformacją i niedoborem siły roboczej

www.age-platform.eu

**Opublikowane przez**

AGE Platform Europe | Społeczeństwo dla WSZYSTKICH grup ekowych

Avenue de Tervueren/Tervurenlaan 168, box 2, 1150 Bruksela, Belgia

www.age-platform.eu | +32 2 280 14 70

**Zdjęcie:** ***Centre for Ageing Better & Adobe Stock***

*Niniejszy barometr został opracowany przy pomocy NoteBookLM, narzędzia badawczego i pisarskiego opartego na sztucznej inteligencji, które pomogło w uporządkowaniu, analizie i syntezie materiałów źródłowych.*

**Więcej informacji**

Maciej Kucharczyk, sekretarz generalny:Maciej.Kucharczyk@age-platform.eu

Sarah Loriato, specjalistka ds. polityki:Sarah.Loriato@age-platform.eu

Co-funded by the European Union

Współfinansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami i opiniami autora (autorów) i nie muszą odzwierciedlać poglądów Unii Europejskiej. Ani Unia Europejska, ani organ przyznający dotację nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Numer w rejestrze przejrzystości: 16549972091-86

# Podziękowania

Niniejszy raport jest wynikiem wspólnych wysiłków wielu osób i nie powstałby bez zaangażowania i wiedzy **członków grupy zadaniowej** ds**. zatrudnienia i uczestnictwa**, **członków platformy AGE** oraz **Williama Ghettiego**, młodszego specjalisty ds. polityki w platformie AGE Europe.

# Przedmowa Roxany Mînzatu

*Wiceprzewodnicząca Komisji Europejskiej ds. Praw Społecznych i Umiejętności, Wysokiej Jakości Miejsca Pracy i Gotowości*

Europa znajduje się w trakcie historycznych zmian demograficznych i technologicznych. Luki w umiejętnościach, niedobory siły roboczej i spadająca liczba ludności w wieku produkcyjnym oznaczają, że Europa musi wykorzystać cały swój potencjał, aby utrzymać swój model gospodarczy i społeczny.

Obejmuje to zatrudnianie starszych pracowników. Zbyt często postrzega się starszych pracowników przez pryzmat ich deficytów – jako mniej elastycznych lub mniej produktywnych – zamiast jako doświadczonych profesjonalistów, którzy wnoszą wiedzę i know-how. To nastawienie musi ulec zmianie.

Jak pokazuje niniejszy barometr, dyskryminacja ze względu na wiek, ograniczony dostęp do szkoleń i nieelastyczne miejsca pracy nadal uniemożliwiają wielu osobom starszym pozostanie aktywnymi na rynku pracy.

Spośród 50 mln Europejczyków pozostających poza rynkiem pracy prawie 20 mln to osoby w wieku 55–64 lat, które często opuszczają rynek pracy z powodu obowiązków opiekuńczych lub wcześniejszej emerytury. Stopa zatrudnienia w tej grupie wiekowej pozostaje o około dziesięć punktów procentowych poniżej średniej ogólnej.

Polityka rynku pracy powinna wspierać włączenie starszych pracowników, których doświadczenie i umiejętności mają kluczowe znaczenie dla konkurencyjności i spójności społecznej Europy.

Komisja Europejska stworzyła już solidne podstawy. Inicjatywy takie jak *zestaw narzędzi na rzecz przeciwdziałania zmianom demograficznym*, *plan działania w zakresie umiejętności i niedoborów siły roboczej* oraz *plan* działania na rzecz *wysokiej jakości miejsc pracy* uznają, że przedłużenie zdrowego i satysfakcjonującego życia zawodowego ma kluczowe znaczenie dla naszych celów społecznych i gospodarczych. Musimy jednak pójść dalej.

Potrzebujemy miejsc pracy, które dostosowują się do ludzi, a nie odwrotnie. Oznacza to inwestowanie w ergonomię, elastyczność i uczenie się przez całe życie, tak aby starsi pracownicy mogli nadal się rozwijać i wnosić swój wkład. Oznacza to

ukierunkowane podnoszenie kwalifikacji w zakresie kompetencji cyfrowych. Oznacza to również wzmocnienie przepisów dotyczących równości i wsparcia dla opiekunów, tak aby starsze kobiety – często stanowiące trzon nieodpłatnej opieki – mogły pozostać aktywne i cenione również w pracy zarobkowej.

Równie ważne jest promowanie współpracy międzypokoleniowej. Gdy młodsi i starsi pracownicy dzielą się umiejętnościami i doświadczeniami, organizacje stają się silniejsze i bardziej innowacyjne. Inicjatywy takie jak przyszła *europejska strategia na rzecz sprawiedliwości międzypokoleniowej* mogą pomóc w zakorzenieniu tej kultury w politykach i miejscach pracy, dzięki czemu integracja nie będzie wyjątkiem, ale normą.

Stworzenie starszym pracownikom możliwości pozostania aktywnymi stanowi inwestycję w nasze społeczności, nasze gospodarki i sam europejski model społeczny.

Barometr AGE jest zarówno zwierciadłem, jak i wezwaniem do działania. Przypomina nam, abyśmy podchodzili do starzenia się nie jako do wyzwania, z którym należy sobie poradzić, ale jako do szansy na budowę bardziej odpornej i integracyjnej Europy.

# Przedmowa Heidrun Mollenkopf

*Prezes AGE Platform Europe*

W kontekście europejskim, charakteryzującym się niedoborem siły roboczej, przyspieszoną cyfryzacją i transformacją ekologiczną, dyskryminacja ze względu na wiek w miejscu pracy nasila się, powodując coraz większą marginalizację zwłaszcza starszych pracowników.

Starsi pracownicy spotykają się ze stereotypami i uprzedzeniami, które ograniczają ich perspektywy zawodowe. Dyskryminacja ze względu na wiek przejawia się w miejscu pracy poprzez utrudnianie dostępu do szkoleń, awansu zawodowego, a nawet utrzymania zatrudnienia. Dla wielu osób skutkuje to niepełnym zatrudnieniem, długotrwałym bezrobociem lub niechcianą wcześniejszą emeryturą, co jest jeszcze bardziej widoczne w przypadku osób starszych, które doświadczają dyskryminacji krzyżowej (wskaźnik zatrudnienia starszych kobiet w Europie wynosi zaledwie 40% w niektórych państwach członkowskich; zob. Barometr AGE 2023).

Barometr AGE 2025 bada zmieniające się trendy na rynku pracy i ich wpływ na starszych pracowników. Analizuje zmiany demograficzne przez pryzmat trzech głównych trendów: cyfryzacji, transformacji ekologicznej i niedoborów siły roboczej. Podkreśla pilną potrzebę ponownego przemyślenia polityki zatrudnienia, aby zapewnić jej integracyjny i zrównoważony charakter oraz dostosowanie do potrzeb wszystkich pokoleń.

Obecne i przewidywane zmiany stwarzają możliwości dla wysokiej jakości, zrównoważonych karier, ale tylko pod warunkiem dostosowania odpowiedniej polityki zatrudnienia. Cenne doświadczenie, odporność, wiedza i wkład starszych pracowników muszą być doceniane i wspierane poprzez przemyślane kształtowanie polityki. Dobrze starzejący się pracownicy i zrównoważony rozwój muszą być postrzegane jako atuty rynku pracy. W tym sensie wydanie z 2025 r. wzywa do wprowadzenia polityki publicznej i praktyk w miejscu pracy, które promują współpracę międzypokoleniową, uczenie się przez całe życie i zdrowe warunki pracy.

Opracowana dzięki wspólnym wysiłkom członków AGE Platform Europe edycja 2025 oferuje przekrojową analizę, która łączy trendy na rynku pracy z wyzwaniami i możliwościami związanymi ze starzeniem się społeczeństwa. Przedstawia inspirujące

praktyki, konkretne zalecenia i strategiczną wizję przekształcenia starzenia się w atut, nie tylko dla zatrudnienia, ale także dla innowacji i spójności społecznej.

Stawiając starszych pracowników w centrum debaty na temat przyszłości pracy, Barometr AGE 2025 wzywa do podjęcia wspólnych działań na rzecz budowy bardziej sprawiedliwego, integracyjnego i odpornego rynku pracy. Jest on skierowany do instytucji europejskich, rządów krajowych, partnerów społecznych, przedsiębiorstw i społeczeństwa obywatelskiego, a jego ambicją jest przekształcenie wyzwań związanych ze starzeniem się społeczeństwa w czynniki sprzyjające postępowi dla wszystkich.

# Spis treści


**Podziękowania** 3

**Przedmowa Roxany Mînzatu** 4

**Przedmowa Heidrun Mollenkopf** 6

**Spis treści** 8

**Streszczenie** 11

Kontekst i cel Barometru 2025 11

Metodologia 12

Najważniejsze wnioski 14

Najważniejsze zalecenia 16

Oczekiwane korzyści i wpływ 19

**Rozdział I – Cyfrowa transformacja ion** 21

Wpływ przyspieszonej cyfryzacji na rynek pracy 21

Transformacja cyfrowa a nierówności na rynku pracy 21

Di gitalisatio n i regionalne zatrudnienie 24

Procesy cyfrowe a starzejąca się siła robocza 26

Elastyczność i autonomia w telepracy 26

Automatyzacja i integracja w cyfrowym miejscu pracy 28

Niepewność zatrudnienia w pracy na platformach 33

Wyzwania związane ze sztuczną inteligencją w przypadku starszych pracowników 37

Systemowe wyzwania cyfrowe stojące przed starszymi pracownikami 44

Luki we wspieraniu integracji cyfrowej w miejscu pracy 44

Psychospołeczny wpływ cyfryzacji 47

Przepaść cyfrowa i brak umiejętności cyfrowych 50

Cyfrowa transformacja dostosowana do potrzeb starzejącej się siły roboczej 53

Narzędzia cyfrowe zaprojektowane w celu poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy 53

Wspieranie uczenia się przez całe życie za pomocą narzędzi cyfrowych 55

Cyfryzacja jako katalizator współpracy międzypokoleniowej 57

Zalecenia 60

**Rozdział II – Zielona transformacja 63**

Wpływ transformacji ekologicznej na rynek pracy 63

Zielona transformacja jako czynnik sprzyjający tworzeniu miejsc pracy w Europie 63

Skutki społeczne, regionalne i sektorowe 65

Związek między starzeniem się społeczeństwa a transformacją ekologiczną 68

Docenianie doświadczenia w zielonych miejscach pracy 68

Droga do lepszych warunków pracy 70

Poprzez integrację społeczną i zespoły międzypokoleniowe 74

Wyzwania dla starszych pracowników na bardziej ekologicznym rynku pracy 76

Dyskryminacja ze względu na wiek i bariery strukturalne 76

Ograniczone wsparcie w zdobywaniu nowych umiejętności 77

Zdrowie i bezpieczeństwo w miejscu pracy 83

Zielona transformacja dostosowana do starzejącej się siły roboczej 88

Zrównoważone miejsce pracy musi być zarówno ekologiczne, jak i wysokiej jakości 88

Zapobieganie wykluczeniu starszych pracowników 91

Polityka sprawiedliwej transformacji w obliczu starzejącej się siły roboczej 93

Zalecenia 96

**Rozdział III – Niedobory siły roboczej 98**

Starzenie się społeczeństwa i jego wpływ na rynek pracy 98

Zmiany demograficzne i starzejąca się siła robocza 98

Niedobory siły roboczej i sektory najbardziej dotknięte tym problemem 100

Wspieranie integracyjnego i dostępnego rynku pracy dla wszystkich osób starszych 103

Promowanie integracyjnej integracji starszych pracowników 103

Wspieranie starszych osób bezrobotnych 107

Polityka i inicjatywy mające na celu utrzymanie starszych pracowników w zatrudnieniu 111

Strategie utrzymania zatrudnienia i zarządzanie karierą zawodową 111

Praca po osiągnięciu ustawowego wieku emerytalnego 116
Dialog społeczny i układy zbiorowe 120
Zalecenia 123
**Załączniki – Inspirujące praktyki** **127**
Belgia 127
Cypr 127
Republika Czeska 129
Dania 133
Finlandia 134
Francja 135
Grecja 138
Niemcy 138
Węgry 139
Irlandia 140
Włochy 142
Malta 143
Holandia 144
Polska 145
Portugalia 146
Rumunia 146
Hiszpania 147
Wielka Brytania 152
Europa 155
**Działania AGE w zakresie zatrudnienia** **162**
**Kwestionariusz do oceny na poziomie krajowym** **164**
**O platformie AGE Europe** **167**

# Streszczenie

## Kontekst i cel Barometru 2025

Europejskie rynki pracy przechodzą transformację. **Niedobory siły roboczej, przyspieszona cyfryzacja i transformacja ekologiczna** zmieniają sposób pracy ludzi i rodzaje dostępnych miejsc pracy. Jednocześnie **starzenie się społeczeństwa** zmienia skład samej siły roboczej, a starsi pracownicy stanowią coraz ważniejszą część kapitału ludzkiego Europy. Te **nakładające się na siebie trendy** rodzą pilne pytania dotyczące zrównoważonego rozwoju i jakości życia zawodowego, a także tego**, na ile obecne i przyszłe strategie rynku pracy są i będą sprzyjać włączeniu społecznemu**.

Barometr AGE 2025 bada, jak zmiany te wpływają obecnie na starszych pracowników i jak mogą **kształtować możliwości i wyzwania** w nadchodzących latach.

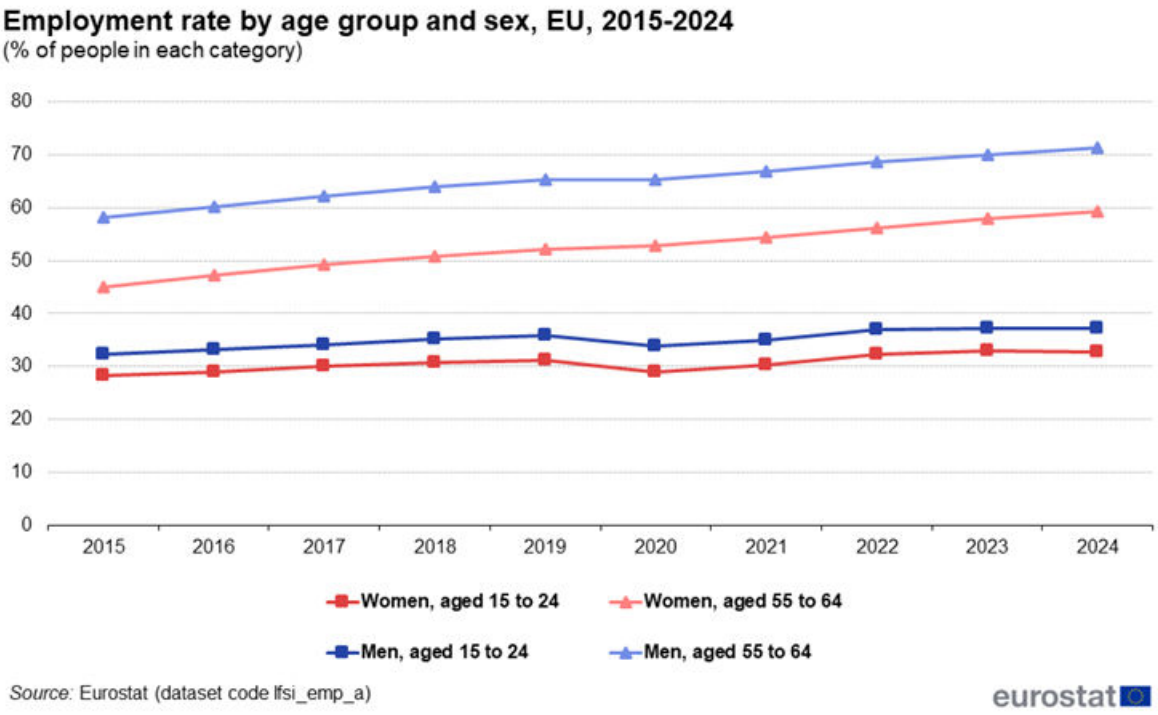



**Figure 2: Employment rate by age group and sex, EU, 2015-2024 Source: Eurostat (lfsi_emp_a)**

Chociaż w ostatnich latach wzrosła stopa zatrudnienia osób w wieku 55–64 lat, nadal utrzymują się nierówności między płciami, sektorami i regionami, co sprawia, że wielu

starszych pracowników jest narażonych na wykluczenie ze strategii rynku pracy. Zbyt często działania dostosowawcze mające na celu zaradzenie niedoborom siły roboczej i/lub związane z transformacją cyfrową i ekologiczną **pomijają tę grupę osób**, pomimo ich prawa do pracy, doświadczenia i potencjału, który mogą wnieść do odporności gospodarczej i społecznej Europy.

W związku z tym tegoroczny barometr ma na celu:

- Przeanalizować obecne i pojawiające się wyzwania stojące przed starszymi pracownikami w szerszym kontekście **niedoborów siły roboczej, transformacji cyfrowej i ekologicznej**.
- Obserwować spostrzeżenia i perspektywy ekspertów, partnerów społecznych, organizacji społeczeństwa obywatelskiego i przywódców UE.
- Podkreślenie **inspirujących praktyk, które promują włączenie starszych pracowników** do dynamicznych i integracyjnych rynków pracy.
- Przedstawienie **konkretnych zaleceń** dotyczących polityki zatrudnienia przyjaznej osobom starszym, która uznaje wartość starszych pracowników i zapewnia, że nie zostaną oni pominięci podczas tych poważnych przemian.

Barometr AGE 2025 ma na celu nie tylko **dostarczenie informacji do debat politycznych na szczeblu europejskim**, ale także służyć na **szczeblu krajowym i lokalnym**. Łącząc trzy megatrendy, czyli cyfryzację, transformację ekologiczną i niedobory siły roboczej, oferuje przekrojową analizę wzajemnego oddziaływania starzenia się społeczeństwa z tymi siłami. Jego głównym celem jest uczynienie starzenia się społeczeństwa szansą dla zatrudnienia, innowacji oraz silniejszych i **bardziej integracyjnych rynków pracy w całej Europie**.

## Metodologia

Nowa edycja Barometru AGE 2025 stanowi kontynuację poprzednich wydań, oceniając **sytuację społeczno-gospodarczą osób starszych w Europie** z perspektywy praw człowieka. Od 2023 r. Barometr koncentruje się na zatrudnieniu i miejscu osób starszych na rynku pracy, podkreślając ich często niedoceniany potencjał i proponując szereg zaleceń dla UE, państw członkowskich i

przedsiębiorstw. W 2023 r.[1] członkowie AGE zmobilizowali się, aby zidentyfikować i promować dobre praktyki, które wzmacniają pozycję starszych pracowników, umożliwiając im prowadzenie **zrównoważonego i wysokiej jakości życia zawodowego**. Opierając się na wynikach edycji z 2023 r., Barometr AGE 2025 przyjmuje podejście przekrojowe, badając wpływ trzech wspomnianych wcześniej megatrendów, odnosząc się zarówno do wyzwań, jak i możliwości dla dzisiejszych starszych pracowników i starzejącej się siły roboczej.

Opracowanie Barometru AGE 2025 opierało się na **podejściu opartym na współpracy i wielopoziomowości**, koordynowanym przez sekretariat AGE Platform Europe. Członkowie AGE należący do **grupy zadaniowej ds. zatrudnienia i uczestnictwa** spotkali się kilkakrotnie, aby określić zakres tematyczny i podtematy niniejszej edycji. Dyskusje te opierały się na priorytetach Unii Europejskiej, opiniach dotyczących edycji z 2023 r. oraz spostrzeżeniach zebranych w ramach ciągłego dialogu z decydentami politycznymi na szczeblu unijnym i krajowym, partnerami społecznymi i organizacjami społeczeństwa obywatelskiego.



*Spotkanie grupy zadaniowej ds. zatrudnienia – marzec 2025 r.*

[1] Barometr AGE 2023 – Zrównoważone i wysokiej jakości życie zawodowe

Na podstawie tych prac przygotowawczych grupa zadaniowa opracowała **kompleksowy kwestionariusz**, który został rozesłany do wszystkich członków AGE. Narzędzie to umożliwiło **zebranie danych i opinii na poziomie krajowym**, zapewniając lepsze zrozumienie konkretnych wyzwań stojących przed rynkami pracy. Dostarczyło ono również cennych informacji na temat tego, jak rządy, pracodawcy i partnerzy społeczni reagują na presję związaną z niedoborem siły roboczej oraz transformacją cyfrową i ekologiczną.

Równolegle sekretariat AGE przeprowadził **ukierunkowane badania** i **konsultacje z kluczowymi ekspertami** w celu uzupełnienia wyników. Połączone wysiłki grupy zadaniowej, członków AGE i sekretariatu ułatwiły identyfikację obiecujących praktyk i innowacyjnych podejść, które wspierają integrację i wzmocnienie pozycji starszych pracowników.

Dzięki tej metodologii w barometrze AGE 2025 przedstawiono szereg inspirujących praktyk, wskazano kluczowe wyzwania i sformułowano strategiczne zalecenia. Są one skierowane do organów publicznych, partnerów społecznych i podmiotów gospodarczych na wszystkich szczeblach, od instytucji UE po lokalne przedsiębiorstwa, a ich nadrzędnym celem jest wspieranie bardziej **integracyjnego i zrównoważonego rynku pracy dla wszystkich pokoleń**.

## Najważniejsze wnioski

Starzenie się społeczeństwa głęboko zmienia rynek pracy. Starsi pracownicy, którzy często są marginalizowani, znajdują się na rozdrożu trzech głównych dynamik (cyfryzacji, transformacji ekologicznej i niedoborów siły roboczej), z których każda stanowi wyzwanie, ale także szansę na zapewnienie integracyjnego rynku pracy i sektorów oraz zrównoważonej kariery zawodowej o wysokiej jakości:

### Pogodzenie transformacji cyfrowej ze starzeniem się siły roboczej

**Transformacja pogłębiająca nierówności**

Nowe narzędzia i procesy cyfrowe wykluczają starszych pracowników ze względu na dyskryminację ze względu na wiek, brak umiejętności cyfrowych i odpowiednich szkoleń, co prowadzi do utraty know-how, przedwczesnych odejść, zwiększonego stresu i większej niepewności zatrudnienia.

**Potencjał do ujawnienia**

- Poprawa warunków pracy dzięki automatyzacji
- Docenianie doświadczenia poprzez mentoring międzypokoleniowy
- Dostęp do elastycznych modeli zatrudnienia (dzielenie się pracą, telepraca itp.)
- Kształcenie na odległość i przekwalifikowanie w dostępnych zawodach cyfrowych

**Wyzwanie**: Docenianie starszych pracowników, lepsze włączanie narzędzi cyfrowych do strategii integracji i zrównoważonej kariery zawodowej. Włączanie starszych pracowników do strategii transformacji cyfrowej poprzez politykę kształcenia ustawicznego, integracji cyfrowej i zapobiegania ryzyku psychospołecznemu.

## Zielona transformacja: nierównomierny rozkład możliwości

**Sektory w fazie spadkowej**

Ze względu na znaczną utratę miejsc pracy w sektorach podupadających, takich jak motoryzacja i paliwa kopalne, znaczna część siły roboczej pozostaje bez zatrudnienia. Jest to szczególnie szkodliwe dla starszych pracowników, którzy są bardziej dotknięci długotrwałym bezrobociem niż jakakolwiek inna grupa wiekowa ze względu na dyskryminację ze względu na wiek, niską mobilność i brak odpowiednich programów przekwalifikowania.

**Docenianie tradycyjnej wiedzy i umiejętności praktycznych**

Zielona transformacja sprzyja tworzeniu miejsc pracy w sektorach, w których starsi pracownicy mają duże doświadczenie (np. budownictwo, recykling, konserwacja) i gdzie ceni się tradycyjne know-how i praktyczne umiejętności, umożliwiając starszym pracownikom przekazywanie swojej wiedzy młodszym pokoleniom i zachęcając do współpracy międzypokoleniowej.

**Wyzwanie**: Promowanie przekwalifikowania zawodowego bez dyskryminacji ze względu na wiek poprzez dostosowanie szkoleń do indywidualnych potrzeb i zapewnienie włączenia wszystkich grup wiekowych w celu sprawiedliwej transformacji.

## Niedobór siły roboczej: starsi pracownicy są niedoceniani

**Doświadczona, ale marginalizowana starsza siła robocza: europejski paradoks**

Starzenie się społeczeństwa powoduje zmniejszenie liczby osób aktywnych zawodowo, co pogłębia niedobory w kluczowych sektorach (opieka zdrowotna, budownictwo, opieka). Starsi pracownicy są dostępni, ale często są wykluczani przez praktyki dyskryminacyjne, nieodpowiednie warunki pracy lub nieodpowiednią politykę reintegracji.

**Odporny rynek pracy, który lepiej integruje starszych pracowników**

Starsi pracownicy posiadają cenne umiejętności i mogą zapewnić transfer wiedzy, wzmacniając w ten sposób spójność i wydajność. Istnieje kilka modeli, które umożliwiają przedłużenie kariery zawodowej zgodnie z życzeniami i potrzebami starszych pracowników, natomiast bezrobotni seniorzy mogliby otrzymać lepsze wsparcie i motywację do reagowania na presję rynku pracy.

**Wyzwanie**: Wdrożenie strategii dotyczących utrzymania zatrudnienia, przekwalifikowania, elastyczności i dialogu społecznego w celu promowania wysokiej jakości kariery zawodowej.

## Kluczowe zalecenia

Aby cyfryzacja, transformacja ekologiczna i reakcja na niedobory siły roboczej były społecznie zrównoważone, konieczne jest:

### *1. Przemyśleć politykę zatrudnienia, uwzględniając specyficzną sytuację i potrzeby starszych pracowników*

Aby zapewnić integracyjne podejście do starzenia się na rynku pracy, polityka zatrudnienia musi wyraźnie uwzględniać realia starszych pracowników, zwłaszcza starszych kobiet i osób bezrobotnych, które napotykają znaczne przeszkody w powrocie na rynek pracy.

**Europejska strategia zatrudnienia**[2] musi w pełni uwzględniać starzenie się społeczeństwa, co obecnie nie ma miejsca. Niedawno przyjęte lub planowane inicjatywy, takie jak **plan działania na rzecz wysokiej jakości miejsc pracy**[3] oraz

[2] Europejska strategia zatrudnienia (EES)
[3] Opinia AGE Platform Europe na temat konsultacji dotyczących planu działania na rzecz wysokiej jakości miejsc pracy

nowy **plan działania w sprawie europejskiego filaru praw socjalnych**[4] , stanowią strategiczne narzędzia dla starszych pracowników, na przykład poprzez uwzględnienie wskaźników związanych z wiekiem i włączenie kwestii trwałości kariery zawodowej.

Konieczne jest również wzmocnienie monitorowania i przeglądu **dyrektywy w sprawie równości w zatrudnieniu**[5] w celu zapewnienia lepszej ochrony przed dyskryminacją ze względu na wiek w miejscu pracy, umożliwiając tym samym starszym pracownikom dłuższe pozostawanie aktywnymi zawodowo, jeśli tego chcą.

Wspieranie **europejskiej sieci publicznych służb zatrudnienia**[6] oraz wzmocnienie wdrażania **zalecenia w sprawie długotrwałego bezrobocia**[7] ma zasadnicze znaczenie dla lepszego zaspokojenia potrzeb starszych osób poszukujących pracy, zwłaszcza kobiet, poprzez podejście skoncentrowane na osobie.

Wreszcie, w ramach przeglądu **dyrektywy w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym**[8] należy zaproponować zwiększenie liczby dni urlopu dla opiekunów, zagwarantowanie minimalnych standardów wynagrodzenia oraz ochronę przed zwolnieniem lub przymusową wcześniejszą emeryturą. Zmiany te mogą być szczególnie pomocne dla kobiet w każdym wieku, ponieważ stanowią one 70 % nieopłacanych nieformalnych opiekunów[9] .

### 2. *Inwestowanie w uczenie się przez całe życie, ukierunkowane na umiejętności cyfrowe i ekologiczne*

Dostęp do kształcenia ustawicznego ma zasadnicze znaczenie dla umożliwienia starszym pracownikom dostosowania się do transformacji cyfrowej i ekologicznej. Inicjatywa Komisji Europejskiej **„Unia umiejętności”**[10] stanowi doskonałą okazję do

[4] Propozycja AGE dotycząca nowego planu działania EPSR (2025)
[5] Dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy
[6] Europejska sieć publicznych służb zatrudnienia – sieć PES – Komisja Europejska
[7] Zalecenie Rady z dnia 15 lutego 2016 r. w sprawie integracji osób długotrwale bezrobotnych na rynku pracy
[8] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów oraz uchylająca dyrektywę Rady 2010/18/UE
[9] Wpływ opieki na zdrowie i samopoczucie nieformalnych opiekunów – perspektywa płci – Eurocarers
[10] Unia umiejętności – Komisja Europejska

opracowania modułowych, dostępnych ścieżek szkoleniowych dostosowanych do potrzeb starszych pracowników w tych obszarach.

Wdrożenie **zaleceń Rady dotyczących ścieżek kwalifikacyjnych**[11] i **indywidualnych kont szkoleniowych**[12] musi również odpowiadać konkretnym realiom i potrzebom starszych pracowników w zakresie uczenia się i zatrudnienia poprzez przyjęcie podejścia skoncentrowanego na osobie. Oznacza to zapewnienie dostępu do płatnych urlopów szkoleniowych, zniesienie ograniczeń wiekowych dotyczących szkoleń oraz dostosowanie możliwości uczenia się do zmieniających się wymagań związanych z transformacją.

### *3. Promowanie współpracy międzypokoleniowej w miejscu pracy*

Współpraca międzypokoleniowa jest kluczowym czynnikiem spójności społecznej i wyników gospodarczych. Należy ją promować w ramach przyszłej **europejskiej strategii na rzecz sprawiedliwości międzypokoleniowej**[13] , która powinna obejmować konkretne środki zachęcające do mentoringu, dzielenia się doświadczeniami i współpracy międzypokoleniowej w środowiskach zawodowych, podkreślając korzyści dla przedsiębiorstw i pracowników.

Przyjęcie **planu działania na rzecz zwalczania dyskryminacji ze względu na wiek**[14] w ramach tej strategii ma zasadnicze znaczenie dla zwalczania stereotypów związanych z wiekiem, podnoszenia świadomości wśród pracodawców oraz zapewnienia sprawiedliwych i sprzyjających włączeniu społecznemu praktyk w zakresie zasobów ludzkich.

### *4. Dostosowanie środowisk pracy w celu przedłużenia kariery zawodowej w dobrych warunkach*

Aby umożliwić starszym pracownikom dłuższe pozostawanie aktywnymi zawodowo, konieczne jest przyjęcie systemowego podejścia do zrównoważonej kariery

[11] Zalecenie Rady z dnia 19 grudnia 2016 r. w sprawie ścieżek podnoszenia kwalifikacji: nowe możliwości dla osób dorosłych
[12] Zalecenie Rady w sprawie indywidualnych kont edukacyjnych
[13] Sprawiedliwość międzypokoleniowa – Komisja Europejska
[14] Wniosek AGE dotyczący planu działania UE na rzecz zwalczania dyskryminacji ze względu na wiek

zawodowej. Oznacza to systematyczne włączanie podejścia opartego na cyklu życia do polityki bezpieczeństwa i higieny pracy, szczególnie w kontekście obecnych i przyszłych **europejskich ram bezpieczeństwa i higieny pracy**[15] **.**

Należy zachęcać państwa członkowskie i przedsiębiorstwa do wdrażania konkretnych środków: ergonomii miejsca pracy, zapobiegania ryzyku psychospołecznemu, elastycznych godzin pracy, stopniowego przechodzenia na emeryturę i reintegracji. Działania te muszą być wspierane przez narzędzia monitorowania i oceny, aby zmierzyć ich wpływ na jakość życia w pracy i długość kariery zawodowej. Należy opracować inicjatywy sektorowe i rozszerzyć je na wszystkie sektory, aby dostosować miejsca pracy do potrzeb starszych pracowników.

## Oczekiwane korzyści i wpływ

Chociaż transformacja cyfrowa, transformacja ekologiczna i niedobory siły roboczej są często traktowane oddzielnie, ich wzajemne oddziaływanie ze starzeniem się społeczeństwa ujawnia wspólne wyzwania, które wymagają zintegrowanego podejścia skoncentrowanego na włączeniu starszych pracowników.

W szczególności **transformacja cyfrowa** stanowi potężną dźwignię służącą przekształcaniu pracy, poprawie warunków zatrudnienia i wzmacnianiu konkurencyjności. Jednak jej potencjał pozostaje w dużej mierze niewykorzystany w odniesieniu do starszych pracowników. Cyfryzacja sprzyjająca włączeniu społecznemu mogłaby pomóc w zmniejszeniu nierówności związanych z wiekiem poprzez ułatwianie utrzymania zatrudnienia i dostępu do rynku pracy, docenianie doświadczenia i ograniczanie wcześniejszych emerytur. Zapewniłaby również narzędzia zapobiegające bezrobociu i niepewności pod koniec kariery zawodowej poprzez ciągłe szkolenia i dostosowywanie stanowisk pracy. Jeśli chodzi o dobre samopoczucie, narzędzia cyfrowe, zaprojektowane z myślą o integracji, mogą ułatwić wykonywanie zadań fizycznych, zmniejszyć stres i poprawić równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

[15] Strategiczne ramy UE dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy na lata 2021–2027 | Bezpieczeństwo i zdrowie w pracy EU-OSHA

Dla przedsiębiorstw inkluzywna transformacja cyfrowa jest synonimem odporności. Pomaga ona zatrzymać kluczowe umiejętności, zmniejszyć rotację pracowników i promować bardziej otwartą, międzypokoleniową i inkluzywną kulturę organizacyjną. Zwiększa również atrakcyjność w kontekście niedoboru talentów. W kontekście polityki publicznej cyfryzacja zaprojektowana z myślą o wszystkich grupach wiekowych pomaga zmniejszyć przepaść cyfrową między regionami i pokoleniami, jednocześnie wspierając odpowiedzialne, inkluzywne i zorientowane na człowieka innowacje.

**Zielona transformacja** może oferować ogromne możliwości gospodarcze i społeczne. Może stymulować tworzenie zrównoważonych miejsc pracy w sektorach dostępnych dla starszych pracowników, takich jak renowacja energetyczna, recykling i konserwacja. Może również korygować nierówności regionalne poprzez wspieranie obszarów znajdujących się w trudnej sytuacji. Na poziomie społecznym sprzyja ona włączeniu osób starszych poprzez dostosowane szkolenia, lepsze warunki pracy i lokalne inicjatywy wzmacniające więzi społeczne. Uczenie się przez całe życie i rozwój umiejętności ekologicznych stają się podstawowymi filarami umożliwiającymi wszystkim, niezależnie od wieku, wniesienie wkładu w transformację.

Transformacja ekologiczna może również poprawić zdrowie w miejscu pracy poprzez zmniejszenie ryzyka fizycznego i psychospołecznego oraz promowanie zdrowego starzenia się, które zachęca do zaangażowania społecznego i aktywności. Aby to osiągnąć, potrzebne są bardziej sprawiedliwe polityki, które są lepiej ukierunkowane na konkretne grupy i regiony.

Wreszcie **niedobór siły roboczej** uwypukla paradoks: podczas gdy wiele sektorów znajduje się pod presją, starsi pracownicy, którzy są dostępni i doświadczeni, często pozostają wykluczeni. Docenienie ich zwiększyłoby wydajność, zmniejszyło dyskryminację i promowało spójność społeczną. Utrzymanie ich na rynku pracy lub ponowne włączenie do siły roboczej, w szczególności poprzez ukierunkowane polityki, pomogłoby zmniejszyć długotrwałe bezrobocie i lepiej wykorzystać istniejące umiejętności. W kluczowych sektorach, takich jak zdrowie, budownictwo i usługi, mobilizacja starszych pracowników ma zasadnicze znaczenie dla zapewnienia ciągłości działalności i wsparcia transformacji.

Aby sprostać tym wyzwaniom, konieczne jest przyjęcie innowacyjnych modeli organizacyjnych, takich jak dzielenie się stanowiskiem pracy lub stopniowe przechodzenie na emeryturę, oraz wdrożenie polityki zarządzania opartej na konkretnych wskaźnikach i systematycznych ocenach. Pozwoliłoby to dostosować politykę do rzeczywistej sytuacji i zapewnić wymierny wpływ inicjatyw społecznych.

Włączenie starszych pracowników w te trzy procesy transformacji jest nie tylko kwestią sprawiedliwości społecznej, ale także niezbędną strategią gospodarczą, organizacyjną i polityczną służącą **budowaniu zrównoważonego, odpornego i integracyjnego rynku pracy.**

# Rozdział I – Transformacja cyfrowa

## Wpływ przyspieszonej cyfryzacji na rynek pracy

### Transformacja cyfrowa a nierówności na rynku pracy

Pandemia COVID-19 głęboko zmieniła rynek pracy, przyspieszając transformację cyfrową i redefiniując sposób, w jaki pracujemy. Transformacja ta obejmuje technologie takie jak praca zdalna, automatyzacja, zarządzanie algorytmiczne i sztuczna inteligencja (AI). Chociaż doprowadziła ona do wzrostu wydajności i otworzyła nowe możliwości na rynku pracy, stworzyła również wiele wyzwań. Niektóre zawody mogą całkowicie zniknąć, podczas gdy inne ulegną poważnym zmianom, szczególnie z perspektywy społecznej. Aż **46 % miejsc pracy może ulec zakłóceniu**, zwłaszcza z powodu AI, przy czym 14 % miejsc pracy zostanie zautomatyzowanych, a 32 % zawodów ulegnie transformacji[16] , co będzie miało szczególnie niepokojący wpływ na pracowników dysponujących mniejszymi zasobami, którzy mogą nie odnieść takich samych korzyści ze wzrostu wydajności, oraz na osoby dorosłe wykonujące prace wymagające niskich kwalifikacji lub niepewne, które mogą zostać w tyle.

[16] Zmiany i prognozy dotyczące zmieniającego się charakteru pracy – Komisja Europejska

Jednym z największych zagrożeń związanych z transformacją cyfrową jest **pozostawienie w tyle całych grup społecznych**, **takich jak starsi pracownicy**. Pogłębienie istniejących **nierówności społecznych** spowodowane tą transformacją ma szczególnie znaczący wpływ na starszych pracowników. Pandemia wywołała już **„falę odejść na emeryturę”,** w wyniku której wielu starszych pracowników opuściło rynek pracy wcześniej niż planowali, często z powodu braku wsparcia organizacyjnego w dostosowaniu się do nowych warunków pracy[17] . W rezultacie rynek pracy nie tylko stracił znaczną część doświadczonej siły roboczej, ale także poniósł znaczne **straty w zakresie wiedzy instytucjonalnej i doświadczenia**. Odejście starszych pracowników spowodowało powstanie trudnej do wypełnienia luki, szczególnie w sektorach, w których kluczowe znaczenie mają mentoring, ciągłość i zgromadzona wiedza specjalistyczna. Zmiana ta ma długotrwałe konsekwencje dla planowania siły roboczej, wydajności i międzypokoleniowego transferu wiedzy.

Rosnące ryzyko wcześniejszych emerytur i erozja wiedzy instytucjonalnej pozostają palącymi problemami, zwłaszcza w obliczu **nasilających się** wraz z transformacją cyfrową **postaw dyskryminujących osoby starsze**. Pracodawcy coraz częściej preferują młodszych kandydatów, często zakładając, że starsi pracownicy mają trudności z dostosowaniem się do nowych technologii, pomimo dowodów na to, że często osiągają oni wyniki równie dobre jak ich młodsi koledzy. Ponadto **uprzedzenia związane z nowymi technologiami** stanowią dodatkowe zagrożenie dla starszych pracowników, w tym wykluczenie z automatycznych systemów rekrutacji i ograniczony dostęp do możliwości zatrudnienia.

Ograniczony kontakt z narzędziami cyfrowymi w trakcie całej kariery zawodowej oraz nierówny **dostęp do zasobów, w tym narzędzi cyfrowych, szkoleń i umiejętności cyfrowych**, oznaczają wyjątkowe wyzwania związane z dostosowaniem się do cyfrowego środowiska. Jednak nabycie aktualnych umiejętności cyfrowych jest niezbędne, aby poradzić sobie z cyfrową transformacją w miejscu pracy. Starsi pracownicy często napotykają jednak bariery w dostępie do szkoleń, zwłaszcza szkoleń cyfrowych, co uniemożliwia im utrzymanie konkurencyjności. Często doświadczają trudności, które mają negatywny wpływ na ich życie zawodowe i osobiste, w przeciwieństwie do młodszych pracowników, którzy korzystali z lepszej

[17] Eurofound Live – Zróżnicowane doświadczenia starszych pracowników w zakresie technologii – prezentacja prof. Matthew Flynna

edukacji i posiadają wysokie umiejętności cyfrowe, a którzy zazwyczaj zgłaszają pozytywne doświadczenia związane z cyfrową transformacją[18] .

Rynek pracy cierpi z **powodu braku ustrukturyzowanego systemu, który gwarantowałby uczenie się przez całe życie** i ciągły rozwój umiejętności cyfrowych, w tym w późniejszym wieku. Ta wada naraża starszych pracowników na zwiększone ryzyko: w najlepszym przypadku na wcześniejszą emeryturę, a w najgorszym – na szczególnie szkodliwe bezrobocie pod koniec kariery zawodowej. To ostatnie może mieć konsekwencje nie tylko dla samych zainteresowanych, ale także dla przedsiębiorstw i gospodarki, ze względu **na utratę cennej wiedzy specjalistycznej w zakresie organizacji**. Zaniedbując potencjał doświadczonych pracowników i nie zapewniając im środków umożliwiających dostosowanie się do zmian technologicznych, rynek pracy pozbawia się kapitału ludzkiego, który jest niezbędny do **integracyjnej i zrównoważonej transformacji cyfrowej**.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **IRLANDII**

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE Active Retirement Ireland*

**Umiejętność czytania i pisania przez dorosłych przez całe życie (2021–2030): 10-letnia strategia na rzecz umiejętności czytania, pisania, liczenia i umiejętności cyfrowych dorosłych**

Departament Kształcenia Ustawicznego i Wyższego, Badań, Innowacji i Nauki opracował szeroko zakrojoną strategię mającą na celu zapewnienie wszystkim niezbędnych umiejętności czytania, pisania, liczenia i korzystania z technologii cyfrowych, aby mogli w pełni uczestniczyć w życiu społecznym i realizować swój potencjał. **Podważając błędne przekonanie, że nieumiejętność czytania, pisania lub komunikowania się za pomocą technologii cyfrowych jest porażką danej osoby, a raczej porażką społeczeństwa i państwa**, rząd

[18] Eurofound Live – Różnice w doświadczeniach starszych pracowników w zakresie technologii – prezentacja Arianny Poli

irlandzki dąży do zapewnienia wszystkim potrzebującym łatwego i lokalnego dostępu do wsparcia.

Ponieważ w przyszłości podstawowa umiejętność korzystania z technologii cyfrowych będzie wymagana w prawie każdym rodzaju zatrudnienia, nawet osoby obecnie zatrudnione mogą mieć trudności z dostosowaniem się do zmian technologicznych i będą **wymagały okresowego podnoszenia kwalifikacji w zakresie technologii cyfrowych i innych kluczowych obszarów**. Pracodawcy i przedstawiciele pracodawców odgrywają kluczową rolę w ułatwianiu podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie umiejętności cyfrowych. Obecnie istnieje szereg **sieci branżowych wspierających pracowników w uczeniu się przez całe życie, w tym** Skillnet Business Network, grupa przedsiębiorstw sektora prywatnego, które współpracują w oparciu o swój sektor lub region, aby zaspokajać potrzeby w zakresie umiejętności i zapewniać programy podnoszenia kwalifikacji i przekwalifikowania. Regionalne fora umiejętności również zapewniają pomoc pracodawcom i systemowi szkoleniowemu w zakresie współpracy i zaspokajania nowych potrzeb w zakresie umiejętności w ich regionach.

## Cyfryzacja i zatrudnienie regionalne

Wyzwania i możliwości związane z cyfryzacją świata pracy nie są równomiernie rozłożone w Europie i jej państwach członkowskich. Od automatyzacji i sztucznej inteligencji po pracę zdalną i zatrudnienie oparte na platformach – narzędzia cyfrowe zmieniają sposób, miejsce i czas pracy ludzi. Zmiany te pogłębiają istniejące **dysproporcje regionalne**, ale także **podziały między obszarami wiejskimi i miejskimi**, zwiększając istniejące różnice w zakresie infrastruktury, inwestycji i szkoleń, a jednocześnie podkreślając potrzebę ukierunkowanych polityk zapewniających sprawiedliwą i sprzyjającą włączeniu społecznemu transformację cyfrową.

Głównymi beneficjentami rozwoju cyfrowego są regiony stołeczne w całej Europie. Ich odporność podczas pandemii można częściowo przypisać **większej koncentracji miejsc pracy, które można wykonywać zdalnie**. Regiony stołeczne i ośrodki

miejskie odnotowały najwyższy odsetek telepracy, co wynika ze struktury zawodowej sprzyjającej pracy zdalnej[19] . Natomiast regiony wiejskie odnotowały spadek udziału w zatrudnieniu, co pogłębiło przepaść między miejskimi i wiejskimi rynkami pracy. Trend ten ilustruje przykład Włoch, gdzie różnica między najwyższym a najniższym regionalnym wskaźnikiem zatrudnienia sięga 33 %[20] .

**Łączność internetowa** pozostaje również kluczowym czynnikiem w pracy cyfrowej, nie tylko w przypadku pracy zdalnej, ale także szkoleń, rozwoju umiejętności oraz poszukiwania i ubiegania się o pracę. Chociaż od 2019 r. łączność w całej Europie uległa poprawie[21] , utrzymuje się cyfrowa przepaść między społecznościami miejskimi i wiejskimi. Ta dysproporcja ogranicza potencjał pracy cyfrowej i uczestnictwa pracowników oraz osób poszukujących pracy w regionach o słabszym dostępie do Internetu.

W całej Europie przyspiesza **wdrażanie narzędzi opartych na sztucznej inteligencji**, ale również w tym przypadku nadal istnieją znaczne różnice regionalne, przy czym regiony północne i kontynentalne przodują, podczas gdy inne pozostają w tyle. Różnice te odzwierciedlają się również między dużymi i małymi przedsiębiorstwami. Do 2024 r. około 40 % dużych przedsiębiorstw wdrożyło sztuczną inteligencję, w porównaniu z mniej niż 10 % małych przedsiębiorstw[22] . Dysproporcja ta stwarza ryzyko powstania gospodarki cyfrowej dwóch prędkości, co osłabia konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), które stanowią podstawę europejskiego modelu gospodarczego.

Ta nierównomierna dystrybucja ma bezpośrednie konsekwencje dla **starszych pracowników, którzy są nadmiernie reprezentowani w sektorach i obszarach wolniej cyfryzujących się,** ale jednocześnie bardziej narażonych na pozostawanie w tyle w miarę przyspieszania transformacji. W regionach pozostających w tyle starsi pracownicy mogą napotykać podwójną niekorzystną sytuację, zarówno bariery związane z wiekiem, jak i deficyty strukturalne w infrastrukturze cyfrowej.

[19] Zmiany w zatrudnieniu regionalnym i geografia telepracy w Europie | Eurofound
[20] Zmiany w zatrudnieniu w regionach i geografia telepracy w Europie | Eurofound
[21] Zmiany w zatrudnieniu w regionach i geografia telepracy w Europie | Eurofound
[22] Wykorzystanie sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwach – wyjaśnienie statystyk – Eurostat

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **MAKROREGIONU DUNAJU**

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE, Profesni Krizovatky*

## Projekt eDigiStars:
## Budowanie konkurencyjnej cyfrowej siły roboczej w regionie Dunaju

W ramach projektu eDigiStars, realizowanego w latach 2020–2022, zgromadzono 19 partnerów z 8 krajów (Austria, Bośnia i Hercegowina, Bułgaria, Czechy, Węgry, Rumunia, Słowenia, Ukraina) w celu rozwiązania **trzech wspólnych problemów, przed którymi stoi makroregion Dunaju:**

- Brak wykwalifikowanej kadry w dziedzinach cyfrowych
- Starzejąca się populacja i trudności w zatrudnieniu
- Niższa konkurencyjność

Projekt opiera się na rzeczywistej współpracy zawodowej urzędów pracy, organizacji szkoleniowych, samorządów lokalnych i organizacji pozarządowych w celu **stworzenia funkcjonalnych narzędzi i szkoleń z certyfikacją dla osób bezrobotnych w wieku powyżej 50 lat**:

- **Narzędzie POWERYOU** jest zasobem służącym budowaniu potencjału, zaprojektowanym w celu wspierania urzędów pracy i organizacji pozarządowych w angażowaniu, motywowaniu i wspieraniu osób starszych, pomagając im w nauce i rozwoju kariery w branży cyfrowej.
- **Narzędzie CAMPUS** pomaga organizacjom szkoleniowym dostosować swoje kursy do konkretnych potrzeb osób starszych, zapewniając, że są one zorientowane na praktykę i dostosowane do wcześniejszej wiedzy uczestników w zakresie IT.
- **Narzędzie LABEL** to uznany certyfikat dla osób starszych, mający na celu podkreślenie ich kompetencji oraz budowanie zaufania i pewności co do ich wiedzy specjalistycznej.




*© Centre for Ageing Better*

# Procesy cyfrowe a starzejąca się siła robocza

## Elastyczność i autonomia w telepracy

Praca zdalna znacznie rozszerzyła możliwości elastyczności przestrzennej i czasowej. Jej powszechne stosowanie dało pracownikom większą swobodę w wyborze miejsca i, w pewnym stopniu, czasu wykonywania zadań.

Praca zdalna przyczyniła się do poprawy **integracji życia zawodowego i prywatnego**[23] , umożliwiając osobom lepsze pogodzenie obowiązków zawodowych z zobowiązaniami osobistymi i rodzinnymi. Dzięki elastycznym warunkom pracy telepraca oferuje starszym pracownikom, którzy są również opiekunami (na przykład wnuków i/lub starszych krewnych), możliwość łatwego dostosowania pracy do obowiązków opiekuńczych bez konieczności przechodzenia na pracę w niepełnym wymiarze godzin lub przedwczesnego opuszczania rynku pracy, co jest często wybierane pod koniec kariery zawodowej z powodu braku elastyczności. Elastyczność ta jest szczególnie ważna dla kobiet, które według Światowej Organizacji Zdrowia

[23] Dokument programowy AGE – Integracja życia zawodowego i prywatnego

stanowią 70 % nieopłacanych nieformalnych opiekunów[24] . Skrócenie czasu pracy lub wycofanie się z rynku pracy z powodu obowiązków rodzinnych ma bezpośredni i długoterminowy wpływ na dochody kobiet i podział obowiązków rodzinnych, pogłębiając nierówności płci w zakresie zatrudnienia i emerytur. Jest to również szczególnie istotne, ponieważ trendy demograficzne coraz bardziej sprzyjają opiece domowej, a liczba starszych pracowników łączących zatrudnienie z opieką nad bliskimi ma wzrosnąć.

Praca zdalna może również **osłabiać autonomię i zwiększać wymagania zawodowe**. Jedną z najpilniejszych kwestii jest „paradoks autonomii”[25] : chociaż narzędzia cyfrowe obiecują większą elastyczność, często tworzą oczekiwanie ciągłej dostępności. Ciągła łączność może sprawiać, że pracownicy czują się zobowiązani do bycia w stałym kontakcie, co ogranicza ich rzeczywistą kontrolę nad godzinami pracy i przyczynia się do stresu. Ponadto wymagania poznawcze związane z zarządzaniem wieloma kanałami cyfrowymi mogą prowadzić do **przeciążenia informacyjnego, zmęczenia i utraty kontroli**. Sytuacja ta może się pogorszyć w przypadku osób, które mają trudności z radzeniem sobie ze zmianami cyfrowymi, w tym znacznej części starszych pracowników.

## Automatyzacja i integracja w cyfrowym miejscu pracy

Automatyzacja odgrywa kluczową rolę w cyfrowej transformacji świata pracy i może stać się prawdziwym motorem napędowym **zrównoważonego zatrudnienia pracowników**. Dzięki integracji inteligentnych technologii ze środowiskami zawodowymi **poprawia** ona **warunki pracy**, chroni zdrowie pracowników i wydłuża ich życie zawodowe w lepszych warunkach[26] .

**Zmniejszając obciążenie fizyczne**, automatyzacja pomaga odciążyć pracowników od najbardziej wymagających, powtarzalnych lub niebezpiecznych zadań. Roboty mogą na przykład podnosić ciężkie ładunki, wykonywać zadania związane z

[24] Wpływ opieki na zdrowie i samopoczucie nieformalnych opiekunów – perspektywa płci – Eurocarers
[25] Społeczne i zdrowotne skutki intensyfikacji pracy cyfrowej. Związki między ekspozycją na technologie informacyjne i komunikacyjne, zdrowiem i zdolnością do pracy w różnych warstwach społeczno-ekonomicznych
[26] Korzystaj z możliwości automatyzacji zadań, biorąc pod uwagę związane z nią ryzyko | Zdrowe miejsca pracy – Bezpieczna i zdrowa praca w erze cyfrowej 2023–2025

czyszczeniem lub pracować w niebezpiecznych środowiskach, chroniąc pracowników przed zaburzeniami układu mięśniowo-szkieletowego i wypadkami. Pozwala to starszym pracownikom zachować zdrowie i kontynuować pracę bez narażania swojego dobrego samopoczucia.

Automatyzacja **uwalnia** również **pracowników od niektórych rutynowych zadań**, pozwalając im skupić się na bardziej satysfakcjonujących, kreatywnych lub strategicznych zadaniach. Ta zmiana w treści pracy może zwiększyć motywację, satysfakcję z pracy i uznanie umiejętności, szczególnie w przypadku doświadczonych pracowników, których wiedza specjalistyczna pozostaje niezbędna.

Ułatwiając dostosowanie stanowisk pracy, technologie automatyczne umożliwiają również **lepsze zaspokojenie potrzeb osób starszych i/lub niepełnosprawnych**. Oferują one spersonalizowane rozwiązania kompensujące pewne ograniczenia funkcjonalne, jednocześnie promując lepszą ergonomię i bardziej integracyjną organizację pracy.

INSPIRUJĄCE PRAKTYKI Z **KAMPANII EU-OSHA NA LATA 2023–2025**

### Roboty współpracujące (*koboty*): Równowaga między innowacyjnością a bezpieczeństwem w automatyzacji zadań

Producent wyrobów z tworzyw sztucznych w Szwecji wprowadził dwuramiennego **robota współpracującego (*cobota*)** do pomocy w przygotowywaniu próbek do badań medycznych, co wcześniej wymagało wielu powtarzalnych i precyzyjnych ruchów rąk. *Cobot* zajmuje się teraz przenoszeniem próbek, mieszaniem ich z rozpuszczalnikami, zamykaniem probówek, naklejaniem etykiet i przygotowywaniem ich do przechowywania, ale pracownicy nadal nadzorują proces i sprawdzają jakość. Zmiana ta **sprawia, że praca jest szybsza, dokładniejsza i zmniejsza ryzyko błędów lub zanieczyszczenia**.

Główną korzyścią dla pracowników jest poprawa zdrowia i bezpieczeństwa. Dzięki zmniejszeniu powtarzającego się obciążenia ramion i nadgarstków ***cobot*** **zmniejsza ryzyko długotrwałych urazów i sprawia, że praca jest mniej męcząca**. Jednocześnie **pozwala pracownikom skupić się na bardziej znaczących zadaniach**, **a nie na monotonnych czynnościach**. Firma zadbała również o bezpieczeństwo użytkowania *cobota*, zapewniając szkolenia, jasne instrukcje oraz **kontrole bezpieczeństwa i higieny pracy przeprowadzane przez specjalistów**. Ogólnie rzecz biorąc, przykład ten pokazuje, w jaki sposób można wprowadzić roboty w sposób poprawiający zarówno wydajność, jak i samopoczucie pracowników, stanowiąc dobry wzór do naśladowania dla innych firm.

Praktyka ta została podkreślona przez **Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) w ramach** **ogólnoeuropejskiej kampanii „Zdrowe miejsca pracy" (HWC) na lata 2023–2025**, której partnerem jest AGE Platform Europe. Zgodnie z ustaleniami agencji przedsiębiorstwa zgłosiły, że **priorytetowe traktowanie bezpieczeństwa i zdrowia pracowników poprzez projektowanie** technologii **zorientowane na człowieka** oraz ustanowienie jasnych kanałów komunikacji sprawia, że proces przebiega płynniej i zmniejsza liczbę wyzwań pojawiających się po drodze.

Chociaż automatyzacja oferuje wiele możliwości poprawy warunków pracy, może również mieć negatywne skutki, zwłaszcza gdy jest wprowadzana bez wsparcia ze strony ludzi lub bez uwzględnienia jej skutków społecznych.

Kolejnym wyzwaniem jest **nadmierne poleganie na systemach zautomatyzowanych**. W miarę jak maszyny przejmują pewne funkcje, istnieje ryzyko utraty związanych z nimi umiejętności ludzkich. Ta stopniowa utrata know-how może sprawić, że pracownicy staną się podatni na zagrożenia, zwłaszcza pracownicy starsi, którzy często posiadają cenną wiedzę specjalistyczną, która nie jest powszechnie uznawana ani przekazywana. Mogą oni obawiać się, że ich doświadczenie stanie się przestarzałe, a automatyzacja zostanie wykorzystana jako pretekst do zastąpienia ich tańszą siłą roboczą.

To uczucie jest tym silniejsze, że starsi pracownicy są często najbardziej narażeni na **ryzyko wykluczenia zawodowego**. Jeśli stracą pracę, trudniej jest im ponownie wejść na rynek pracy. Automatyzacja, postrzegana jako bezpośrednie zagrożenie dla ich stabilności, może zatem prowadzić do **utraty zaufania do systemu**, **obawy przed degradacją** i **zamknięcia się w sobie**, utrudniając ich zaangażowanie w inicjatywy szkoleniowe lub adaptacyjne.

Automatyzacja może jednak przynieść pełne korzyści tylko wtedy, gdy opiera się na **ludzkiej wiedzy**, zwłaszcza doświadczonych pracowników. Ci ostatni posiadają szczegółową wiedzę na temat procesów, praktyk zawodowych, kontekstów pracy i relacji międzyludzkich, których maszyny, niezależnie od tego, jak inteligentne by nie były, nie są w stanie odtworzyć. Ich wiedza specjalistyczna jest niezbędna do **kierowania, nadzorowania i korygowania** systemów zautomatyzowanych, ale także do przekazywania **umiejętności** nowym pokoleniom pracowników.

Doświadczenie starszych pracowników jest ważnym atutem w nadzorowaniu systemów automatycznych, wykrywaniu anomalii, przekazywaniu najlepszych praktyk i zapewnianiu ciągłości wiedzy.

Z tej perspektywy starsi pracownicy nie powinni być postrzegani jako osoby, które należy zastąpić, ale jako **kluczowi gracze w transformacji cyfrowej**. Utrzymanie ich zatrudnienia jest nie tylko kwestią sprawiedliwości społecznej, ale także warunkiem wstępnym prawdziwie skutecznej, etycznej i zrównoważonej automatyzacji. Włączając ich doświadczenie w projektowanie, wdrażanie i ocenę technologii, przedsiębiorstwa mogą uniknąć kosztownych błędów, zwiększyć niezawodność systemów i promować szersze stosowanie narzędzi cyfrowych.

Dlatego też kluczowe znaczenie ma wprowadzenie odpowiednich polityk szkoleniowych, które umożliwią starszym pracownikom zapoznanie się z nowymi technologiami, jednocześnie doceniając ich rolę jako mentorów. Uznanie ich wkładu wzmacnia ich poczucie użyteczności, motywację i pewność siebie, zapewniając jednocześnie **komplementarność między inteligencją ludzką a inteligencją cyfrową**.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **CYPRU**

*Informacje przekazane przez członka AGE Cyprus Third Age Observatory*

## Cypryjskie Centrum Produktywności (KEPA): Programy szkoleniowe w zakresie umiejętności cyfrowych

Cypryjskie Centrum Produktywności (KEPA) oferuje **bezpłatne programy szkoleniowe w zakresie umiejętności cyfrowych,** aby zwiększyć poziom umiejętności cyfrowych wszystkich obywateli Cypru. Projekt, finansowany przez unijny mechanizm odbudowy i odporności w ramach cypryjskiego planu odbudowy i odporności, będzie realizowany od marca 2022 r. do grudnia 2025 r.

Program „Umiejętności cyfrowe dla ogółu społeczeństwa" jest otwarty dla wszystkich grup wiekowych i obejmuje 18-godzinne kursy na takie tematy, jak sztuczna inteligencja, zarządzanie sklepami internetowymi i stronami internetowymi oraz usługi e-administracji. W przypadku starszych uczestników umiejętności te mogą **poprawić wydajność, ułatwić korzystanie z nowoczesnych narzędzi w pracy i pomóc im dostosować się do nowych procesów cyfrowych**. Program „Umiejętności cyfrowe z certyfikatem ICDL" oferuje **uznane świadectwo** potwierdzające kompetencje cyfrowe i zwiększające perspektywy zawodowe.

Umiejętności cyfrowe dla osób powyżej 55 roku życia to programy dostosowane do potrzeb osób starszych, obejmujące 30-godzinne kursy z zakresu obsługi komputerów, oprogramowania biurowego, bezpiecznych transakcji internetowych, usług e-administracji i innych. Umiejętności te **pomagają starszym uczestnikom włączyć narzędzia cyfrowe do swojej pracy, zwiększyć wydajność, pozostać konkurencyjnymi i pewnie korzystać z codziennych usług cyfrowych**.

## Wyzwania specyficzne dla danego sektora

### Sektor produkcyjny i automatyzacja zadań

Automatyzacja zadań w sektorze produkcyjnym otwiera nowe możliwości, zwłaszcza dzięki możliwości wspierania pracowników wykonujących powtarzalne lub niebezpieczne zadania. W obliczu podwójnego wyzwania, jakim jest rosnący niedobór umiejętności i starzejąca się siła robocza, automatyzacja i cyfryzacja są strategicznymi rozwiązaniami dla sektora produkcyjnego. Innowacje te są niezbędnym czynnikiem pozwalającym **zachować zdrowie i promować dłuższą i bezpieczniejszą karierę zawodową**, a tym samym lepiej wspierać starzenie się w miejscu pracy. Natomiast dzisiejszym starszym pracownikom, którzy mogą być bardziej narażeni na ograniczenia fizyczne, pomaga to nadal odgrywać **aktywną i cenioną rolę** w sektorze wymagającym wysiłku fizycznego.

Na przykład **roboty współpracujące** (coboty) mogą wykonywać ciężkie zadania, takie jak podnoszenie ciężarów lub powtarzalne montaże, pracując jednocześnie z operatorami i pozostając łatwo programowalne przez każdego, niezależnie od wieku.

Ponadto technologie takie jak **konserwacja predykcyjna** oferują pracownikom możliwość zdalnego monitorowania wydajności maszyn i proaktywnego reagowania. Podejścia te kładą większy nacisk na nadzór strategiczny niż na interwencję fizyczną i są idealnie dostosowane do potrzeb doświadczonych pracowników, którzy chcą przejść do mniej wymagających zadań.

Praktyczne wsparcie zapewnia również rozwój **rzeczywistości rozszerzonej i urządzeń do noszenia**. Dzięki wyświetlaniu instrukcji lub schematów technicznych bezpośrednio w polu widzenia narzędzia te zmniejszają obciążenie poznawcze i poprawiają dokładność. Ułatwiają również zdalną pomoc, umożliwiając starszym ekspertom udzielanie wskazówek młodszym kolegom bez konieczności podróżowania.

Krótko mówiąc, odpowiednio wdrożone i dostosowane do potrzeb pracowników, narzędzia automatyzacji i cyfrowe mogą pomóc w lepszym wspieraniu

starzejących się i starszych pracowników. Dzięki ponownemu przemyśleniu ról, poprawie bezpieczeństwa i promowaniu ciągłego uczenia się technologie te oferują firmom produkcyjnym możliwość **zachowania cennej wiedzy specjalistycznej przy jednoczesnym budowaniu integracyjnej i zrównoważonej przyszłości**.



*© Paul Grogan / Centre for Ageing Better*

## Niepewność pracy na platformach

Praca na platformach jest powszechna w gospodarce UE, ponieważ około 6% pracowników (11,5 mln osób w UE) uzyskuje część lub większość swoich dochodów za pośrednictwem platform cyfrowych[27] . Opiera się ona na platformach internetowych, które łączą pracowników i klientów w celu wykonania określonych usług lub zadań w zamian za wynagrodzenie.

Chociaż praca na platformach oferuje **elastyczność, dodatkowy dochód i dostęp do zatrudnienia**, szczególnie dla osób doświadczających dyskryminacji na tradycyjnych rynkach, korzyści te są często ograniczone przez algorytmiczne

[27] Praca na platformach cyfrowych: fakty i liczby | Zdrowe miejsca pracy – bezpieczna i zdrowa praca w erze cyfrowej 2023–2025

zarządzanie i ocenę pracy. Wykorzystywane do przydzielania zadań, monitorowania i oceny wyników oraz zachowań pracowników, zarządzanie algorytmiczne, stosowane w idealny sposób i połączone z odpowiednimi zabezpieczeniami, mogłoby służyć **dostosowywaniu zadań i harmonogramów do umiejętności i cech pracowników**, co byłoby szczególnie korzystne dla grup o szczególnych potrzebach, takich jak starsi pracownicy lub osoby powracające do zdrowia po problemach zdrowotnych.

**Wiele z tych miejsc pracy nie jest** jednak **objętych tradycyjnymi systemami zabezpieczenia społecznego i zatrudnienia**. Warunki pracy są często złe, nie ma przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy, a praca jest zarządzana przez algorytmy, co często prowadzi do dużego obciążenia pracą oraz niepewności zatrudnienia i dochodów, przyczyniając się do niepewności, niestabilności ekonomicznej, dyskryminacji i braku rozwoju zawodowego. Wiele kobiet angażuje się w pracę na platformach, aby uzyskać dodatkowy dochód i elastyczność, jaką oferuje ona w zakresie godzenia obowiązków zawodowych i rodzinnych[28] . Wiąże się to z ryzykiem fragmentacji kariery i wyzwaniami w zakresie rozwoju zawodowego, co powoduje **powielanie istniejących nierówności między kobietami a mężczyznami**, a ostatecznie wpływa na dostęp kobiet do godziwego dochodu i ochrony socjalnej, narażając je na zwiększone ryzyko ubóstwa pod koniec kariery zawodowej i po przejściu na emeryturę.

Starsi pracownicy należą ogólnie do grup najbardziej dotkniętych pracą na platformach, ponieważ zazwyczaj są oni gorzej przygotowani/wyszkoleni do dostosowania się do tych zmian niż inne grupy wiekowe i często spotykają się z **uprzedzeniami przy zatrudnianiu**. W zawodach tych szczególnie powszechne są stereotypy związane z wiekiem dotyczące zdolności starszych pracowników do przyswajania nowoczesnych technologii, chociaż praca na platformach może być odpowiednia dla osób starszych, w tym emerytów, którzy chcieliby kontynuować pracę. W przeciwnym razie **brak przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy**, ochrony socjalnej oraz trudne warunki pracy utrudniają osobom starszym pracę na platformach, a jednocześnie warunki te zagrażają zdrowemu starzeniu się w miejscu pracy w przypadku osób młodszych.

[28] Eurofound – Różnice między płciami w motywacji do podejmowania pracy na platformach

**Dyrektywa w sprawie pracy na platformach**[29] , przyjęta w 2024 r., stanowi znaczący krok naprzód w regulowaniu warunków pracy pracowników platform. Uznając niektórych pracowników platform za pracowników najemnych, a nie osoby samozatrudnione, dyrektywa zapewnia **im dostęp do podstawowych praw, takich jak minimalne wynagrodzenie, ochrona socjalna i prawo do negocjacji zbiorowych**. Dyrektywa wprowadza również ważne zabezpieczenia dotyczące zarządzania algorytmami. Platformy są obecnie zobowiązane do **zapewnienia przejrzystości swoich zautomatyzowanych systemów**, w tym wyjaśnienia, w jaki sposób podejmowane są decyzje, jakie dane są wykorzystywane i jakie kryteria są stosowane. Pracownicy muszą być powiadamiani o wszelkich zmianach w tych systemach, a regularne oceny są obowiązkowe, aby zapobiec dyskryminacyjnym skutkom. **Wykorzystywanie wrażliwych danych osobowych w automatycznym podejmowaniu decyzji jest zabronione,** a pracownikom gwarantuje się prawo do interwencji człowieka, zwłaszcza w przypadkach zwolnienia. Ochrona ta ma kluczowe znaczenie dla starszych pracowników, którzy mogą być nieproporcjonalnie dotknięci algorytmami faworyzującymi młodsze profile lub penalizującymi wolniejsze dostosowywanie się do cyfrowych procesów pracy.

Jednakże, chociaż dyrektywa stanowi postęp, nie rozwiązuje ona w pełni szerszych wyzwań związanych z cyfrową sprawiedliwością i integracją starszych pracowników. Kilka europejskich inicjatyw i ram regulacyjnych ma na celu promowanie etycznego wykorzystania narzędzi cyfrowych, ale często nie wystarczają one do wspierania zdrowego starzenia się w miejscu pracy. Na przykład **rzadko obejmują** one **mechanizmy oceny** wpływu systemów cyfrowych na starszych pracowników, ani nie nakładają obowiązku projektowania narzędzi algorytmicznych z uwzględnieniem wieku. Ponadto **wdrażanie tych ram jest nierównomierne w poszczególnych państwach członkowskich**, a mechanizmy egzekwowania pozostają ograniczone.

[29] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/2831 z dnia 23 października 2024 r. w sprawie poprawy warunków pracy w ramach pracy na platformach

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **NIEMIEC**

## Platforma Granny Angels: Wspieranie integracji zawodowej osób starszych za pomocą platform cyfrowych

Platforma Granny Angels to oryginalna inicjatywa, która **łączy rodziny poszukujące opieki nad dziećmi z osobami starszymi, które chcą pozostać aktywne**. Idea opiera się na **zasadzie *Leihomas* lub *Leihopas* („dziadkowie w sercu"),** którzy pomagają dzieciom w sporadycznych lub regularnych zadaniach, takich jak opieka po szkole, towarzyszenie im podczas zajęć lub po prostu zapewnianie troskliwej obecności w domu.

Podejście to pokazuje**, w jaki sposób dobrze zorganizowana i wspierana platforma cyfrowa może stanowić dźwignię integracji zawodowej starszych pracowników**. Dzięki jasnym ramom, obejmującym weryfikację profili, wsparcie administracyjne i bezpieczną sieć kontaktów, platforma oferuje osobom starszym możliwość kontynuowania pracy w odpowiednich warunkach. Pozwala im to generować dochody i pozostać aktywnymi społecznie i zawodowo, wykorzystując w pełni swoją dostępność i doświadczenie życiowe.

Podejście to ma również **silny wymiar międzypokoleniowy**. Pokazuje, w jaki sposób gospodarka platformowa może wykroczyć poza czysto transakcyjną logikę i stać się narzędziem spójności społecznej. Promując solidarność międzypokoleniową, **pomaga sprostać wyzwaniom związanym z opieką nad dziećmi i umożliwia osobom starszym pozostanie aktywnymi, jeśli tego chcą**.

### Wyzwania specyficzne dla sektora

Sektor sprzątania i zarządzanie algorytmiczne

Algorytmiczne systemy zarządzania pracownikami są coraz częściej stosowane w sektorze sprzątania, zwłaszcza w profesjonalnym sprzątaniu[30] . Ich zastosowanie ma na celu stworzenie bardziej płynnej organizacji, **lepszego rozłożenia obciążenia pracą** i zwiększenia wydajności. W niektórych przypadkach mogą one również pomóc w **poprawie bezpieczeństwa i higieny pracy** poprzez przewidywanie ograniczeń fizycznych lub dostosowanie planowania zadań, co jest korzystne dla zdrowego starzenia się w miejscu pracy i starszych pracowników.

Jednak te zalety kryją w sobie dobrze znane zagrożenia, o których wspomniano już powyżej: utratę autonomii, intensyfikację pracy, zwiększoną presję na wyniki, masowe gromadzenie danych osobowych i izolację społeczną. Wszystkie te czynniki mogą pogorszyć jakość życia w pracy i prowadzić do stresu, wyczerpania, a nawet utraty sensu. Są one jeszcze bardziej widoczne w przypadku pracowników w wieku 50 lat i starszych, którzy są coraz częściej reprezentowani w sektorach o niskich wynagrodzeniach i wymagających wysiłku fizycznego, w tym w sektorze sprzątania. Wielu pracowników powyżej 65 roku życia nadal pracuje na tych stanowiskach, często z powodu konieczności finansowej, wynikającej z niewystarczających dochodów emerytalnych i ograniczonych możliwości zatrudnienia w innych sektorach[31] . Często narażeni na różne formy niepewności zatrudnienia i dyskryminacji ze względu na wiek, mogą być narażeni na podwójne ryzyko. Z jednej strony systemy cyfrowe wymagają umiejętności cyfrowych, których osoby starsze nie zawsze posiadają, co zwiększa ryzyko wykluczenia i stygmatyzacji. Z drugiej strony, intensyfikacja tempa pracy i brak przerw mogą mieć szczególnie szkodliwy wpływ na ich zdrowie fizyczne, zwiększając prawdopodobieństwo wypadków i zaburzeń układu mięśniowo-szkieletowego. W sektorze, który już teraz charakteryzuje się niepewnymi umowami, przymusową pracą w niepełnym wymiarze godzin i niskim uznaniem społecznym, wprowadzenie **słabo uregulowanego zarządzania algorytmicznego może zatem pogłębić marginalizację tych pracowników** i jeszcze bardziej utrudnić im pozostanie na rynku pracy.

[30] Zarządzanie pracownikami za pomocą sztucznej inteligencji: szanse i zagrożenia dla bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy | Zdrowe miejsca pracy – bezpieczna i zdrowa praca w erze cyfrowej 2023–2025

[31] Starzejąca się siła robocza | Europejska Fundacja na rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy

## Wyzwania związane ze sztuczną inteligencją w przypadku starszej siły roboczej

Włączenie sztucznej inteligencji do procesów zachodzących w miejscu pracy obejmuje zarówno rekrutację, jak i ocenę wyników. Systemy sztucznej inteligencji wykorzystywane w zarządzaniu pracownikami często opierają się na dużych zbiorach danych przy podejmowaniu decyzji. Jednak jakość i reprezentatywność tych zbiorów danych ma kluczowe znaczenie. Gdy dane szkoleniowe odzwierciedlają historyczne nierówności lub brakuje im różnorodności, systemy sztucznej inteligencji mogą powielać, a nawet **wzmacniać istniejące uprzedzenia**. Jest to szczególnie niepokojące w przypadku rekrutacji, gdzie narzędzia algorytmiczne mogą faworyzować młodszych kandydatów lub osoby należące do grup większościowych, pomijając starszych pracowników i mniejszości.

**Dyskryminacja ze względu na wiek w sztucznej inteligencji** jest coraz częstszym, ale niedostatecznie zbadanym problemem. Pracodawcy często zakładają, że starsi pracownicy są mniej podatni na nowe technologie, co prowadzi do dyskryminujących praktyk zatrudniania. Na przykład w Europie kandydaci poniżej 35 roku życia mają 86% prawdopodobieństwa zatrudnienia na stanowiskach związanych z narzędziami sztucznej inteligencji, w porównaniu z zaledwie 33% dla osób powyżej 60 roku życia[32] . Starsi pracownicy napotykają również **bariery w szkoleniach** z zakresu **sztucznej inteligencji**. Tylko 38% pracowników powyżej 45 roku życia uczestniczy w szkoleniach z zakresu sztucznej inteligencji, w porównaniu z ponad 50% młodszych pracowników[33] .

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **NIEMIEC**

**„Algorithmic Fairness in Ageing Societies" (AGEAI)": Zapewnienie etycznego rozwoju sztucznej inteligencji**

[32] Umożliwienie międzypokoleniowej sile roboczej czerpania korzyści z AI – Pokolenia
[33] Umożliwienie międzypokoleniowej sile roboczej czerpania korzyści ze sztucznej inteligencji – Pokolenia

AGEAI to interdyscyplinarna inicjatywa nadzorowana przez Wissenschaftszentrum Berlin (WZB Berlin Social Science Center), zgodna z obawami Światowej Organizacji Zdrowia, że **nieuregulowana sztuczna inteligencja może wzmacniać dyskryminację ze względu na wiek i osłabiać opiekę zdrowotną i społeczną nad osobami starszymi**. Jej celem jest ocena, w jaki sposób dyskryminacja ze względu na wiek pojawia się w systemach, produktach i usługach sztucznej inteligencji, koncentrując się na sektorach „wysokiego ryzyka" zgodnie z europejską ustawą o sztucznej inteligencji, takich jak zatrudnienie i rekrutacja. AGEAI zajmuje się stronniczością algorytmów, aby **zapewnić, że sztuczna inteligencja pozostaje godna zaufania, zorientowana na człowieka i sprawiedliwa**, ponieważ nieaktualne lub stronnicze dane mogą wykluczać starszych pracowników z rynku pracy, zniekształcać oceny stanu zdrowia lub ograniczać dostęp do usług cyfrowych.

Poprzez podnoszenie świadomości i edukację AGEAI promuje odporność, wzmacniając pozycję osób starszych, jednocześnie informując twórców sztucznej inteligencji i decydentów politycznych o stronniczości związanej z wiekiem. W Berlinie i Brukseli organizowane są warsztaty, hackatony, wystawy sztuki i wydarzenia społeczno-polityczne, które sprzyjają dialogowi, podważają stereotypy i prowadzą do sformułowania zaleceń dotyczących polityki sprzyjającej włączeniu społecznemu. Na przykład w maju 2025 r. WZB współpracowało z AGE przy organizacji **wydarzenia z udziałem wielu zainteresowanych stron pt**. **„Wykorzystanie sztucznej inteligencji dla wszystkich grup wiekowych: przeciwdziałanie dyskryminacji ze względu na wiek**".

Nierówności cyfrowe są również związane z **płcią i niepełnosprawnością**. Kobiety, zwłaszcza starsze, rzadziej korzystają ze sztucznej inteligencji w pracy. Mężczyźni w wieku od 25 do 34 lat prawie dwukrotnie częściej korzystają z narzędzi sztucznej inteligencji niż kobiety w wieku od 55 do 64 lat[34] . Różnica ta odzwierciedla szersze nierówności strukturalne w dostępie do umiejętności cyfrowych i możliwości. Osoby niepełnosprawne stoją przed jeszcze większymi wyzwaniami. Bardziej ograniczony

[34] #EurofoundLive: Jak sztuczna inteligencja zmienia świat pracy w Europie?

dostęp do internetu (64,3% w porównaniu z 87,9% w przypadku osób pełnosprawnych[35] ) i niedostępne platformy cyfrowe przyczyniają się do pośredniej dyskryminacji w miejscu pracy. Systemy sztucznej inteligencji często wymagają wysokich zdolności poznawczych, co stanowi barierę dla osób z niepełnosprawnością intelektualną, a co za tym idzie, również dla niektórych starszych pracowników.

Istnieje wysokie ryzyko wykorzystania **sztucznej inteligencji do identyfikacji pracowników uznanych za „mniej produktywnych”** na podstawie wskaźników ilościowych, które często są oderwane od rzeczywistości ludzkiej. Takie podejście może prowadzić do szkodliwych dla pracowników decyzji: wymiany personelu, zwiększonej presji, ciągłej inwigilacji... Wszystkie te praktyki niosą ze sobą ryzyko dehumanizacji pracy, dyskryminacji starszych pracowników lub pracowników niepełnosprawnych oraz osłabienia zespołów.

Sztuczna inteligencja powinna być wykorzystywana do promowania bardziej integracyjnej i troskliwej wizji pracy. Można ją na przykład wykorzystać do identyfikacji przeszkód w osiąganiu wyników – przeciążenia psychicznego, nieodpowiednich narzędzi, braku szkoleń – oraz do proponowania rozwiązań dostosowanych do każdej osoby. Może ona również promować lepszy podział zadań, spersonalizowane wsparcie i uznanie wyjątkowych cech każdej osoby.

Sztuczna inteligencja nie powinna stać się jedynie narzędziem służącym do osiągania wyników, ale dźwignią poprawy warunków pracy. Stawiając ludzi w centrum jej wdrażania, możemy uczynić ją **prawdziwym motorem postępu społecznego.** Aby jednak ta wizja stała się rzeczywistością, sztuczna inteligencja musi być odpowiednio regulowana. Oprócz konieczności zapewnienia **przejrzystości** w zakresie gromadzonych danych i ich wykorzystania oraz **sprawiedliwości** algorytmów, aby uniknąć stronniczości i dyskryminacji, istnieje silna potrzeba **udziału** pracowników w podejmowaniu decyzji związanych ze sztuczną inteligencją. **Systemy sztucznej inteligencji skoncentrowane na człowieku** mogą maskować wiek i inne cechy wykorzystywane do dyskryminacji podczas rekrutacji, zmniejszając w ten sposób stronniczość. Chatboty i **technologie wspomagające** mogą również pomóc starszym pracownikom, którzy nie posiadają umiejętności cyfrowych niezbędnych do łatwiejszego poruszania się w środowisku cyfrowym. Niezbędne jest zaangażowanie

[35] Zakwaterowanie i pomoc techniczna w zakresie zatrudnienia – EDF

starszych pracowników, osób niepełnosprawnych i reprezentujących je organizacji w projektowanie i wdrażanie narzędzi sztucznej inteligencji, aby zapewnić ich przyjazność dla użytkownika.




*© David Tett / Centre for Ageing Better*

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **BELGII**

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE* *Vlaamse Ouderenraad*

## Krajowy plan konwergencji sztucznej inteligencji (2022): Stanie się integracyjnymkrajem inteligentnym pod względem sztucznej inteligencji

Krajowy plan konwergencji mający na celu **uczynienie Belgii #SmartAINation** określa dziewięć celów, na których rząd federalny we współpracy ze swoimi partnerami zamierza się skupić w nadchodzących latach. Pierwszym priorytetem jest **„Promowanie wiarygodnej sztucznej inteligencji”**, podkreślając, że

sztuczna inteligencja może wspierać prawa człowieka, demokrację i praworządność, jeśli jest rozwijana w sposób etyczny i odpowiedzialny, **zgodnie z zasadami przejrzystości, niedyskryminacji, różnorodności, zarządzania danymi, ochrony prywatności, dobrobytu społecznego i środowiskowego oraz solidności technicznej**.

**Kluczowe znaczenie ma** przeciwdziałanie **stronniczości algorytmów**: zbiory danych muszą być reprezentatywne dla kobiet, mniejszości etniczno-kulturowych, osób starszych i innych grup, aby uniknąć dyskryminacji i wzmocnić zaufanie. Obejmuje to **zapobieganie dyskryminacji ze względu na wiek w takich obszarach**, **jak możliwości zatrudnienia**, zapewniając, że starsi pracownicy są sprawiedliwie traktowani przy zatrudnianiu i awansowaniu. Plan podkreśla również znaczenie **zmniejszenia przepaści cyfrowej**, która w nieproporcjonalny sposób dotyka grupy o niskich dochodach, osoby starsze i osoby niepełnosprawne, wpływając w rezultacie na ich perspektywy zatrudnienia.

## Wyzwania specyficzne dla poszczególnych sektorów

### Starzenie się w sektorze opieki zdrowotnej: etyczna integracja sztucznej inteligencji

Cyfryzacja opieki zdrowotnej zmienia sposób świadczenia, zarządzania i doświadczania opieki, stwarzając zarówno możliwości, jak i wyzwania, szczególnie dla starzejących się społeczeństw i starszych pracowników. Technologie takie jak sztuczna inteligencja, telemedycyna i cyfrowe rejestry zdrowia są coraz częściej wdrażane w systemach opieki zdrowotnej, oferując **potencjał poprawy wydajności, jakości opieki i warunków pracy**. Jednak bez starannego monitorowania i strategii integracyjnych innowacje te mogą pogłębić istniejące nierówności, w tym dyskryminację ze względu na wiek.

Pandemia COVID-19 przyspieszyła wdrażanie sztucznej inteligencji w opiece zdrowotnej, napędzane pilnymi potrzebami i dostępnością dużych zbiorów danych. **Sztuczna inteligencja automatyzuje obecnie do 30% zadań administracyjnych**, pozwalając pracownikom służby zdrowia skupić się bardziej

na opiece nad pacjentami[36] . Rozwój ten może poprawić satysfakcję z pracy i zmniejszyć wypalenie zawodowe, szczególnie w środowiskach o wysokim poziomie stresu.

Ponadto metaanaliza 16 prospektywnych badań kohortowych potwierdza pogląd, że istnieje pozytywna zależność między pracą na nocnej zmianie a zachorowalnością na raka piersi[37] , co pokazuje wpływ pracy na zdrowie i zdrowe starzenie się pracowników. Dla pielęgniarek i innych pracowników służby zdrowia, którzy są szczególnie narażeni na pracę w nocy, uznanie tego faktu może utorować drogę do lepszej ochrony i rekompensaty. W tym kontekście algorytmiczne systemy zarządzania mogą być potężnym narzędziem wspierającym **zdrowie, bezpieczeństwo, a tym samym zdrowe starzenie się pracowników**. Dzięki inteligentnej redystrybucji nocnych zmian i monitorowaniu skumulowanej ekspozycji planowanie harmonogramów oparte na sztucznej inteligencji może pomóc w utrzymaniu bezpiecznych limitów pracy nocnej, zmniejszając tym samym ryzyko dla zdrowia, a jednocześnie zapewniając ciągłość opieki. Systemy te mogą również uwzględniać indywidualne profile zdrowotne i potrzeby regeneracyjne, oferując bardziej humanitarne i elastyczne planowanie zmian, które równoważy wymagania operacyjne i dobre samopoczucie pracowników. Aby jednak narzędzia te były skuteczne i sprawiedliwe, muszą być przejrzyste, integracyjne i zaprojektowane w porozumieniu z personelem medycznym.

Światowa Organizacja Zdrowia wyraziła obawy, że nieuregulowane technologie sztucznej inteligencji mogą utrwalać **uprzedzenia związane z wiekiem**, ze szkodą zarówno dla opiekunów, jak i pacjentów[38] . Wielu pracowników opieki zgłasza niepokój związany ze zmianami technologicznymi, obawy przed utratą umiejętności i ograniczony dostęp do szkoleń. **Brak umiejętności cyfrowych i wiedzy na temat zdrowia** stanowi poważną przeszkodę we wdrażaniu narzędzi sztucznej inteligencji. Aby przygotować lekarzy i innych specjalistów do skutecznego korzystania ze sztucznej inteligencji, konieczne jest zwiększenie

[36] Sztuczna inteligencja a pracownicy służby zdrowia – OECD
[37] Praca na nocną zmianę zwiększa zachorowalność na raka piersi i śmiertelność z wszystkich przyczyn: metaanaliza 16 prospektywnych badań kohortowych
[38] Dyskryminacja ze względu na wiek w sztucznej inteligencji stosowanej w służbie zdrowia – WHO

zakresu szkoleń. Obejmuje to nie tylko umiejętności techniczne, ale **także zrozumienie etycznych i prawnych implikacji sztucznej inteligencji w praktyce klinicznej**, aby lepiej zaangażować personel medyczny na każdym etapie rozwoju sztucznej inteligencji, od projektu po wdrożenie, w celu zapewnienia, że technologie odpowiadają rzeczywistym potrzebom i **uzupełniają ludzką wiedzę specjalistyczną**, a nie ją zastępują.



*© Centre for Ageing Better*

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **HOLANDII**

*zebrane we współpracy z członkiem AGE Kobiet w Holandii*

*Informacje Sieć Starszych*

**„Umiejętności cyfrowe opiece zdrowotnej i pomocy społecznej”:**

**Wspieranie pracowników znajdujących się w trudnej sytuacji**

Inicjatywa ta, prowadzona przez organizację pozarządową Mediawijs, ma na celu **wyeliminowanie powszechnych braków w umiejętnościach cyfrowych pracowników organizacji opieki i pomocy społecznej**, przy jednoczesnym promowaniu polityki sprzyjającej integracji cyfrowej i umiejętnościom korzystania z mediów w tych sektorach. Koncentruje się ona na organizacjach i pracownikach wspierających osoby znajdujące się w trudnej sytuacji, w tym osoby starsze, zapewniając pracownikom umiejętności potrzebne do poruszania się w świecie transformacji cyfrowej i świadczenia wysokiej jakości usług dla wszystkich.

**Projekt ma trzy główne cele:**

- Informowanie sektora opieki zdrowotnej i społecznej o znaczeniu umiejętności cyfrowych wśród pracowników za pośrednictwem **strony internetowej zawierającej informacje i narzędzia**.
- Udzielanie wskazówek dotyczących włączania integracji cyfrowej i umiejętności korzystania z mediów do polityki organizacji. Coaching ten opiera się na narzędziu politycznym **„Integracja cyfrowa i umiejętność korzystania z mediów w usługach socjalnych**".
- Szkolenie pracowników, którzy chcą zostać **pomocnikami cyfrowymi** i wzmocnić umiejętności cyfrowe swoich współpracowników.

# Systemowe wyzwania cyfrowe stojące przed starszymi pracownikami

## Luki we wspieraniu integracji cyfrowej w miejscu pracy

W każdym sektorze starsi pracownicy stają przed coraz większymi wyzwaniami ze względu na szybką cyfryzację środowisk pracy. Wyzwania te nie ograniczają się do jednej branży, procesu cyfrowego lub zawodu. Mają one charakter systemowy i wymagają skoordynowanych działań zarówno na poziomie miejsca pracy, jak i polityki.

Pracodawcy odgrywają kluczową rolę w zmniejszaniu nierówności cyfrowych, ale wielu z nich nie jest świadomych swoich obowiązków lub nie dysponuje zasobami niezbędnymi do podjęcia skutecznych działań. Jedną z najpilniejszych kwestii jest **brak świadomości i przygotowania wśród pracodawców**. Zdecydowana większość z nich (81%) nie posiada polityki zapewniającej technologie wspomagające, a 75% nie wie, czy ich pracownicy już korzystają z takich narzędzi[39] . Bez jasnej polityki i proaktywnego zaangażowania ze strony firmy starsi pracownicy ryzykują pozostawanie w tyle i trudności w dostosowaniu się do procesów cyfrowych oraz utrzymaniu swojej wydajności.

Chociaż istnieją instrumenty i ramy wytyczne, w tym **dyrektywa w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy (UE 2019/1152)[40]** na szczeblu UE, często same w sobie są one niewystarczające. Dyrektywa ta wymaga, aby pracownicy byli informowani o kluczowych aspektach swojej pracy, w tym o podejmowaniu decyzji algorytmicznych. We Włoszech krajowe przepisy transponujące dyrektywę zobowiązują pracodawców do ujawniania informacji o stosowaniu algorytmicznych systemów zarządzania i danych, na których się opierają, promując w ten sposób przejrzystość i odpowiedzialność. Uzupełniając wiążące przepisy, **porozumienie ramowe w sprawie cyfryzacji[41]** , poparte przez międzysektorowych partnerów społecznych, zawiera wytyczne dotyczące wspólnej transformacji cyfrowej. Podkreśla ono znaczenie umiejętności cyfrowych, prawa do odłączenia się od sieci oraz zasady „kontroli ludzkiej" w systemach sztucznej inteligencji. Wzywa również do ustanowienia jasnych zasad przetwarzania danych i monitorowania w celu ochrony godności ludzkiej. Chociaż porozumienie nie jest prawnie wiążące, odzwierciedla ono wspólne zobowiązanie do zapewnienia, aby cyfryzacja przynosiła korzyści wszystkim pracownikom i nie pogłębiała istniejących nierówności.

Pomimo istnienia tych narzędzi wspierających przedsiębiorstwa w zwiększaniu integracji, **bariery praktyczne i finansowe pozostają znaczące**. Tylko jedna czwarta pracodawców korzysta z istniejących programów wsparcia, a wielu uważa pomoc

[39] Zakwaterowanie i pomoc techniczna w zakresie zatrudnienia – EDF
[40] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1152 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy w Unii Europejskiej
[41] Umowa ramowa w sprawie cyfryzacji | Bezpieczeństwo i zdrowie w pracy EU-OSHA

finansową za niewystarczającą[42] . Urządzenia wspomagające mogą być rzeczywiście kosztowne, a dotacje publiczne są często niedostatecznie wykorzystywane ze względu na skomplikowane procedury i niską świadomość.

**Kultura organizacyjna** również odgrywa decydującą rolę w kształtowaniu integracji cyfrowej. Bez kultywowania kultury **empatii, współpracy i otwartości na informacje zwrotne** miejsca pracy staną się lub pozostaną środowiskami, w których starsi pracownicy czują się niebezpiecznie i nie mają wsparcia, gdy proszą o pomoc w zakresie narzędzi cyfrowych lub angażują się w ciągłe uczenie się. **Brak jasnych wytycznych** dotyczących korzystania z narzędzi cyfrowych w przedsiębiorstwie może mieć niekorzystne konsekwencje. Pracownicy korzystają z nich zgodnie z własnymi praktykami, bez określonych ram, co może zaszkodzić samej organizacji lub utrudnić rozwój ich umiejętności.

**Prywatność** powinna również stanowić podstawę kultury organizacyjnej, aby lepiej wspierać programy szkoleniowe, wdrażanie narzędzi cyfrowych i politykę monitorowania miejsca pracy w sposób, który chroni dane osobowe, a jednocześnie umożliwia starszym pracownikom pewne uczestnictwo w procesach cyfryzacji. Niezwykle ważne jest zapewnienie poszanowania prywatności przy wdrażaniu innego niezbędnego, ale często pomijanego narzędzia **monitorowania integracji cyfrowej,** takiego jak regularne ankiety wśród pracowników, śledzenie wykorzystania technologii wspomagających oraz pomiar udziału w szkoleniach z zakresu umiejętności cyfrowych. Wskaźniki te mogą pomóc w identyfikacji luk, ukierunkowaniu ukierunkowanych interwencji i zapewnieniu, że starsi pracownicy nie zostaną pominięci w procesie transformacji cyfrowej.

[42] Dostosowania i pomoc techniczna w zakresie zatrudnienia – EDF

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **HISZPANII**

*Informacje zebrane we współpracy z członkami AGE Confederación Española de Organizaciones de Mayores & Plataforma 50 & Plataforma de Mayores Pensionistas*

## Plan strategiczny Hiszpańskiej Agencji Ochrony Danych (2025-2030): Odpowiedzialna innowacyjność i obrona godności w erze cyfrowej

Misją Hiszpańskiej Agencji Ochrony Danych (*Agencia Española de Protección de Datos,* AEPD) jest ochrona podstawowego prawa do ochrony danych osobowych, ze szczególnym uwzględnieniem grup znajdujących się w trudnej sytuacji na rynku pracy, takich jak osoby starsze. Koncentrując się na **prywatności w fazie projektowania i domyślnej prywatności jako zasadzie przewodniej innowacji cyfrowych**, pomaga pracodawcom we wdrażaniu **narzędzi cyfrowych i systemów sztucznej inteligencji**, **które szanują godność i prawa starszych pracowników**, zmniejszając ryzyko dyskryminacji lub nadmiernego monitorowania.

W ramach **planu strategicznego** na lata **2025–2030** agencja opracuje przekrojową strategię interwencji w celu ochrony grup osób znajdujących się w trudnej sytuacji w środowisku cyfrowym, ze szczególnym uwzględnieniem zagrożeń związanych ze sztuczną inteligencją. Obejmuje to tworzenie dostosowanych materiałów, aktualizację praktycznych przewodników oraz nawiązywanie współpracy z uniwersytetami, wyspecjalizowanymi organizacjami i sektorem trzecim. Plan ma również na celu wzmocnienie współpracy z profesjonalistami w celu **promowania zgodności z przepisami i kultywowania kultury prywatności** w sferze zawodowej i gospodarczej.



*© David Tett / Centrum na rzecz lepszego starzenia się*

## Psychospołeczny wpływ cyfryzacji

Transformacja cyfrowa spowodowała również pojawienie się szeregu wyzwań związanych ze zdrowiem psychicznym i psychicznym, które dotykają pracowników wszystkich sektorów i w każdym wieku. Starsi pracownicy są narażeni na znaczne ryzyko psychospołeczne z bardzo konkretnych powodów, które wymagają pilnej uwagi ze strony pracodawców, decydentów politycznych i ekspertów ds. zdrowia w miejscu pracy.

Rozwój zarządzania algorytmicznego i sztucznej inteligencji może prowadzić do zwiększonego **stresu, niepokoju i obawy przed utratą pracy**. Pracownicy często czują się zredukowani do punktów danych, nie rozumiejąc naprawdę, w jaki sposób podejmowane są decyzje ani jak je kwestionować. Ten brak przejrzystości podważa zaufanie i przyczynia się do poczucia bezsilności, które może być szczególnie wyraźne wśród starszych pracowników, którzy już teraz mogą czuć się bezradni w środowisku cyfrowym.

Kolejną ważną kwestią jest **intensyfikacja pracy**. Narzędzia cyfrowe często zwiększają tempo i ilość zadań, prowadząc do przeciążenia poznawczego i wypalenia

zawodowego. Chociaż automatyzacja może zmniejszyć zmęczenie fizyczne, często prowadzi do zmniejszenia autonomii i zwiększenia standaryzacji, co może podważać satysfakcję z pracy. Badanie przeprowadzone w Szwecji wykazało, że zadowolenie pracowników z zmian technologicznych było nierównomiernie rozłożone, przy czym młodsi, lepiej wykształceni i posiadający większe umiejętności cyfrowe zgłaszali bardziej pozytywne doświadczenia niż starsi pracownicy[43] . Starsi pracownicy mogą mieć trudności z dostosowaniem się do tempa zmian i obawiać się, że staną się zbędni, co może prowadzić do oporu, frustracji i stresu psychicznego.

Zastąpienie menedżerów algorytmami i wzrost popularności pracy zdalnej może **osłabić relacje międzyludzkie i solidarność**. Dla starszych pracowników, przyzwyczajonych do bezpośrednich kontaktów i mentoringu, zmiana ta może prowadzić do poczucia izolacji i utraty sensu. Brak dialogu pogłębia ryzyko psychospołeczne i zagraża bezpiecznej integracji nowych technologii.

Wyzwania te potęgują postawy społeczne i kultury korporacyjne, które **nie uznają wartości i specyficznych potrzeb starszych pracowników**. Utrzymują się stereotypy, że starsi pracownicy są oporni na zmiany lub mają mniejsze umiejętności korzystania z technologii. Wpływa to na decyzje dotyczące zatrudnienia i dynamikę w miejscu pracy. Te uprzedzenia mogą prowadzić do traktowania starszych pracowników jako „przypadków szczególnych", co sprzyja poczuciu izolacji lub infantylizacji, dodatkowo szkodząc ich zdrowiu psychicznemu.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **PORTUGALII**

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE*

*Associação de Aposentados, Pensionistas e Reformados*

**Wpływ transformacji cyfrowej na zdrowie psychiczne i samopoczucie (2024): Zalecenia dla pracodawców i pracowników**

Portugalskie Stowarzyszenie Psychologów (*Ordem dos Psicólogos Portugueses*, OPP) opracowało zestaw zaleceń dotyczących sposobów

[43] Webinarium EIWO 11: Starsi pracownicy a zmiany technologiczne – wyzwania i możliwości

zarządzania transformacją cyfrową w sposób sprzyjający dobremu samopoczuciu, rozwojowi umiejętności i wydajności w miejscu pracy. W dokumencie tym **podkreślono podejście do cyfryzacji skoncentrowane na człowieku**, zwracając uwagę na znaczenie empatycznego przywództwa, bezpieczeństwa psychicznego i elastycznych praktyk pracy, w tym hybrydowych modeli pracy.

W raporcie podkreślono, że **przepaść cyfrowa pogłębia istniejące nierówności i w nieproporcjonalny sposób dotyka niektóre grupy, w tym osoby starsze**. Pracownicy o niższych umiejętnościach cyfrowych są bardziej narażeni na niepewne zatrudnienie i ograniczone możliwości rozwoju kariery, co może powodować stres psychiczny. Dlatego też **konieczne jest ukierunkowane wsparcie dla starszych pracowników**, aby zapewnić im umiejętności cyfrowe, ochronę przed wykluczeniem oraz wsparcie w utrzymaniu zarówno możliwości zawodowych, jak i dobrego samopoczucia psychicznego. Pracownicy są również zachęcani do **wyznaczania jasnych granic między życiem zawodowym a prywatnym** oraz do szukania wsparcia w razie potrzeby, aby radzić sobie ze stresem.

## Wyzwania specyficzne dla sektora

### Zdrowie psychiczne starszych pracowników w cyfrowym sektorze budowlanym

Sektor budowlany jest jednym z najbardziej wymagających fizycznie i psychicznie w Europie. Charakteryzuje się dużym obciążeniem pracą, napiętymi terminami i wysokim ryzykiem wypadków, a także kulturą, która często minimalizuje znaczenie kwestii związanych ze zdrowiem psychicznym[44] .

Starsi pracownicy sektora budowlanego są narażeni na szczególne ryzyko psychospołeczne. Zmiany fizjologiczne związane z wiekiem mogą zwiększać podatność na wypadki przy pracy, a powtarzalne lub monotonne zadania mogą prowadzić do braku zaangażowania i stresu. Ponadto starsi pracownicy są bardziej narażeni na stres związany z klimatem, taki jak ekstremalne upały lub zimno, które mogą wywoływać niepokój i depresję.

[44] Zdrowie psychiczne w sektorze budowlanym – Urząd Publikacji Unii Europejskiej

Jak wspomniano wcześniej, cyfryzacja niesie ze sobą wyzwania dla całej branży, które są szczególnie widoczne w sektorze budowlanym, takie jak **intensyfikacja pracy, utrata autonomii, zwiększony nadzór i obawy związane z automatyzacją.** W przypadku starszych pracowników może to potęgować **stres, poczucie przestarzałości umiejętności i izolacji.**

Jednak cyfryzacja może również oferować obiecujące możliwości wsparcia starszych pracowników i poprawy ich zdrowia psychicznego. Włączenie sztucznej inteligencji i automatyzacji do procesów budowlanych może znacznie **zmniejszyć zmęczenie fizyczne i narażenie na niebezpieczne warunki pracy**. Na przykład systemy oparte na sztucznej inteligencji mogą zautomatyzować pracę ciężkich maszyn, takich jak koparki, wykrywać przeszkody i zapewnić bezpieczeństwo pracowników[45] . Inteligentne narzędzia monitorujące, takie jak te zaprojektowane w celu zapobiegania zespołowi wibracyjnemu rąk i ramion (HAVS), pomagają **zachować zdolność pracowników do wykonywania precyzyjnych zadań**, przedłużając w ten sposób ich karierę zawodową i poprawiając jakość życia[46] oraz zdrowie psychiczne.

Systemy zarządzania pracownikami oparte na sztucznej inteligencji mogą również **dostosowywać obciążenie pracą i harmonogramy do indywidualnych możliwości,** co jest szczególnie korzystne dla starszych pracowników lub osób powracających do zdrowia po problemach zdrowotnych. Dostosowując zadania do indywidualnych mocnych stron i ograniczeń, systemy te promują dobre samopoczucie i dostępność.

## Przepaść cyfrowa i brak umiejętności cyfrowych

W miarę jak narzędzia cyfrowe stają się integralną częścią procesów pracy, **brak umiejętności i dostępu do narzędzi cyfrowych** staje się poważną przeszkodą dla integracji i równych szans. Osoby starsze są szczególnie narażone na to ryzyko. Tylko

[45] Równowaga między innowacyjnością a bezpieczeństwem w automatyzacji zadań: wnioski z analiz przypadków | Zdrowe miejsca pracy – bezpieczna i zdrowa praca w erze cyfrowej 2023–2025

[46] Zapobieganie zespołowi wibracyjnemu rąk i ramion (HAVS): inteligentne systemy cyfrowe poprawiające bezpieczeństwo i zdrowie pracowników | Zdrowe miejsca pracy – bezpieczna i zdrowa praca w erze cyfrowej 2023–2025

8% osób w wieku 65–74 lat posiada umiejętności cyfrowe powyżej poziomu podstawowego[47] , co może znacznie ograniczać możliwości pozostania na rynku pracy lub powrotu na niego po osiągnięciu wieku emerytalnego. Jeszcze mniej starszych kobiet korzysta z usług online, co ogranicza ich możliwości pozostania na rynku pracy lub powrotu na niego[48] . **Brak kształcenia ustawicznego** pogłębia tę sytuację. W Unii Europejskiej osoby w wieku 55–65 lat mają znacznie mniejszy dostęp do szkoleń niż osoby młodsze, mimo że doświadczenie pokazuje, że przy odpowiednim wsparciu starsi pracownicy mogą nadrobić zaległości[49] .

W kontekście przyspieszonej cyfryzacji starsi pracownicy są narażeni na wykluczenie zarówno z podstawowych usług, jak i możliwości zawodowych. Wyeliminowanie tej luki wymaga zwalczania stereotypów, wzmocnienia ukierunkowanych szkoleń i dostosowania środowisk pracy. Unia Europejska podjęła kilka inicjatyw, w tym **Unię Umiejętności**[50] , której jednym z celów jest zapewnienie nabywania umiejętności cyfrowych przez całe życie poprzez **pakt na rzecz umiejętności i europejskie akademie**. **Ustawa o sztucznej inteligencji**[51] wprowadza również obowiązek podnoszenia świadomości na temat sztucznej inteligencji, który będzie musiał uwzględniać szczególne potrzeby starszych pracowników i osób niepełnosprawnych.

[47] Dokument programowy AGE – Starzenie się w cyfrowym świecie
[48] Złożony aspekt płci w wykluczeniu cyfrowym osób starszych – AGE Platform Europe
[49] Uwaga na lukę w umiejętnościach: starsi pracownicy pozostają w tyle pod względem szkoleń | Euronews
[50] Unia umiejętności – Komisja Europejska
[51] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 r. ustanawiające zharmonizowane przepisy dotyczące sztucznej inteligencji



*© David Tett / Centre for Ageing Better*

Ale przepaść cyfrowa nie dotyczy tylko umiejętności. Wpływa też **na dostępność**. Starsi pracownicy mieszkający na obszarach wiejskich, gdzie dostęp do internetu jest słaby, a sprzęt ograniczony, mogą mieć trudności z korzystaniem z narzędzi lub dostosowaniem się do procesów cyfrowych. Mogą też mieć trudności z **opłaceniem niezbędnych abonamentów lub sprzętu**. Do tej pory nie ma wiążących przepisów europejskich gwarantujących zwrot kosztów telepracy, co pogłębia nierówności. Chociaż UE dąży do powszechnego dostępu do publicznych usług online i tożsamości cyfrowej[52] , ambicje te nie mogą zostać zrealizowane bez pełnej, przystępnej cenowo i integracyjnej dostępności. W przeciwnym razie cyfryzacja może pogłębić marginalizację starszych pracowników, zamiast oferować im nowe możliwości.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **GRECJI**

*Informacje przekazane przez członka AGE 50+ Hellas*

**Plan wzmocnienia pozycji cyfrowej osób starszych i niepełnosprawnych: Rozwijanie umiejętności cyfrowych poprzez dedykowane centra**

[52] Cyfrowa dekada Europy: cele na 2030 r. | Komisja Europejska

W 2025 r. rząd grecki ogłosił **pilotażową inicjatywę o wartości 6,8 mln euro**, **mającą na celu cyfrowe wzmocnienie pozycji 3600 osób powyżej 65. roku życia** i 2800 osób niepełnosprawnych, wspierając osoby starsze, które chcą pozostać na rynku pracy lub powrócić do niego. Program jest częścią krajowego planu odbudowy i odporności „Greece 2.0”, finansowanego przez unijny instrument na rzecz odbudowy i odporności (RRF). Jego celem jest **zapoznanie starszych obywateli i osób niepełnosprawnych z nowymi technologiami**, co ma pomóc w zmniejszeniu wykluczenia cyfrowego i promowaniu samodzielnego życia. Planowane środki wsparcia obejmują szkolenia z zakresu umiejętności cyfrowych, wsparcie psychologiczne i doradztwo w celu przezwyciężenia technofobii i zwiększenia uczestnictwa w życiu społecznym.

Realizacja **programu** ma odbywać się za pośrednictwem **120 ośrodków cyfrowych w gminach dla osób starszych** oraz 80 ośrodków w organizacjach obsługujących osoby niepełnosprawne. Wybrani uczestnicy wezmą udział w kursach stacjonarnych trwających 70 godzin dla osób starszych i 80 godzin dla osób niepełnosprawnych. Po zakończeniu kursów materiały edukacyjne zostaną udostępnione online jako zasoby e-learningowe, zapewniając szerszy dostęp publiczny.

# Cyfrowa transformacja dostosowana do potrzeb starzejącej się siły roboczej

## Narzędzia cyfrowe zaprojektowane w celu poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy

## pracy

W obliczu starzenia się społeczeństwa i siły roboczej transformacja cyfrowa oferuje znaczące korzyści dla lepszego starzenia się w miejscu pracy i dla starszych pracowników. Jak wspomniano wcześniej, **automatyzacja zadań** może zmniejszyć obciążenie fizyczne, poprawić samopoczucie psychiczne i sprzyjać integracji, pomagając starszym pracownikom pozostać aktywnymi przez dłuższy czas.

Oprócz automatyzacji zadań, szybko rozwijają się inne narzędzia cyfrowe mające na celu poprawę zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy, które znajdują zastosowanie w wielu sektorach. Ich głównym celem **jest monitorowanie, ostrzeganie, pomaganie i szkolenie pracowników**, a nie zastępowanie funkcji ludzkich. Doskonałym przykładem tej ewolucji są inteligentne środki ochrony indywidualnej i urządzenia do noszenia. Systemy te, wyposażone w czujniki i oprogramowanie, umożliwiają monitorowanie w czasie rzeczywistym narażenia pracowników na różne zagrożenia[53] , takie jak gazy, toksyny, hałas, ekstremalne temperatury lub wibracje rąk i ramion. Inteligentne zegarki lub wkładki do butów mogą monitorować postawę, tętno, ciśnienie krwi, upadki lub utratę pozycji pionowej oraz wysyłać sygnały dźwiękowe lub wibracyjne, aby zapobiegać wypadkom[54] . Niektóre bardziej zaawansowane technologie obejmują **ostrzeganie** o **zbliżających się** pojazdach, tworzenie stref wykluczenia, śledzenie samotnych pracowników oraz ocenę poziomu ruchu i aktywności w celu zmniejszenia ryzyka[55] .

Inne urządzenia, takie jak drony lub stacjonarne i mobilne systemy nadzoru, mogą **monitorować niebezpieczne obszary** w środowiskach takich jak budownictwo,

[53] Cyfryzacja a dobre samopoczucie pracowników: wpływ technologii cyfrowych na ryzyko psychospołeczne związane z pracą – OSHA
[54] Inteligentne systemy cyfrowe dla poprawy bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy
[55] Zapobieganie zespołowi wibracyjnemu rąk i ramion (HAVS): inteligentne systemy cyfrowe poprawiające bezpieczeństwo i zdrowie pracowników | Zdrowe miejsca pracy – bezpieczna i zdrowa praca w erze cyfrowej 2023–2025

ograniczając bezpośrednią ekspozycję pracowników na potencjalne zagrożenia[56] . Technologie te mogą być nawet wyposażone w sztuczną inteligencję do kontroli miejsc pracy lub wykrywania anomalii, co dodatkowo poprawia zapobieganie wypadkom. Oprogramowanie monitorujące i aplikacje cyfrowe uzupełniają te urządzenia, dostarczając dokładnych danych na temat warunków pracy, umożliwiając identyfikację i ocenę zagrożeń dla zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy . Niektóre aplikacje zachęcają również pracowników do przyjmowania bezpieczniejszych i zdrowszych zachowań, ułatwiając jednocześnie reagowanie w sytuacjach awaryjnych.

Wreszcie, **rzeczywistość wirtualna i rzeczywistość rozszerzona** odgrywają kluczową rolę w szkoleniach z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy. Oferują one pracownikom możliwość ćwiczenia w bezpiecznych, symulowanych środowiskach, promując naukę bezpiecznych procedur i przygotowanie do sytuacji krytycznych.

Narzędzia cyfrowe mają bezpośredni wpływ na zdrowe starzenie się pracowników, zmniejszając zmęczenie fizyczne, liczbę wypadków i długotrwałą ekspozycję na niebezpieczne warunki, pomagając w ten sposób zachować długoterminowe zdrowie i niezależność pracowników. Starszym pracownikom, którzy chcą kontynuować pracę, technologie te zapewniają **dodatkowe wsparcie**, umożliwiając im dłuższe pozostawanie aktywnymi i produktywnymi, przy jednoczesnym minimalizowaniu ryzyka związanego z wiekiem i promowaniu bezpiecznego, dostosowanego i integracyjnego środowiska pracy. Środki te mogą przyczynić się do stworzenia bezpieczniejszych, bardziej prewencyjnych i zrównoważonych środowisk pracy, jednocześnie wykorzystując technologię w służbie zdrowia, bezpieczeństwa i dobrego samopoczucia wszystkich pracowników. Niezbędne są jednak ukierunkowane działania, aby zintegrować te innowacje z **przyjaznymi dla osób starszych praktykami pracy**, które szanują **prywatność pracowników** i stawiają ich w centrum procesu decyzyjnego.

[56] Inteligentne systemy cyfrowe dla poprawy bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy

INSPIRUJĄCE PRAKTYKI Z **KAMPANII EU-OSHA NA LATA 2023–2025**

## Amarsul: Wiodąca pozycja w zakresie bezpieczeństwa pracowników dzięki monitorowaniu cyfrowemu

Amarsul, portugalska firma zajmująca się gospodarką odpadami komunalnymi, wprowadziła **cyfrowy system monitorowania w celu zwiększenia bezpieczeństwa w środowiskach wysokiego ryzyka**. Inicjatywa ta łączy urządzenia do noszenia na ciele i zautomatyzowane sterowanie przenośnikami taśmowymi w celu zapobiegania wypadkom i zapewnienia szybkiej reakcji w sytuacjach awaryjnych. System ten, opracowany z myślą o warunkach, w których pracownicy często pracują samotnie lub w hałaśliwych obiektach, **zapewnia szybkie wykrywanie incydentów i natychmiastową interwencję**.

System zmniejszył liczbę poważnych wypadków, poprawił komunikację między zespołami a pracownikami ochrony oraz **skrócił czas zwolnień lekarskich o 230 dni**. Pracownicy korzystają z ciągłego połączenia cyfrowego z zespołami wsparcia, co zwiększa ich pewność siebie i poprawia samopoczucie psychiczne. **Aktywne zaangażowanie pracowników w testowanie, szkolenia i przekazywanie informacji zwrotnych** sprawiło, że system jest skuteczny i powszechnie akceptowany. Jego **opłacalność i możliwość dostosowania** oznaczają, że można go stosować w innych sektorach, w których często wykonuje się prace w izolacji lub w warunkach niebezpiecznych, co podkreśla rolę technologii w ochronie pracowników.

Praktyka ta została podkreślona przez **Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) w ramach ogólnoeuropejskiej kampanii „Zdrowe miejsca pracy” (HWC) na lata 2023–2025**, której partnerem jest AGE Platform Europe. Inne interesujące studia przypadków można znaleźć w **załączniku do** niniejszego **barometru**.

## Wspieranie uczenia się przez całe życie za pomocą narzędzi cyfrowych

Cyfrowa transformacja może przynieść korzyści pracownikom tylko wtedy, gdy zostaną oni przeszkoleni w zakresie korzystania z narzędzi cyfrowych i zdobędą umiejętności cyfrowe. Dotyczy to w szczególności starszych pracowników, którzy często mają ograniczony dostęp do szkoleń z powodu utrzymującej się dyskryminacji ze względu na wiek, a tym bardziej w przypadku szkoleń cyfrowych. Dotyczy to jednak również osób młodszych, które w trakcie swojej kariery zawodowej będą musiały zmierzyć się ze zmianami technologicznymi i cyfrowymi, a zatem będą wymagały ciągłego kształcenia przez całe życie. Badania pokazują, że chociaż 61% pracowników uważa, że potrzebuje nowych umiejętności, aby dostosować się wyłącznie do sztucznej inteligencji, to tylko 15% z nich obecnie otrzymuje odpowiednie szkolenia[57] . Istnieje zatem pilna potrzeba stworzenia **dostępnych programów szkoleniowych dostosowanych do potrzeb pracowników**.

**Narzędzia do oceny umiejętności cyfrowych** odgrywają kluczową rolę w transformacji praktyk szkolenia zawodowego. Umożliwiają one precyzyjną identyfikację luk w umiejętnościach pracowników, zarówno technicznych, cyfrowych, jak i miękkich. Dzięki spersonalizowanej diagnostyce narzędzia te kierują pracowników na ścieżki szkoleniowe dostosowane do ich rzeczywistych potrzeb i ewolucji ich pracy. Tego typu rozwiązania są szczególnie korzystne dla starszych pracowników, którzy często są mniej zaznajomieni z technologią, mają ograniczony dostęp do kształcenia ustawicznego lub borykają się ze stereotypami związanymi z wiekiem. Identyfikując brakujące umiejętności cyfrowe i oferując ukierunkowane szkolenia, narzędzia te pomagają wzmocnić ich szanse na zatrudnienie, ułatwiają dostosowanie się do środowisk cyfrowych i przedłużają ich aktywny udział w rynku pracy.

Podobnie, **analityka uczenia się** uzupełnia to podejście, dostarczając menedżerom HR i trenerom dokładnych danych na temat zachowań związanych z uczeniem się, osiągniętych postępów i napotkanych trudności. Analizując te informacje, można dostosować treści, spersonalizować ścieżki uczenia się i przewidzieć potrzeby

[57] #EurofoundLive: Jak sztuczna inteligencja zmienia świat pracy w Europie?

szkoleniowe. Umożliwia to szybką identyfikację konkretnych braków, zwłaszcza w zakresie umiejętności cyfrowych, i oferowanie ukierunkowanych rozwiązań.

Wreszcie, **wirtualni asystenci i edukacyjne chatboty** mogą uzupełniać odpowiednie szkolenia, oferując spersonalizowane wsparcie, które jest dostępne w dowolnym momencie i bezpośrednio zintegrowane ze środowiskiem pracy lub szkolenia. Pozwalają one pracownikom zadawać pytania, otrzymywać natychmiastowe wyjaśnienia i kierować ich do zasobów dostosowanych do ich poziomu i celów. Dla starszych pracowników narzędzia te stanowią cenną pomoc: zmniejszają bariery w korzystaniu z technologii, promują autonomię w nauce i pozwalają im rozwijać się we własnym tempie, bez presji.

Pod warunkiem, że narzędzia te są **skutecznie wykorzystywane przez pracodawców**, przynoszą one korzyści zarówno firmie, jak i pracownikom w każdym wieku, umożliwiając proaktywne zarządzanie talentami, lepsze dostosowanie się do zmian technologicznych i ogólną poprawę wyników. Dzięki włączeniu tych środków do polityki kadrowej firmy mogą nie tylko poprawić ogólne wyniki, ale także wspierać integracyjną kulturę uczenia się, w której każdy pracownik, niezależnie od wieku i poziomu umiejętności, może się rozwijać i uczyć przez całą swoją karierę. Niezbędne są ukierunkowane strategie podnoszenia i odnawiania umiejętności.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **RUMUNII**

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE*

*Federația Națională Omenia a Caselor de Ajutor Reciproc ale Pensionarilor din România*

## Krajowa strategia kształcenia ustawicznego dorosłych (2024-2030): wspieranie uczenia się przez całe życie na rzecz transformacji cyfrowej i ekologicznej

Strategia ta ma na celu **promowanie kultury uczenia się przez całe życie, dostępnej dla wszystkich, niezależnie od wieku, kultury czy pochodzenia**. Stanowi ona krajowe ramy wspierające rozwój osobisty i społeczny dorosłych, zapewniając jednocześnie ich trwałą integrację na rynku pracy. Kluczowym

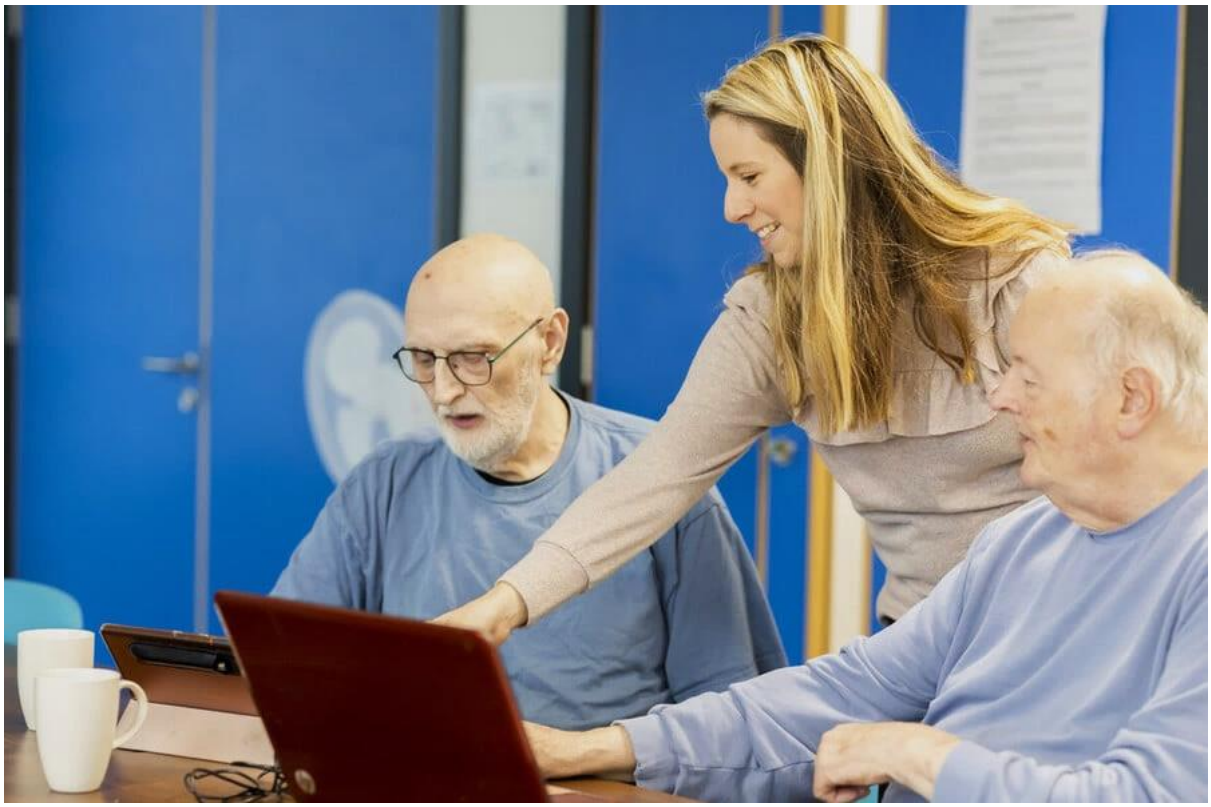
celem jest **rozwijanie podstawowych i przekrojowych umiejętności, w tym umiejętności cyfrowych i ekologicznych**, które mają zasadnicze znaczenie w erze szybkich zmian technologicznych i globalnego przejścia na bardziej ekologiczne praktyki.

Oczekuje się, że wdrożenie strategii przyniesie szereg korzyści: wzmocnienie krajowych ram regulacyjnych, usprawnienie gromadzenia danych dotyczących kształcenia dorosłych oraz poszerzenie dostępu do możliwości uczenia się poprzez **zwiększenie liczby lokalnych ośrodków kształcenia ustawicznego** i lepszą promocję istniejących programów. Strategia kładzie również nacisk na poprawę oceny umiejętności i uznawania wcześniejszego kształcenia, zarówno formalnego, jak i nieformalnego, poprzez zwiększenie liczby **specjalnych ośrodków oceny**.

## Cyfryzacja jako katalizator współpracy międzypokoleniowej współpracy

Cyfryzacja zmienia również sposób, w jaki pokolenia współdziałają i uczą się od siebie nawzajem. W czasach, gdy sztuczna inteligencja i inteligentne technologie stają się kluczowe dla funkcjonowania miejsc pracy, wspieranie współpracy międzypokoleniowej ma zasadnicze znaczenie dla budowania odpornych, integracyjnych i innowacyjnych zespołów.

**Programy mentorskie** pozostają podstawą wymiany wiedzy między młodszymi i starszymi pracownikami. Inicjatywy te pozwalają doświadczonym profesjonalistom przekazywać swoją wiedzę instytucjonalną, a młodszym pracownikom dzielić się swoją wiedzą cyfrową i świeżym spojrzeniem. Cyfryzacja wzmacnia tę dynamikę, tworząc nowe role i procesy pracy, które zachęcają do współpracy między grupami wiekowymi. Na przykład w służbie zdrowia i innych sektorach starsi profesjonaliści mogą wnieść swój wkład w opracowywanie i wdrażanie rozwiązań sztucznej inteligencji na pierwszej linii, współpracując z młodszymi kolegami i specjalistami ds. technologii.



*© Centre for Ageing Better*

Narzędzia cyfrowe **poprawiają** również **komunikację**, która jest niezbędna do skutecznej pracy zespołowej. **Maskując uprzedzenia związane z wiekiem**, chatboty i inne interfejsy cyfrowe umożliwiają tworzenie uzupełniających się zespołów międzypokoleniowych i pozwalają starszym pracownikom uczestniczyć w podejmowaniu decyzji. Narzędzia te promują bardziej sprawiedliwe interakcje i pomagają przełamać stereotypy, które mogą utrudniać współpracę.

Wreszcie, inwestując w integracyjne strategie cyfrowe i promując **międzypokoleniowe uczenie się**, organizacje mogą zapewnić, że transformacja cyfrowa wzmocni ich siłę roboczą. Kiedy starsi i młodsi pracownicy współpracują, wspierani przez technologię i kierowani wzajemnym szacunkiem, tworzą środowisko sprzyjające innowacjom, w którym każdy ma do odegrania swoją rolę w kształtowaniu przyszłości pracy.

# Zalecenia

## Walcz z dyskryminacją ze względu na wiek i uprzedzeniami w sztucznej inteligencji

- **Promowanie projektowania sztucznej inteligencji zorientowanego na człowieka,** które pozwala uniknąć uprzedzeń związanych z wiekiem i zapobiega dyskryminacji ze względu na wiek
- **Gwarantowanie prawa do przejrzystości algorytmów,** aby zapewnić, że systemy sztucznej inteligencji są zrozumiałe, odpowiedzialne i integracyjne dla wszystkich
- **Włączenie starszych pracowników** i organizacji ich reprezentujących w proces opracowywania i wdrażania systemów sztucznej inteligencji
- **Wzmocnienie ram prawnych i regulacyjnych** w celu zwalczania uprzedzeń związanych z wiekiem w sztucznej inteligencji, zapewniając przejrzystość, sprawiedliwość i inkluzywność
- **Gwarantowanie przejrzystości i nadzoru ludzkiego** nad narzędziami sztucznej inteligencji wykorzystywanymi do rekrutacji, oceny wyników i przydzielania zadań

## Promowanie uczenia się przez całe życie i podnoszenia kwalifikacji cyfrowych.

- Wykorzystanie inicjatywy **Komisji Europejskiej „Unia umiejętności”** w celu stworzenia dostosowanych do potrzeb i dostępnych ścieżek szkolenia cyfrowego dla starszych pracowników.
- Wdrożenie **zaleceń Rady dotyczących ścieżek kwalifikacyjnych** i **indywidualnych kont szkoleniowych** w państwach członkowskich, przyjmując podejście skoncentrowane na osobie, z dostępem do płatnych urlopów szkoleniowych, zniesieniem ograniczeń wiekowych dotyczących szkoleń i dostosowaniem możliwości uczenia się do transformacji cyfrowej.
- **Opracowanie integracyjnych programów szkoleń cyfrowych** skierowanych do starszych pracowników
- **Promowanie systemów uczenia się przez całe życie,** które obejmują umiejętności cyfrowe, aby zapewnić ciągły rozwój umiejętności

### Wspieranie integracyjnych miejsc pracy

- **Wspieraj kulturę pracy** opartą na empatii, prywatności i otwartości na informacje zwrotne, w której zwalcza się stereotypy związane z wiekiem.
- **Zapewnienie równego dostępu** do narzędzi cyfrowych w miejscu pracy.
- **Gwarantowanie konsultacji z pracownikami i ich zaangażowania** od fazy projektowania technologii cyfrowych
- **Promowanie zasady „kontroli przez ludzi”**, zapewniającej, że to ludzie zawsze ponoszą ostateczną odpowiedzialność za podejmowane decyzje, szczególnie w krytycznych obszarach, takich jak opieka zdrowotna
- **Zapewnienie ochrony socjalnej i sprawiedliwych warunków pracy** we wszystkich sektorach, w tym w najbardziej wrażliwych zawodach, takich jak praca na platformach
- **Wykorzystywać ankiety pracownicze i** wskaźniki **integracji cyfrowej** do monitorowania postępów.

### Poprawić warunki pracy dzięki technologii

- **Opracowywać i wdrażać narzędzia technologiczne mające na celu zapewnienie zrównoważonej kariery** poprzez poprawę warunków pracy, gwarantowanie zdrowia i bezpieczeństwa pracowników, wspieranie starzenia się w miejscu pracy oraz zapewnianie starszym pracownikom większych możliwości rozwoju kariery
- **Uznawanie i integrowanie wiedzy specjalistycznej starszych pracowników** w zakresie nadzorowania systemów cyfrowych.
- **Zajmowanie się zagrożeniami dla zdrowia psychicznego** związanymi z cyfryzacją i zapewnienie zasobów w zakresie zdrowia psychicznego
- **Zachęcaj do elastycznych form pracy dla starszych pracowników i opiekunów**, zwracając szczególną uwagę na kobiety i równouprawnienie płci podczas przeglądu dyrektywy w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym[58]

### Wzmocnienie ram prawnych i politycznych

[58] Dokument programowy AGE – Integracja życia zawodowego i prywatnego

- **Zapewnienie przejrzystości w zarządzaniu algorytmami** (np. dyrektywa UE 2019/1152).
- Rozszerzenie ochrony w ramach **dyrektywy w sprawie pracy na platformach** i **ustawy o sztucznej inteligencji,** tak aby uwzględniała ona projektowanie uwzględniające wiek
- **Ustanowienie kompleksowych ram prawnych UE dotyczących pracy zdalnej**, które chronią autonomię pracowników poprzez ustanowienie jasnych granic dostępności cyfrowej i zapewniają sprawiedliwe traktowanie poprzez wiążące przepisy dotyczące zwrotu kosztów telepracy, w tym środki wsparcia finansowego zgodne z istniejącymi dyrektywami UE

### Zajmij się regionalnymi i sektorowymi różnicami

- **Inwestowanie w infrastrukturę cyfrową** na obszarach wiejskich i opracowywanie dostosowanych do potrzeb polityk regionalnych w celu wyeliminowania lokalnych luk cyfrowych
- **Wspieranie MŚP** poprzez dotacje i szkolenia

### Wspieranie współpracy międzypokoleniowej

- **Wspieranie współpracy międzypokoleniowej** w cyfrowych miejscach pracy, na przykład poprzez dzielenie się doświadczeniami
- **Promowanie programów mentorskich** dotyczących cyfryzacji między starszymi i młodszymi pracownikami
- **Zachęcanie do stosowania strategii uczenia się międzypokoleniowego** w cyfrowych miejscach pracy

# Rozdział II – Zielona transformacja

## Wpływ transformacji ekologicznej na rynek pracy

### Zielona transformacja jako motor tworzenia miejsc pracy w Europie

Napędzana ambitnymi i społecznymi politykami transformacja w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym i niskoemisyjnej stanowi ogromną szansę dla rynku pracy, ponieważ działa **jako dźwignia wzrostu gospodarczego i tworzenia miejsc pracy**. Prognozy wskazują na wzrost zatrudnienia netto o 0,2–0,3 % do 2030 r., co w najbardziej optymistycznym scenariuszu dla gospodarki o obiegu zamkniętym oznacza około 700 000 dodatkowych miejsc pracy[59] .

Wśród najbardziej obiecujących sektorów szybki wzrost przewiduje się w **recyklingu**, **naprawach** i **gospodarce odpadami**. Sam sektor odpadów mógłby wygenerować nawet 660 000 miejsc pracy netto dzięki wzrostowi popularności praktyk ponownego wykorzystania i odzyskiwania materiałów[60] . **Sektor budowlany** również skorzysta na tej transformacji, zwłaszcza dzięki inwestycjom w energooszczędną renowację budynków i poprawę efektywności środowiskowej.

Zielona transformacja tworzy i będzie tworzyć wiele miejsc pracy. Bardzo ważne jest, aby **od samego początku** zapewnić **wysoką jakość tych miejsc pracy**. Zbyt często miejsca pracy tworzone w wyniku zielonej transformacji wiążą się z wysokim ryzykiem fizycznym lub niepewnymi warunkami pracy. Aby transformacja ta była naprawdę integracyjna i zrównoważona, musi jej towarzyszyć ambitna polityka w zakresie szkoleń, przekwalifikowania i poprawy warunków pracy. Oznacza to zapewnienie **dostępności** nowych miejsc pracy **dla wszystkich grup pracowników**, w tym pracowników starszych.

Przy odpowiednim **wsparciu** tworzenie miejsc pracy może również zachęcić **starszych pracowników** do pozostania lub powrotu na rynek pracy, zwłaszcza tych, którzy pozostawali bezrobotni przez długi czas. Gdy starsi pracownicy tracą pracę,

[59] Komisja Europejska – Wpływ polityki gospodarki o obiegu zamkniętym na rynek pracy
[60] Komisja Europejska – Wpływ polityki gospodarki o obiegu zamkniętym na rynek pracy

**znacznie częściej pozostają bezrobotni przez długi czas**[61] . Nowe miejsca pracy powstałe w wyniku gospodarki o obiegu zamkniętym, zwłaszcza w sektorach recyklingu, napraw i renowacji energetycznej, mogą stanowić realną szansę dla tych grup, pod warunkiem wprowadzenia **ukierunkowanych polityk przekwalifikowania**, zachęt do zatrudniania i integracyjnych środowisk pracy.



*© Paul Grogan / Centre for Ageing Better*

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **FRANCJI**

*Informacje zebrane we współpracy z członkami AGE Union Française des Retraités & Fédération Nationale des Associations des Retraités (FNAR) & Union des Anciens du Groupe BP & Fédération des particuliers employeurs de France*

## Projekt Shift: Szkolenie pracowników w zakresie transformacji ekologicznej

The Shift Project to **think tank zajmujący się promowaniem gospodarki niskoemisyjnej, opartej na paliwach kopalnych**, poprzez badania, działania

[61] Osoby długotrwale bezrobotne (12 miesięcy lub dłużej) według obywatelstwa

rzecznicze i zalecenia dotyczące polityki. Ponieważ restrukturyzacji struktury gospodarczej towarzyszy duże zapotrzebowanie na siłę roboczą w niektórych sektorach i spadek aktywności w innych obszarach, podkreśla się, że **„bez kształcenia ustawicznego nie może być mowy o transformacji ekologicznej**".

Kształcenie ustawiczne może szybciej niż szkolenia wstępne reagować na pilne potrzeby w zakresie umiejętności. Wspiera ono **przekwalifikowanie pracowników poszukujących ścieżek kariery, które lepiej odpowiadają ich wartościom**, lub tych, którym grozi utrata pracy. Zawody związane z transformacją oferują również **możliwości integracji osób oddalonych od rynku pracy, takich jak starsi pracownicy**. Poza korzyściami indywidualnymi **szkolenia mogą sprzyjać zmianom kulturowym w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych**, generując zbiorową dynamikę, która ułatwia wdrażanie strategii transformacji.

Zdaniem think tanku skuteczne szkolenia powinny **priorytetowo traktować formaty zbiorowe**, aktywne metody nauczania i praktyczne przygotowanie uczestników do działania. W procesie projektowania szkoleń powinni brać udział eksperci, aby zapewnić wysoką jakość treści. Szkolenia zapewniają uczestnikom szersze zrozumienie ich otoczenia i **konkretne narzędzia, dzięki którym mogą oni aktywnie przyczyniać się do zmian**. Aby to wesprzeć, The Shift Project opracował **ukierunkowane** „arkusze działania" dla organizacji szkoleniowych, podmiotów zajmujących się rozwojem umiejętności, władz lokalnych i przedsiębiorstw.

## Skutki społeczne, regionalne i sektorowe

Chociaż zielona transformacja spowoduje wzrost zatrudnienia w całej Europie, przyniesie ona również **głębokie zmiany** w niektórych sektorach i regionach. Może to rzeczywiście doprowadzić do **utraty lub przekształcenia istniejących miejsc pracy**, co będzie miało znaczące konsekwencje społeczne.

Do sektorów najbardziej narażonych na ryzyko należą **przemysł wytwórczy**, w szczególności produkcja wyrobów metalowych, chemicznych i niemetalicznych

produktów mineralnych, oraz **przemysł motoryzacyjny**[62] . Sektory te mogą ponieść straty w zatrudnieniu z powodu wyższych kosztów produkcji lub zmian w polityce transportowej. Przemysł wydobywczy i przemysł **wysokoemisyjny**, taki jak produkcja paliw kopalnych, również podupada[63] . Podobnie, na produkcję nowych produktów może wpłynąć wzrost popularności ponownego wykorzystania i obiegu zamkniętego, co spowoduje spadek popytu na dobra trwałe.

Zmiany te nie są równomiernie rozłożone w całej Europie. **Regiony silnie uzależnione od paliw kopalnych**, takie jak niektóre części Polski i Rumunii, są szczególnie narażone[64] . Na przykład zamknięcie kopalń węgla prowadzi do masowej utraty miejsc pracy w już i tak słabych społecznościach, gdzie stopa bezrobocia jest wysoka, a możliwości przekwalifikowania się lub mobilności ograniczone. Z drugiej strony kraje takie jak Hiszpania, Włochy, Francja, Niemcy i Dania, które dostarczają sprzęt i usługi związane z transformacją energetyczną, powinny skorzystać na tej dynamice.

Na poziomie społecznym, chociaż zielona transformacja może stworzyć miejsca pracy w niektórych sektorach, w innych może prowadzić do znacznej utraty miejsc pracy, dotykając głównie dobrze płatne stanowiska w górnictwie i przemyśle wydobywczym. Ostatecznie zmiany te mogą narazić pracowników na niższe wynagrodzenia w sektorach podupadających. Przekwalifikowanie górników, którzy zarabiają wysokie pensje, może na przykład zmniejszyć ich gotowość do podjęcia nowej pracy[65] . **Starsi pracownicy** mają również mniejsze szanse na dostęp do nowych zielonych miejsc pracy i są bardziej skłonni do pozostania w zawodach związanych z wysoką emisją dwutlenku węgla lub opuszczenia rynku pracy.

Wreszcie, **szybkie i istotne zmiany** związane z transformacją mogą wpłynąć na **samopoczucie i zdrowie psychiczne** pracowników, zwłaszcza tych, którzy borykają się z niepewnością zatrudnienia lub są zmuszeni do przekwalifikowania się. Aby transformacja ta była „sprawiedliwa", musi jej towarzyszyć **terytorialne plany**

[62] Eurofound – Pakiet klimatyczny „Fit for 55": wpływ na zatrudnienie w UE do 2030 r.
[63] Komisja Europejska – Wpływ polityki gospodarki o obiegu zamkniętym na rynek pracy
[64] Eurofound – Pakiet klimatyczny „Fit for 55": wpływ na zatrudnienie w UE do 2030 r.
[65] Bank Światowy – Studium przypadku – Opcje wsparcia pracowników w okresie odejścia od węgla we wschodniej Wielkopolsce

**wsparcia**, **integracyjne polityki przekwalifikowania** oraz **wzmocniony dialog społeczny**.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **CZECH** *Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE* *Profesni Krizovatky*

## Program operacyjny „Sprawiedliwa transformacja" (OPJT): Umożliwienie transformacji ekologicznej w regionach uzależnionych od węgla

OPJT to strategiczna inicjatywa wspierająca przejście kraju na gospodarkę neutralną dla klimatu, **skupiająca się na regionach silnie uzależnionych od węgla i energochłonnych gałęzi przemysłu**. Jako część unijnego mechanizmu sprawiedliwej transformacji ma ona na celu ograniczenie społeczno-gospodarczych skutków transformacji ekologicznej w regionach szczególnie narażonych: **Karlowych Warach, Ústí nad Labem i Morawsko-Śląskim**. Program pomaga wszystkim pracownikom w przejściu z sektorów związanych z węglem, ożywiając lokalną gospodarkę poprzez czystą energię, innowacje i infrastrukturę oraz zajmując się dziedzictwem środowiskowym górnictwa węglowego. Jest on szczególnie cenny dla starszych pracowników, oferując im możliwość przekwalifikowania się i pozostania aktywnymi na rynku pracy pomimo zmian strukturalnych.

Na lata 2021–2027 w ramach OPJT przeznaczono około **1,6 mld** EUR. Program wspiera takie inicjatywy, jak **przekwalifikowanie i podnoszenie kwalifikacji pracowników**, pomoc dla MŚP, promowanie badań, wspieranie projektów związanych z cyfryzacją i czystą energią, rekultywacja dawnych terenów górniczych oraz promowanie gospodarki o obiegu zamkniętym. **Łącząc duże projekty strategiczne z mniejszymi inicjatywami**, program sprzyja dywersyfikacji gospodarczej, spójności społecznej i zrównoważonemu wzrostowi w dotkniętych regionach, a wydatki kwalifikowalne będą rozliczane do 2029 r.

# Skrzyżowanie starzenia się społeczeństwa i transformacji ekologicznej

## Docenianie doświadczenia w zielonych miejscach pracy

Zielona transformacja stopniowo zmienia krajobraz zawodowy, podkreślając znaczenie zawodów związanych z efektywnością energetyczną, zrównoważonym zarządzaniem projektami i zrównoważonym rolnictwem. Chociaż są to zawody innowacyjne, często wymagają one umiejętności międzyfunkcyjnych i wiedzy specjalistycznej zdobytej z biegiem czasu, czyli atutów wielu **doświadczonych pracowników**.

Starsi pracownicy odgrywają kluczową rolę w tej dynamice, pełniąc rolę **mentorów i agentów transferu wiedzy**. Na przykład w sektorze rolnictwa ekologicznego doświadczeni rolnicy przekazują młodym rolnikom swoją wiedzę na temat płodozmianu, naturalnych nawozów i technik kompostowania. Podobnie w budownictwie starsi pracownicy szkolą nowe pokolenia w zakresie renowacji energetycznej starych budynków, łącząc tradycyjną wiedzę z nowoczesnymi standardami środowiskowymi. Konserwacja, naprawa i regeneracja to kluczowe sektory, które wymagają szczegółowej wiedzy zarówno na temat starych, jak i nowych materiałów i produktów. W przemyśle motoryzacyjnym doświadczeni technicy mogą naprawiać lub regenerować części do starszych pojazdów, jednocześnie integrując nowsze, bardziej przyjazne dla środowiska komponenty. Ich wiedza na temat tradycyjnych systemów mechanicznych ma zasadnicze znaczenie dla przedłużenia żywotności sprzętu i ograniczenia ilości odpadów.

W gospodarce o obiegu zamkniętym zawody wymagają niewielu nowych umiejętności, a raczej **umiejętności przekrojowych**, takich jak rozwiązywanie problemów, komunikacja i zdolność adaptacji. Na przykład były kierownik budowy może zostać konsultantem ds. renowacji energetycznej, wykorzystując swoje umiejętności w zakresie zarządzania zespołem, planowania i koordynacji, jednocześnie szkoląc się w zakresie nowych norm środowiskowych.

Docenianie doświadczenia w zielonych miejscach pracy jest prawdziwą strategiczną dźwignią dla udanej transformacji ekologicznej. Dzięki pełnej integracji starszych,

bardziej doświadczonych pracowników przedsiębiorstwa i regiony mogą **czerpać z solidnej wiedzy specjalistycznej**, promując jednocześnie **międzypokoleniowe i integracyjne podejście** do zrównoważonego rozwoju.



*© romul014 / Adobe Stock*

## Wyzwania specyficzne dla danego sektora

### Sektor konserwacji

Sektor napraw, instalacji i konserwacji, będący centralnym elementem przejścia na gospodarkę o obiegu zamkniętym, wyróżnia się jako obszar strategiczny, zarówno pod względem zrównoważonego rozwoju produktów, jak i lokalnego zatrudnienia. Umiejętności te, które obejmują renowację i regenerację, przedłużają żywotność sprzętu, zmniejszają zużycie zasobów i ograniczają ilość odpadów. W pełni odzwierciedlają one zasady **3R**: Reduce, Reuse, Recycle (ograniczaj, wykorzystuj ponownie, przetwarzaj)[66] .

Do 2030 r. sektor naprawy i instalacji maszyn mógłby stworzyć **nawet 64 000 miejsc pracy** w UE[67] . W szerszym ujęciu **75% miejsc pracy w Europie**

[66] Centrum Badań Politycznych – Wpływ przejścia na gospodarkę o obiegu zamkniętym na zatrudnienie
[67] Komisja Europejska – Wpływ polityki gospodarki o obiegu zamkniętym na rynek pracy

koncentruje się w sektorze konserwacji[68] . Liczby te odzwierciedlają silną dynamikę, w której doświadczenie zawodowe staje się strategicznym atutem. Starsi specjaliści, którzy posiadają wiedzę techniczną, dogłębną znajomość materiałów i starszych produktów oraz cenną kulturę przemysłową, mogą wspierać przejście na bardziej zrównoważone praktyki.

Na przykład w przypadku renowacji sprzętu elektronicznego doświadczeni technicy mogą diagnozować, naprawiać i regenerować złożone urządzenia, korzystając z umiejętności nabytych przez wiele lat. Ich wiedza na temat schematów elektronicznych, obwodów drukowanych i określonych materiałów ma zasadnicze znaczenie dla zapewnienia jakości i bezpieczeństwa ich pracy.

Praca konserwatora nie ogranicza się do zadań technicznych. Wymaga ona również **umiejętności międzyfunkcyjnych,** takich jak koordynacja międzybranżowa, zarządzanie relacjami z klientami, rozwiązywanie problemów i dostosowywanie się do polityki firmy. Umiejętności te, często rozwijane w trakcie kariery zawodowej, są szczególnie powszechne wśród starszych pracowników, którzy mogą w ten sposób odgrywać kluczową rolę w podnoszeniu kwalifikacji zespołów i przekazywaniu wiedzy.

## Droga do lepszych warunków pracy

Zielona transformacja stwarza możliwości poprawy **jakości pracy i warunków pracy**. Te nowe zielone miejsca pracy mają korzyści dla środowiska, ale także wpływ społeczny i zawodowy, który jest niezbędny dla **sprawiedliwej i integracyjnej transformacji**.

Zielone miejsca pracy często przyczyniają się do **tego, że miejsca pracy stają się czystsze i bezpieczniejsze**. Koncentrując się na działaniach, które ograniczają zanieczyszczenie i przywracają ekosystemy, pomagają one poprawić jakość powietrza i zmniejszyć narażenie na szkodliwe substancje. Na przykład miejsca pracy w sektorze energii odnawialnej, zrównoważonego rolnictwa i ekologicznego budownictwa są generalnie mniej związane z materiałami toksycznymi. Przyjazne dla środowiska projektowanie miejsc pracy może **mieć korzystny wpływ na**

[68] Centrum Badań Politycznych – Wpływ przejścia na gospodarkę o obiegu zamkniętym na zatrudnienie

**długoterminowe zdrowie i dobre samopoczucie pracowników**. Przykładem może być wprowadzenie naturalnych systemów wentylacyjnych lub energooszczędnych budynków, które mogą poprawić jakość powietrza w pomieszczeniach i komfort termiczny.

Wiele nowych zawodów związanych z ekologią wiąże się z **mniejszymi wymaganiami fizycznymi** i **mniejszym narażeniem na niebezpieczne warunki**. Innowacje, takie jak **budownictwo modułowe**, czyli nowatorska metoda budowy polegająca na produkcji elementów budowlanych w fabryce, a następnie montażu ich w miejscu docelowym, pozwalają na wykonanie większości prac z wyprzedzeniem, w kontrolowanym środowisku, dzięki czemu praca jest mniej wymagająca fizycznie i dostępna dla szerszego grona pracowników.

Dla **starszych pracowników** te ulepszenia są szczególnie cenne. Ponieważ wraz z wiekiem może spadać wytrzymałość fizyczna, mniej wymagające fizycznie i bardziej korzystne ekologiczne miejsca pracy mogą pomóc **w przedłużeniu zdrowego życia zawodowego**, przyczyniając się w ten sposób do aktywnego starzenia się i integracji społecznej.

Rozwój zielonych miejsc pracy pozwala **na włączenie norm bezpieczeństwa i zdrowia od samego początku**, zamiast wdrażania ich na późniejszym etapie. Zielone miejsca pracy mogą zatem zapewnić **lepszą równowagę między wymaganiami zawodowymi a dostępnymi zasobami**. Wszystkie te czynniki przyczyniają się do **większej satysfakcji z pracy** i **mniejszego ryzyka wypalenia zawodowego**.

Zielone miejsca pracy stanowią realną szansę na poprawę warunków pracy **we wszystkich sektorach.** Poprzez promowanie zdrowszego środowiska, bezpieczniejszych zadań i lepszego projektowania stanowisk pracy, zielona transformacja może wspierać zrównoważony rynek pracy. Aby w pełni wykorzystać ten potencjał, polityka musi zapewnić, że **jakość pracy** jest centralnym filarem zielonej gospodarki, przynoszącym korzyści pracownikom w każdym wieku.



*© Centre for Ageing Better*

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **IRLANDII**

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE* *Active Retirement Ireland*

## Green Skills 2030: Budowanie zrównoważonej siły roboczej w budownictwie

Strategia Green Skills 2030 jest pierwszym **krajowym programem ramowym** w Irlandii, **którego celem jest włączenie zrównoważonego rozwoju do sektora dalszego kształcenia i szkolenia (FET)**. Koncentruje się ona na włączeniu zielonych umiejętności do programów praktyk i szkoleń, promowaniu wiedzy na temat klimatu oraz dostosowaniu edukacji do powstających rynków zielonych miejsc pracy. Inicjatywa ta może być cenna dla starszych pracowników, dając im możliwość przekwalifikowania się w zakresie zielonego budownictwa i zrównoważonego rozwoju, a jednocześnie pomagając firmom zachować ich wiedzę specjalistyczną.

W sektorze budowlanym strategia koncentruje się na energooszczędnym budownictwie, nowoczesnych metodach budowlanych i modernizacji budynków. **Kursy dotyczące budynków o niemal zerowym zużyciu energii (NZEB)** rozwijają umiejętności w zakresie efektywnego budownictwa, **szkolenia z zakresu nowoczesnych metod budowlanych (MMC)** obejmują modelowanie informacji o budynkach (BIM), program AutoCAD i techniki poza miejscem budowy, a **szkolenia z zakresu modernizacji** wyposażają pracowników w umiejętności niezbędne do modernizacji istniejących budynków i redukcji emisji dwutlenku węgla. Szkolenia **kładą nacisk na zdrowie i bezpieczeństwo**, świadomość klimatyczną oraz praktyczne doświadczenie. Są one realizowane przez **rady ds. edukacji i szkoleń (ETB)** oraz **irlandzką krajową platformę edukacyjną online (eCollege)** i skierowane są do pracowników budowlanych.

## Wyzwania specyficzne dla sektora

### Sektor budowlany

Zielona transformacja i starzejąca się siła robocza to dwa główne czynniki, które głęboko zmieniają sektor budownictwa w Unii Europejskiej. Sektor ten stanowi około **6% europejskiego PKB** i zatrudnia ponad **13,5 mln osób**[69] **.**

Zielona transformacja, napędzana inicjatywami takimi jak Europejski Zielony Ład[70] , stawia budynki w centrum strategii klimatycznej UE, której celem jest uczynienie ich bardziej zrównoważonymi, energooszczędnymi i odpornymi.

Ta transformacja otwiera znaczne możliwości gospodarcze. Z jednej strony inwestycje w renowację energetyczną, budowę zrównoważonych budynków i instalację ekologicznych technologii, takich jak panele słoneczne, **mogą** przyczynić się do **tworzenia nowych miejsc pracy**. Działania te są bardzo pracochłonne i wymagałyby ogólnego **wzrostu zatrudnienia** w sektorze **o 3,8%**[71] , gdyby Zielony Ład został w pełni wdrożony.

Z drugiej strony **niektóre tradycyjne miejsca pracy mogą zniknąć** lub ulec przekształceniu. Na przykład wprowadzenie bardziej wydajnych technik, takich

[69] Ekologizacja sektora budowlanego w UE | CEDEFOP
[70] Europejski Zielony Ład – Komisja Europejska
[71] Ekologizacja sektora budowlanego UE | CEDEFOP

jak budownictwo modułowe, pozwala na szybszą budowę przy mniejszym nakładzie siły roboczej, co może doprowadzić do **zmniejszenia zatrudnienia o około 1%**[72] . Podobnie gospodarka o obiegu zamkniętym, której celem jest ograniczenie ilości odpadów i ponowne wykorzystanie materiałów, może usprawnić niektóre procesy, a tym samym nieznacznie zmniejszyć zapotrzebowanie na siłę roboczą w niektórych funkcjach.

**Podkreśla** to **kluczowe znaczenie szkoleń i przekwalifikowania**, aby pracownicy mogli skorzystać z nowych możliwości, zamiast być wykluczeni przez rozwój technologiczny i ekologiczny. Transformacja zawodów wymaga ogromnego wysiłku w zakresie podnoszenia kwalifikacji i przekwalifikowania, wspieranego przez programy europejskie, takie jak **BUILD UP Skills**, które mają na celu przygotowanie specjalistów do wymagań zrównoważonego budownictwa.

Transformacja ta zderza się z inną rzeczywistością: starzeniem się siły roboczej. Sektor stoi w obliczu fali odejść na emeryturę, która zagraża jego zdolności do zaspokojenia rosnącego popytu. Aby dostosować się do nowych wymagań sektora, ale także do warunków pracy, na które wpływ ma i będzie miał wpływ zmiana klimatu, sektor musi **inwestować zarówno w szkolenia, jak i warunki pracy**.

**Uczenie się przez całe życie i szkolenia zawodowe dla starszych pracowników**, a także poprawa warunków pracy i elastyczność będą miały zasadnicze znaczenie dla zapewnienia jakości zatrudnienia starszych pracowników i utrzymania ich na rynku pracy, aby osiągnąć udaną transformację, która pogodzi zrównoważony rozwój środowiska i sprawiedliwość społeczną.

## Poprzez integrację społeczną i zespoły międzypokoleniowe

Zielona transformacja jest nie tylko imperatywem środowiskowym, ale także szansą społeczną. W miarę jak Europa zmierza w kierunku neutralności klimatycznej, rozwój zielonych miejsc pracy stanowi wyjątkową okazję do **promowania integracji społecznej** i **wzmocnienia współpracy międzypokoleniowej** w miejscu pracy i społecznościach.

[72] Ekologizacja sektora budowlanego UE | CEDEFOP

Zielone miejsca pracy obejmują szeroki zakres sektorów, w których wymagane są i wykorzystywane są różne umiejętności techniczne, wiedza i podejście oparte na współpracy, co czyni je idealnymi dla **zróżnicowanych, integracyjnych i międzypokoleniowych zespołów**. Miejsca pracy zorganizowane wokół inicjatyw społecznych, takich jak wspólne ogrody, kawiarnie naprawcze i lokalne spółdzielnie, w naturalny sposób zachęcają **do międzypokoleniowego uczestnictwa**, umożliwiając młodym i starszym pracownikom współpracę, wymianę wiedzy, umiejętności i perspektyw, przyczyniając się jednocześnie do realizacji celów środowiskowych.

W połączeniu z umiejętnościami i doświadczeniem starszych pracowników, umiejętności młodszych pracowników, którzy prawdopodobnie są bardziej zaznajomieni z nowymi praktykami i technologiami ze względu na swoje niedawne szkolenie wstępne, mogą przynieść firmie ogromne korzyści. Takie międzypokoleniowe zespoły umożliwiają bowiem **większą produktywność i innowacyjność**, które są niezbędne do ekologicznej transformacji zachodzącej na rynku pracy.

Dla starszych pracowników zielone miejsca pracy mogą stanowić **atrakcyjną okazję do pozostania aktywnymi**, zarówno zawodowo, jak i społecznie. Wiele ról w zielonej gospodarce jest mniej wymagających fizycznie i bardziej opartych na współpracy, dzięki czemu dobrze nadają się one dla pracowników pragnących **lepiej starzeć się w miejscu pracy**. Niezależnie od tego, czy chodzi o mentoring młodszych kolegów, udział w lokalnych projektach dotyczących zrównoważonego rozwoju, czy też dostęp do nowych ról dzięki uczeniu się przez całe życie, osoby starsze mogą odgrywać istotną rolę w budowaniu bardziej ekologicznej przyszłości.

Uznanie wartości zespołów międzypokoleniowych jest niezaprzeczalnym atutem dla przedsiębiorstwa, ale także dla **spójności społecznej** i **odporności społeczności,** ponieważ pozwala zwalczać stereotypy związane z wiekiem i wykluczenie. Zielona transformacja to coś więcej niż zmiana w zakresie energii lub produkcji. To okazja do **ponownego przemyślenia sposobu naszej współpracy**. Promując integracyjne i międzypokoleniowe zielone miejsca pracy, Europa może zapewnić, że transformacja będzie nie tylko zrównoważona pod względem środowiskowym, ale także

**sprawiedliwa społecznie**, oferując wszystkim, w tym starszym pracownikom, możliwość rozwoju i wniesienia swojego wkładu.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **WIELKIEJ BRYTANII**____ *Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE International Longevity Centre UK*

## Grupa zadaniowa ds. zielonych miejsc pracy: Zapewnienie różnorodnego zatrudnienia poprzez transformację ekologiczną

Grupa zadaniowa ds. zielonych miejsc pracy została powołana przez rząd Wielkiej Brytanii w 2020 r. w celu zapewnienia niezależnego doradztwa w zakresie **tworzenia wysokiej jakości, zrównoważonych miejsc pracy** w ramach przejścia na gospodarkę zeroemisyjną. Zrzesza ona przedstawicieli rządu, przemysłu, związków zawodowych i sektora umiejętności w celu koordynowania planowania siły roboczej, rozwoju umiejętności i gotowości łańcucha dostaw w powstających sektorach ekologicznych, **zapewniając, że transformacja jest sprawiedliwa, integracyjna i zrównoważona dla wszystkich.** Obejmuje to wsparcie i szkolenia dla starszych pracowników, pomagające im dostosować swoje umiejętności do zmieniających się wymagań rynku, przy jednoczesnym zabezpieczeniu ich podstawowych praw jako cenionych i niezależnych członków społeczeństwa.

W swoim raporcie z 2021 r. grupa zadaniowa zaleciła rządowi wykorzystanie **polityki zerowej emisji netto i finansowania** do promowania dobrych zielonych miejsc pracy, podnoszenia kwalifikacji pracowników i rozwoju konkurencyjnych lokalnych łańcuchów dostaw. Wszyscy wnioskodawcy ubiegający się o finansowanie związane z zerową emisją netto muszą **wykazać się najlepszymi praktykami w zakresie równości i integracji oraz w przejrzysty sposób informować o różnorodności siły roboczej**. W raporcie wezwano również branże wysokoemisyjne otrzymujące finansowanie na dekarbonizację do **zawarcia porozumień dotyczących sprawiedliwej**

**transformacji w porozumieniu z pracownikami lub związkami zawodowymi**, a rząd do przyjęcia zasady konsekwentnego wspierania zielonych miejsc pracy, umiejętności i praktyk integracyjnych we wszystkich głównych inwestycjach związanych z zerową emisją netto.

# Wyzwania dla starszych pracowników na bardziej ekologicznym rynku pracy

## Dyskryminacja ze względu na wiek i bariery strukturalne

Starsi pracownicy spotykają się z dyskryminacją ze względu na wiek i brakiem uznania, co utrudnia im pełne uczestnictwo w tej transformacji. Dane pokazują, że starsi pracownicy (w wieku 55–64 lat) są o około 25% bardziej narażeni na pozostanie w zawodach związanych z wysoką emisją dwutlenku węgla niż młodsi pracownicy (w wieku 18–34 lat)[73] , szczególnie w regionach uzależnionych od paliw kopalnych.

Głównym czynnikiem przyczyniającym się do trudności, z jakimi borykają się starsi pracownicy, jest **dyskryminacja ze względu na wiek**. W świecie pracy przejawia się to w utrzymującej się tendencji do postrzegania osób starszych jako mniej zdolnych do nabywania nowych umiejętności, mniej produktywnych lub mniej przystosowanych do zmian. Stereotypy te nie tylko podważają wiarę starszych pracowników w ich własną zdolność do przejścia transformacji, ale także wpływają na decyzje pracodawców. **Programy szkoleniowe** rzadko są dostosowane do konkretnych potrzeb osób starszych, a **pracodawcy często niechętnie inwestują w ich rozwój**, uważając, że nie jest to opłacalne w perspektywie krótkoterminowej. Dynamika ta staje się szczególnie problematyczna w kontekście transformacji ekologicznej, która wymaga szybkiego dostosowania się do nowych technologii, praktyk i ról. Dyskryminacja ze względu na wiek przyczynia się do **pogłębiania nierówności** poprzez wykluczanie znacznej części siły roboczej z możliwości zatrudnienia w sektorze ekologicznym.

[73] Pracownicy a transformacja w kierunku zielonej energii: dane z 300 milionów zmian zawodowych

Starsi pracownicy mają zatem mniejsze szanse na zatrudnienie w nowych sektorach zielonej gospodarki, nie z powodu braku potencjału, ale z powodu systemowych uprzedzeń, które ograniczają ich dostęp do tych sektorów.

Już i **tak** wysokie **ryzyko długotrwałego bezrobocia wśród starszych pracowników** jest jeszcze większe. Dyskryminacja ze względu na wiek ogranicza nie tylko ich obecne perspektywy zatrudnienia, ale także przyszłe możliwości, szczególnie w branżach przechodzących transformację. Ponadto niektóre środki, takie jak wcześniejsze emerytury, jeśli nie są dobrze zaprojektowane, mogą przedwcześnie wypchnąć doświadczonych pracowników z rynku pracy. Te skumulowane bariery wzmacniają nierówności w obliczu transformacji ekologicznej i grożą trwałym wykluczeniem niektórych profili z rynku zielonych miejsc pracy.

**Niska mobilność geograficzna** jest kolejną istotną barierą, z jaką borykają się starsi pracownicy, zwłaszcza w regionach przechodzących transformację gospodarczą i środowiskową. Ta ograniczona mobilność wynika często z silnych więzi rodzinnych, ograniczeń finansowych lub nieodpowiedniej infrastruktury transportowej, które ograniczają możliwość przeniesienia się lub dojazdu starszych osób do obszarów, w których powstają zielone miejsca pracy. W rezultacie możliwości zatrudnienia pozostają skoncentrowane geograficznie i niedostępne dla osób, które nie mogą łatwo się przenieść lub podróżować.

**Brak odpowiedniego wsparcia instytucjonalnego** tylko pogłębia ten problem. Wielu starszych pracowników nie otrzymuje zindywidualizowanych porad ani ukierunkowanej pomocy, które mogłyby pomóc im w poruszaniu się po zawiłościach związanych z przekwalifikowaniem i zmianą kariery. Ogólne programy często nie uwzględniają konkretnych wyzwań, przed którymi stoi ta grupa demograficzna, takich jak niski poziom umiejętności cyfrowych, ograniczenia związane ze zdrowiem lub psychologiczne skutki długotrwałego bezrobocia. Wobec braku **dostosowanych do potrzeb mechanizmów wsparcia**, takich jak doradztwo zawodowe, starsi pracownicy są mniej skłonni do angażowania się w inicjatywy związane z przekwalifikowaniem.

## Ograniczone wsparcie w zakresie nabywania nowych umiejętności

Wiele nowych zielonych miejsc pracy wymaga specjalistycznych umiejętności technicznych, znanych jako **zielone umiejętności**, które są niezbędne do dostosowania się do nowych technologii i zrównoważonych praktyk w kluczowych sektorach, takich jak energia odnawialna, renowacja budynków, gospodarka odpadami i zrównoważone rolnictwo. Transformacja sektorów nie tylko tworzy nowe zielone miejsca pracy, ale także zmienia charakter istniejących miejsc pracy. Prawie **40 % pracowników w UE doświadczy znaczących zmian w zakresie swoich zadań**[74] . Oczekuje się, że zawody wymagające średnich kwalifikacji, takie jak technicy, będą się dynamicznie rozwijać, ale będą wymagały ukierunkowanego przekwalifikowania.

Chociaż przejście na zieloną gospodarkę oferuje wiele możliwości, **nie przynosi ono jednakowych korzyści wszystkim grupom pracowników**, w szczególności osobom o średnich kwalifikacjach, osobom starszym i innym grupom społecznym znajdującym się w trudnej sytuacji. Starsi pracownicy są szczególnie narażeni na ryzyko **niedopasowania między pojawiającym się zapotrzebowaniem na umiejętności cyfrowe i ekologiczne a ich ograniczonym dostępem do możliwości szkoleniowych**, co pogłębia się w wyniku uprzedzeń związanych z wiekiem, jak wyjaśniono powyżej.

Aby wesprzeć te zmiany, Komisja Europejska opracowała **GreenComp**[75] , **europejskie ramy kompetencji w zakresie zrównoważonego rozwoju,** w ramach Europejskiego Zielonego Ładu. GreenComp służy jako narzędzie uczenia się przez całe życie, pomagając osobom fizycznym w rozwijaniu wiedzy, umiejętności i postaw niezbędnych do życia, pracy i działania w sposób zrównoważony. Został on zaprojektowany tak, aby był integracyjny, dostosowany do potrzeb osób uczących się w każdym wieku, o różnym wykształceniu i w różnych środowiskach edukacyjnych, oraz oferuje wskazówki dla nauczycieli i instytucji dotyczące włączania kompetencji w zakresie zrównoważonego rozwoju do programów nauczania i szkoleń.

[74] Eurofound – Jakość miejsc pracy a zmiany klimatyczne
[75] GreenComp: europejskie ramy kompetencji w zakresie zrównoważonego rozwoju – Komisja Europejska

Chociaż GreenComp stanowi cenną podstawę do uczenia się przez całe życie, **nie** jest **jeszcze powszechnie włączony do systemów szkolenia w miejscu pracy.** Ponadto istnieje zauważalna luka w inicjatywach dotyczących przekwalifikowania, które dostosowują kompetencje GreenComp do praktycznych realiów, z jakimi borykają się starsi pracownicy w sektorach takich jak produkcja i rolnictwo. Jego uniwersalna konstrukcja, choć ma charakter integracyjny, może czasami nie odpowiadać konkretnym potrzebom edukacyjnym i kontekstom osób starszych. Sytuację tę pogarsza **niedobór wykwalifikowanych pracowników i nauczycieli**, szczególnie w sektorach takich jak opieka zdrowotna, gdzie wyzwania związane z klimatem i zdrowiem wymagają szybkiego podnoszenia kwalifikacji. Systemy szkoleniowe muszą zatem ewoluować, aby przewidywać potrzeby w zakresie umiejętności, szczególnie w takich obszarach jak gospodarka o obiegu zamkniętym, ekoprojektowanie, naprawy i konserwacja.

Wreszcie, zielona transformacja stanowi doskonałą okazję do ponownej integracji na rynku pracy dla takich grup, jak pracownicy o niskich kwalifikacjach, osoby starsze, osoby długotrwale bezrobotne i osoby niepełnosprawne, które są nadmiernie reprezentowane wśród osób poszukujących pracy. Ich integracja na nowych stanowiskach pracy zależy jednak w dużej mierze od **dostosowania systemów szkolenia i wsparcia dla przekwalifikowania**.

PRZYKŁAD DOBREJ PRAKTYKI Z **MALTY**

*Informacje zebrane we współpracy z krajowym stowarzyszeniem emerytów AGE*

## Jobsplus: Rozwijanie umiejętności na rzecz zrównoważonej i cyfrowej przyszłości

Jobsplus to **maltańska publiczna służba zatrudnienia**, która łączy podaż i popyt na rynku pracy, promując jednocześnie szkolenia zawodowe i integrację pracowników. **Osoby poszukujące pracy mogą zarejestrować się**, **aby uzyskać spersonalizowane doradztwo**, w ramach którego doradcy oceniają umiejętności, ustalają cele zawodowe i kierują ich na szkolenia. Agencja oferuje

**bazę danych wolnych miejsc pracy, staże i ukierunkowane programy dla grup znajdujących się w trudnej sytuacji**, pomagając starszym pracownikom w poszukiwaniu nowych możliwości.

W przypadku pracodawców Jobsplus pełni rolę partnera rekrutacyjnego, identyfikując kandydatów, zapewniając zachęty finansowe, doradztwo w zakresie przepisów prawa pracy oraz inicjatywy promujące różnorodność i integrację. **Program dla dojrzałych pracowników** jest przeznaczony dla pracodawców, którzy chcą wykorzystać umiejętności osób w wieku od 45 do 65 lat. **Zapewnia** on **zachęty do zatrudniania dojrzałych pracowników, ułatwiając przekazywanie cennego doświadczenia** i wiedzy młodszym pokoleniom.

Jobsplus przygotowuje również siłę roboczą do przyszłych potrzeb rynku pracy poprzez **rozwijanie umiejętności ekologicznych i cyfrowych**. Wspiera transformację ekologiczną poprzez szkolenia w zakresie zrównoważonego rozwoju, zarządzania środowiskowego i zrównoważonych praktyk budowlanych. Warto zwrócić uwagę, **że program „Green Skills: The Four Challenges Experience" (Zielone umiejętności: doświadczenie czterech wyzwań)** pozwala uczestnikom zgłębić zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami, redukcją emisji, gospodarką o obiegu zamkniętym i zielonymi innowacjami. Jednocześnie Jobsplus wzmacnia zdolność adaptacji cyfrowej poprzez programy takie jak **„Investing in Skills**" (**Inwestowanie w umiejętności**). Szkolenia te mogą pomóc starszym pracownikom pozostać konkurencyjnymi na zmieniającym się rynku pracy.



© *Centre for Ageing Better*

## Wyzwania specyficzne dla poszczególnych sektorów

### Sektor opieki zdrowotnej

Pracownicy służby zdrowia i sektor opieki zdrowotnej znajdują się w centrum transformacji ekologicznej i stoją przed podwójnym wyzwaniem: dostosowaniem systemów opieki zdrowotnej do rosnących skutków zmian klimatycznych przy jednoczesnym zmniejszeniu własnego śladu węglowego, ponieważ sam sektor opieki zdrowotnej odpowiada za około **5% globalnej emisji gazów cieplarnianych**[76] . Zmiany klimatyczne są uznawane za jedno z największych zagrożeń dla zdrowia publicznego, a rozwój zielonych umiejętności staje się strategicznym priorytetem.

Zielone umiejętności w sektorze opieki zdrowotnej obejmują szereg wiedzy i praktyk, które są niezbędne do reagowania na obecne wyzwania środowiskowe. Obejmują one **wiedzę na temat klimatu w opiece zdrowotnej**, która umożliwia

[76] Europejskie Obserwatorium Systemów i Polityk Zdrowotnych – Zielone umiejętności dla zrównoważonej przyszłości: budowanie kadry medycznej i opiekuńczej świadomej kwestii klimatycznych

pracownikom zrozumienie powiązań między zmianami klimatu a zdrowiem ludzkim, ocenę ryzyka, skuteczne komunikowanie się w tych kwestiach oraz promowanie zrównoważonych polityk publicznych. Obejmują one również **zrównoważone praktyki kliniczne** mające na celu zmniejszenie ilości odpadów medycznych, optymalizację wykorzystania zasobów i włączenie podejścia przyjaznego dla środowiska do codziennej opieki. Kolejnym istotnym elementem jest **przywództwo w dziedzinie zdrowia publicznego**, obejmujące zarządzanie ryzykiem klimatycznym, planowanie odporności systemu opieki zdrowotnej oraz koordynację działań różnych podmiotów w tym sektorze. Kompetencje te **opierają się na umiejętnościach poznawczych, interpersonalnych, intrapersonalnych i technologicznych** niezbędnych do ograniczenia emisji gazów cieplarnianych i dostosowania się do wpływu zmian klimatycznych na zdrowie ludności.

Pomimo pilnego charakteru **tej kwestii nadal istnieje luka w edukacji i szkoleniu pracowników służby zdrowia w zakresie zagadnień klimatycznych**. Brak świadomości, dostosowanych programów i ciągłego rozwoju zawodowego utrudnia integrację tych umiejętności. Deficyt ten pogłębia **niedobór personelu** (ponad 1,2 mln w Europie[77] ), niepewne warunki pracy i ograniczone zasoby, które utrudniają przyjęcie długoterminowej wizji. Zielone umiejętności są często postrzegane jako dodatkowe obciążenie, a nie jako szansa na transformację.

Komisja Europejska uznaje nabywanie zielonych umiejętności w sektorze zdrowia za strategiczny czynnik[78] . Zachęca decydentów do wspólnego opracowywania polityki w zakresie klimatu i zdrowia z pracownikami służby zdrowia i pracownikami socjalnymi oraz do inwestowania w innowacyjne programy szkoleniowe i promowania współpracy międzybranżowej. Komisja Europejska wyraźnie uznaje nabywanie zielonych umiejętności w **sektorze** zdrowia za strategiczny czynnik pozwalający sprostać wyzwaniom związanym ze

[77] Europejskie Obserwatorium Systemów i Polityk Zdrowotnych – Zielone umiejętności dla zrównoważonej przyszłości: budowanie kadry pracowniczej w sektorze zdrowia i opieki, która jest świadoma kwestii klimatycznych

[78] Europejskie Obserwatorium Systemów i Polityk Zdrowotnych – Zielone umiejętności dla zrównoważonej przyszłości: budowanie kadry pracowniczej w sektorze zdrowia i opieki, która jest świadoma kwestii klimatycznych

zmianami klimatu. Zachęca decydentów do wspólnego opracowywania polityki w zakresie klimatu i zdrowia wraz z pracownikami służby zdrowia i pracownikami socjalnymi, inwestowania w innowacyjne programy szkoleniowe oraz promowania współpracy międzybranżowej.

Pomimo tych ambicji konkretne inicjatywy pozostają ograniczone. Projekty takie jak **BeWell**, których celem jest opracowanie europejskiej strategii na rzecz ekologicznych i cyfrowych umiejętności pracowników służby zdrowia, są nadal w fazie pilotażowej i obejmują tylko część Europy. Włączenie tych umiejętności do systemów kształcenia zawodowego pozostaje marginalne, a lokalne struktury często mają trudności z uzyskaniem dostępu do funduszy europejskich.

Ograniczenia te są **jeszcze bardziej widoczne** w przypadku **starszych pracowników** sektora opieki zdrowotnej, mimo że stanowią oni znaczną część siły roboczej. Specjaliści ci często napotykają podwójną przeszkodę. Z jednej strony **rosnącą lukę między ich obecnymi umiejętnościami a nowymi wymaganiami** związanymi z transformacją ekologiczną i cyfrową. Z drugiej strony **ograniczony dostęp do możliwości szkoleniowych** ze względu na ograniczenia czasowe, obciążenie pracą i **dyskryminację ze względu na wiek** w polityce szkoleniowej.

Ze strony rządów krajowych działania pozostają fragmentaryczne. Zielone umiejętności rzadko są włączane do szkoleń początkowych lub ustawicznych, a placówki opieki zdrowotnej **nie dysponują zasobami umożliwiającymi oferowanie programów dostosowanych do wszystkich profili**, zwłaszcza starszych. Wobec braku jasnych ram regulacyjnych i konkretnych zachęt szkolenia w zakresie kwestii środowiskowych pozostają w dużej mierze opcjonalne.

Aby sektor opieki zdrowotnej mógł w pełni odegrać swoją rolę w transformacji ekologicznej, konieczne jest opracowanie **dostępnych i dostosowanych do kontekstu szkoleń**, **docenienie doświadczenia starszych pracowników** oraz **wzmocnienie partnerstw między instytucjami opieki zdrowotnej, organizacjami szkoleniowymi i decydentami publicznymi**.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA WDROŻONA W **HISZPANII**

*Informacje zebrane we współpracy z członkami AGE Confederación Española de Organizaciones de Mayores & Plataforma 50 & Plataforma de Mayores Pensionistas*

## Projekt FLOWER (2022-2024): Rozwijanie kompetencji związanych z naturą wśród osób starszych

Projekt FLOWER, finansowany w ramach programu Erasmus+, powstał w celu **wzmocnienia więzi między osobami starszymi, ich opiekunami i naturą**. Jego głównym celem jest **rozwijanie „zielonych umiejętności" i kompetencji związanych z naturą**, umożliwiających opiekunom opracowywanie znaczących działań, które sprzyjają **dobremu samopoczuciu poprzez kontakt z naturą**. W ramach projektu zebrano i przeanalizowano dobre praktyki w krajach partnerskich oraz opracowano praktyczne materiały szkoleniowe, aby wspierać opiekunów w integrowaniu natury z codzienną opieką. W ten sposób projekt przyczynia się do szerszej wizji **aktywnego i zrównoważonego starzenia się w Europie**.

W Hiszpanii organizacja pozarządowa **CEOMA** zajmująca się osobami starszymi zorganizowała dwa warsztaty współtworzenia w ośrodku opieki nad osobami cierpiącymi na demencję w Pantoja. Pierwszy warsztat, ***Plant Allergens Bingo***, miał na celu podniesienie świadomości na temat alergenów roślinnych i korzyści płynących z roślin poprzez grę edukacyjną. Drugi, ***„Earth Heroes Challenge***", zachęcał międzypokoleniowe zespoły do podejmowania działań ekologicznych, takich jak tworzenie rękodzieła z materiałów pochodzących z recyklingu. Inicjatywy te podkreślają znaczenie **interdyscyplinarnej współpracy między edukacją ekologiczną a opieką społeczną**, pokazując, jak **natura może być źródłem zdrowia, więzi i godności w późniejszym życiu**.

## Zdrowie i bezpieczeństwo w miejscu pracy

Chociaż zielone miejsca pracy są często przedstawiane jako symbol zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności za środowisko, nie gwarantują one automatycznie bezpiecznych i zdrowych warunków pracy. Przejście na bardziej ekologiczną gospodarkę wiąże się z szeregiem **zagrożeń fizycznych i psychospołecznych**, które, jeśli nie zostaną uwzględnione, mogą zagrozić dobrostanowi pracowników i uniemożliwić niektórym grupom pełne skorzystanie z nowych możliwości.

Jedną z najpilniejszych kwestii jest obciążenie fizyczne związane z wieloma zielonymi zawodami. Praca w sektorach takich jak zrównoważone rolnictwo lub energooszczędna renowacja budynków często wiąże się z **ciężką pracą fizyczną, powtarzalnymi czynnościami, niewygodnymi pozycjami ciała i długotrwałym przebywaniem na świeżym powietrzu**. Wymagania te mogą być szczególnie trudne dla starszych pracowników lub osób z przewlekłymi schorzeniami, co rodzi pytania o zdrowe starzenie się w miejscu pracy i potrzebę zapewnienia, aby transformacja ekologiczna była integracyjna. Jednocześnie wprowadzenie nowych technologii stwarza nowe zagrożenia. Pracownicy zajmujący się innowacyjnymi „zielonymi" materiałami mogą być narażeni na **ryzyko chemiczne lub mechaniczne**, które nie jest jeszcze w pełni zrozumiałe i wymaga zbadania z punktu widzenia zdrowia i bezpieczeństwa pracowników. Bez odpowiednich szkoleń, nadzoru i środków zapobiegawczych ryzyko to jest jeszcze większe, szczególnie w przypadku pracowników niedoświadczonych lub wrażliwych fizycznie.



*© David Tett / Centre for Ageing Better*

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **WŁOCH**

*Informacje zebrane we współpracy z członkami AGE: Associazione nazionale pensionati Cia Agricoltori Italiani & SPI CGIL & Associazione Lavoro over 40 & Associazione Nazionale Anziani e Pensionati (ANAP)*

## Krajowy plan odbudowy i odporności (PNRR) (2021): Promowanie zrównoważonego i zmechanizowanego rolnictwa

PNRR jest włoskim instrumentem krajowym w ramach programu NextGenerationEU. Przewiduje on inwestycje i reformy mające na celu ożywienie gospodarki po kryzysie związanym z COVID-19, kładąc nacisk na potrzebę **przejścia od obecnego modelu gospodarczego do modelu bardziej zrównoważonego pod względem środowiskowym i społecznym**.

***Misja 2 – Zielona rewolucja i transformacja ekologiczna*** przeznacza 5,27 mld euro na promowanie gospodarki o obiegu zamkniętym i zrównoważonego

rolnictwa. Jej celem jest wspieranie precyzyjnego i odpornego rolnictwa, praktyk agroekologicznych oraz poprawy monitorowania środowiska. Inwestycje są ukierunkowane na innowacje i mechanizację poprzez nowoczesne maszyny, techniki precyzyjne, technologie Rolnictwo 4.0 i czystsze pojazdy. Szkolenia dla techników, menedżerów, agronomów i pracowników zapewniają ich skuteczne wdrożenie. Środki te mogą **wspierać starszych rolników, łagodząc obciążenia fizyczne, zapewniając dostępne szkolenia i poprawiając warunki pracy**, pomagając im pozostać aktywnymi w tym sektorze.

Ryzyko związane z transformacją ekologiczną nie ma jednak wyłącznie charakteru fizycznego. Duży wpływ na pracowników mają również **presje psychospołeczne**. Szybka restrukturyzacja przemysłu, rosnąca niepewność zatrudnienia oraz konieczność szybkiego dostosowania się do nowych umiejętności i technologii mogą wywoływać niepokój i niepewność, szczególnie wśród starszych pracowników, którzy borykają się z wieloma z wymienionych powyżej barier strukturalnych. W niektórych sektorach, takich jak opieka zdrowotna, dodatkowe obciążenie pracą związane z wyzwaniami klimatycznymi i zrównoważonym rozwojem środowiska zwiększa i tak już wysoki poziom stresu i zmęczenia. Te zagrożenia psychospołeczne mogą osłabiać motywację, zdrowie psychiczne i satysfakcję z pracy. Starsi pracownicy należą do grup nieproporcjonalnie reprezentowanych w najbardziej niebezpiecznych i niepewnych zawodach, mając jednocześnie ograniczony dostęp do wiarygodnych informacji, odpowiednich szkoleń lub skutecznych mechanizmów ochrony socjalnej.

Aby zapewnić integracyjną i sprawiedliwą transformację ekologiczną, nie wystarczy promować miejsca pracy przyjazne dla środowiska. Zielone miejsca pracy muszą być również projektowane z uwzględnieniem zasad bezpieczeństwa i higieny pracy jako fundamentalnej zasady, tak aby pozostawały **dostępne i zrównoważone dla pracowników w każdym wieku i z różnych środowisk**. Oznacza to nie tylko ograniczenie ryzyka fizycznego poprzez środki zapobiegawcze, sprzęt ochronny i ergonomiczne projektowanie, ale także tworzenie nowych form zatrudnienia, które pozwalają na uczestnictwo bez nadmiernego wysiłku fizycznego, takich jak doradztwo, szkolenia, monitorowanie lub koordynacja. Wymaga to również solidnych strategii w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, **ukierunkowanego wsparcia dla**

**grup znajdujących się w trudnej sytuacji** oraz większego uwzględnienia głosu pracowników w procesach decyzyjnych.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **HISZPANII**

*Informacje zebrane we współpracy z członkami AGE Confederación Española de Organizaciones de Mayores & Plataforma 50 & Plataforma de Mayores Pensionistas*

## Strategiczne projekty na rzecz ożywienia gospodarczego i transformacji (PERTE): Budowanie bardziej ekologicznego, bezpieczniejszego i bardziej integracyjnego sektora budowlanego

W Hiszpanii PERTE to **wielkoskalowe projekty strategiczne wspierane ze środków publicznych w ramach planu odbudowy NextGenerationEU**. Ich celem jest modernizacja kluczowych sektorów gospodarki, przyspieszenie transformacji cyfrowej i ekologicznej oraz wzmocnienie konkurencyjności. Ten konkretny projekt PERTE ma na celu transformację sektora budownictwa i mieszkalnictwa poprzez **wprowadzenie bardziej uprzemysłowionych, opartych na technologii procesów**. Dąży on do osiągnięcia zrównoważenia środowiskowego poprzez zmniejszenie ilości odpadów, poprawę efektywności energetycznej i zmniejszenie śladu ekologicznego budownictwa mieszkaniowego.

Kluczowym wymiarem jest **poprawa warunków pracy**, ponieważ przeniesienie części procesu budowlanego do kontrolowanych środowisk fabrycznych pomaga zmniejszyć ryzyko wypadków, zapewnia bardziej stabilne zatrudnienie i **sprawia, że branża staje się bardziej atrakcyjna, zwłaszcza dla kobiet**, które tradycyjnie są niedostatecznie reprezentowane w budownictwie. Zmiany te są również **korzystne dla starszych pracowników, dla których ciężkie zadania fizyczne i narażenie na ryzyko związane z pracą na zewnątrz mogą stanowić większe wyzwanie**.

## Wyzwania specyficzne dla sektora

### Sektor gospodarki odpadami

Sektor gospodarki odpadami naraża pracowników na szereg zagrożeń, które mogą zagrażać ich zdrowiu, bezpieczeństwu i możliwości dobrego starzenia się w miejscu pracy. Zagrożenia te mają szczególne znaczenie dla zdrowego starzenia się pracowników, ale także dla starszych pracowników, których wrażliwość fizyczna i fizjologiczna może być spotęgowana przez wymagające warunki pracy w trakcie całej kariery zawodowej.

Zagrożenia fizyczne są liczne i zróżnicowane. Pracownicy są regularnie narażeni na działanie **substancji niebezpiecznych**, takich jak chemikalia, materiały zakaźne, opary i pyły. Hałas, wibracje spowodowane używaniem narzędzi ręcznych, powtarzające się ruchy, niewygodne pozycje i ekstremalne temperatury to **czynniki**, **które powodują intensywne obciążenie organizmu**, a ich skumulowane skutki są bardziej widoczne u osób starszych. Używanie specjalistycznych maszyn i pojazdów zwiększa złożoność i niebezpieczeństwo, szczególnie w zakresie obsługi i ruchu drogowego.
Ryzyko związane z obsługiwanymi materiałami jest często niewidoczne, ale równie niepokojące. Pracownicy mogą być narażeni na działanie **substancji toksycznych**, takich jak azbest, metale ciężkie lub dioksyny uwalniane podczas przetwarzania odpadów. Narażenie to, które może być długotrwałe i powtarzające się, może mieć poważne konsekwencje dla zdrowia.

W sektorze tym odnotowuje się również wysoki wskaźnik wypadków przy pracy[79] , zwłaszcza w transporcie i zbiórce odpadów. Wypadki drogowe, upadki i urazy związane z przenoszeniem ciężkich ładunków lub używaniem źle zabezpieczonego sprzętu są powszechne i mogą mieć długotrwałe konsekwencje dla zdrowia pracowników. Nie należy również zapominać o **ryzyku psychospołecznym**.

[79] EPSU – Gospodarka odpadami w Europie. Dobre miejsca pracy w gospodarce o obiegu zamkniętym?

Czynniki te, w połączeniu z fragmentaryczną siłą roboczą i nierównymi warunkami pracy, sprawiają, że sektor ten jest szczególnie trudny dla osób, które chcą zdrowo się starzeć, pozostając aktywnymi zawodowo w tej branży.

# Zielona transformacja dostosowana do starzejącej się siły roboczej

## Zrównoważone miejsce pracy musi być zarówno ekologiczne, jak i wysokiej jakości

Zrównoważone miejsce pracy musi być zarówno przyjazne dla środowiska, jak i wysokiej jakości, aby zapewnić **wzmocnienie pozycji pracowników**. Przejście na gospodarkę neutralną pod względem emisji dwutlenku węgla będzie sprawiedliwe i zrównoważone tylko wtedy, gdy uwzględni realia starzejącej się siły roboczej i zapewni pracownikom możliwość pozostania aktywnymi na rynku pracy przez całą karierę zawodową, a nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego, zgodnie z ich życzeniem.

Aby to osiągnąć, zielona transformacja musi generować nie tylko miejsca pracy, ale także **zrównoważone kariery zawodowe**. Pomyślne starzenie się w miejscu pracy zależy przede wszystkim od **jakości zatrudnienia**: miejsca pracy muszą być bezpieczne, przewidywalne i dostosowane do fizycznych i poznawczych możliwości starszych pracowników. Wymaga to wdrożenia rygorystycznych norm bezpieczeństwa i higieny pracy, ale także szerszej wizji jakości pracy. Organizacja pracy musi respektować rytm życia, zapewniać czas na regenerację oraz równowagę między wydajnością a dobrym samopoczuciem. Dostęp do stabilnych umów, sprawiedliwych wynagrodzeń, ochrony socjalnej i możliwości rozwoju kariery jest równie ważny jak ograniczenie narażenia na ryzyko. Bez tych warunków pracownicy są narażeni na przedwczesne wypalenie zawodowe, wcześniejsze odejście z rynku pracy lub zwiększoną podatność na zagrożenia w podeszłym wieku.

Konieczna jest **rygorystyczna ocena jakości miejsc pracy** tworzonych w ramach zielonej transformacji, zamiast zakładania, że są one automatycznie „lepsze”, ponieważ są ekologiczne. Niepewne, nadmiernie wymagające lub bez perspektyw miejsca pracy nie mogą być uważane za zrównoważone, nawet jeśli przyczyniają się do realizacji celów środowiskowych. Sprawiedliwa transformacja polega na

projektowaniu zielonych miejsc pracy w sposób, który **zwiększa szanse** na **zatrudnienie przez całe życie**, zapewniając pracownikom nie tylko natychmiastowy dochód, ale także długoterminowe bezpieczeństwo i godność w miejscu pracy.

Rozwój umiejętności i **uczenie się przez całe życie** to kolejny istotny filar zrównoważonej kariery zawodowej. Przemiany związane z ekologiczną transformacją wymagają **ciągłego podnoszenia kwalifikacji i przekwalifikowywania się**, szczególnie w przypadku starszych pracowników, którym dostosowanie się do nowych technologii lub metod może sprawiać większe trudności. Systemy kształcenia i szkolenia zawodowego muszą zatem oferować **elastyczne, dostępne i wspierane finansowo ścieżki dostosowane do potrzeb osób dorosłych**. Obejmuje to modułowe i krótkoterminowe programy szkoleniowe, e-learning lub formaty blended learning, elastyczne harmonogramy i spersonalizowane wsparcie. Ważne jest, aby kwestie zrównoważonego rozwoju zostały włączone do istniejących kwalifikacji, certyfikatów i standardów zawodowych, tak aby umiejętności ekologiczne stały się częścią normalnej ścieżki kariery, a nie wyjątkiem.

W sektorach silnie dotkniętych dekarbonizacją potrzebne są ukierunkowane plany działania, aby zapewnić pracownikom przejście do nowych, zrównoważonych ról. W przypadku osób samozatrudnionych, takich jak rolnicy, należy wprowadzić **innowacyjne programy szkoleniowe i doradcze**, aby zapewnić ich aktywny udział. Niezbędne jest w tym zakresie wsparcie publiczne. **Aktywna polityka rynku pracy** może zapewnić niezbędne usługi, takie jak przekwalifikowanie, doradztwo i pomoc w znalezieniu pracy, gwarantując, że żaden pracownik nie zostanie pominięty.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **MALTY**

*Informacje zebrane we współpracy z krajowym stowarzyszeniem emerytów AGE*

**Strategia zrównoważonego rozwoju Malty na rok 2025: Rozwój siły roboczej i sprawiedliwe praktyki pracy**

Strategia Malty na rok 2050 to długoterminowy plan krajowy mający na celu budowę bardziej ekologicznego, sprawiedliwego i konkurencyjnego społeczeństwa, równoważącego wzrost gospodarczy, integrację społeczną i ochronę środowiska. Kluczowym elementem strategii jest rozwój siły roboczej, zapewniający mieszkańcom Malty **dostęp** do **wysokiej jakości edukacji i szkoleń** dostosowanych do potrzeb rynku pracy, w tym kompetencji ekologicznych i cyfrowych. Nacisk kładzie się również na **przekwalifikowanie, podnoszenie kwalifikacji i możliwości uczenia się w miejscu pracy** w celu wspierania rozwoju osób fizycznych i przedsiębiorstw.

W strategii położono **duży nacisk na sprawiedliwe, bezpieczne i sprzyjające włączeniu społecznemu warunki pracy**, szczególnie dla grup znajdujących się w trudnej sytuacji i grup defaworyzowanych. Równouprawnienie płci promuje się poprzez **programy szkoleniowe dla kobiet powracających na rynek pracy lub pragnących rozwijać swoją karierę zawodową**. Polityka przyjazna rodzinie obejmuje płatny urlop rodzicielski, wydłużony płatny urlop ojcowski oraz urlop dla opiekunów osób chorych. **Zapewnia się elastyczne warunki pracy i prawo do odłączenia się od pracy**, a dobre samopoczucie pracowników promuje się poprzez politykę poprawiającą zdrowie fizyczne, psychiczne i zawodowe. Podejście to jest korzystne dla starszych pracowników, ponieważ gwarantuje im dalsze uczestnictwo w życiu społecznym na równi z innymi członkami społeczeństwa i **pomaga zmniejszyć różnice między płciami, które często pogłębiają się wraz z wiekiem**, poprzez wspieranie lepszej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.



*© David Tett / Centrum na rzecz lepszego starzenia się*

## Zapobieganie wykluczeniu starszych pracowników

Zapobieganie wykluczeniu starszych pracowników wymaga **podejścia skoncentrowanego na osobie**, które uwzględnia różnorodność ich potrzeb, doświadczeń i aspiracji. Nie wszyscy pracownicy są gotowi, zdolni lub nawet chętni do podjęcia pracy na stanowiskach technicznych w sektorze energii odnawialnej, dlatego ważne jest, aby transformacja ekologiczna nie stała się nowym źródłem nierówności.

Starsi pracownicy nie stanowią jednorodnej grupy. Wszyscy mają różne ścieżki kariery, potrzeby i aspiracje, a **indywidualne wsparcie** odgrywa w tym zakresie decydującą rolę. Usługi doradcze muszą uwzględniać osobistą sytuację starszych pracowników, uznając zarówno ich ograniczenia, jak i ambicje. Dla niektórych dalsze zatrudnienie w powstających sektorach ekologicznych może być pożądane, ale dla innych bardziej odpowiednie mogą być inicjatywy lokalne lub społeczne.

Jeśli przyjrzymy się bliżej **sytuacji starszych kobiet**, to zauważymy, że stoją one przed specyficznymi wyzwaniami, różniącymi się od tych, przed którymi stoją starsi mężczyźni. Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny [80] zwraca uwagę na jedno

[80] Kobiety nadal niedostatecznie reprezentowane w sektorach ekologicznym i cyfrowym | EKES

szczególne zagrożenie: bez polityki sprzyjającej włączeniu społecznemu transformacja ekologiczna i transformacja cyfrowa mogą pogłębić **nierówności między kobietami a mężczyznami**. Kobiety są nadal **niedostatecznie reprezentowane** w tych strategicznych sektorach, których dotyczy transformacja ekologiczna. Na przykład w sektorze energetycznym siła robocza pozostaje w dużej mierze męska, a nawet w sektorze energii odnawialnej, który jest bardziej otwarty na różnorodne profile, kobiety stanowią średnio tylko około 35% siły roboczej. Dane te dotyczą kobiet w każdym wieku. Można zatem założyć, że wiek i dyskryminacja ze względu na wiek w połączeniu z dyskryminacją ze względu na płeć wymagają czujności, aby transformacja ekologiczna nie pogłębiła podziałów między płciami na rynku pracy.

Polityka powinna otwierać wiele ścieżek, takich jak **przeniesienie do ról pomocniczych** w projektach dotyczących energii odnawialnej, udział w spółdzielniach społecznych lub inicjatywach społecznościowych, takich jak centra recyklingu, kawiarnie naprawcze, wspólne ogrody lub projekty zrównoważonego budownictwa mieszkaniowego. Możliwości te pozwalają starszym pracownikom pozostać aktywnymi i cenionymi, jednocześnie przyczyniając się do odporności ich społeczności. Inicjatywy te podkreślają również szerszy wkład, jaki starsi pracownicy mogą wnieść **poza tradycyjnym zatrudnieniem**. Spółdzielnie, lokalne warsztaty i projekty zbiorowe tworzą środowiska, w których doświadczenie i wiedza starszych pracowników uzupełniają innowacyjność i energię młodszych pokoleń. Ta **międzypokoleniowa wymiana** wzmacnia tkankę społeczną, promuje wzajemne uczenie się i zapewnia, że wiedza zgromadzona przez dziesięciolecia nie zostanie utracona w trakcie transformacji. **Tworząc przestrzenie, w których starsi pracownicy mogą przekazywać swoje umiejętności**, mentorować młodszych kolegów lub uczestniczyć w działaniach ekologicznych w ramach społeczności, społeczeństwa mogą przekształcić potencjalną marginalizację w źródło wartości dodanej.

Jednocześnie wsparcie dla starszych pracowników w procesie transformacji ekologicznej musi wykraczać poza same środki związane z zatrudnieniem. **Dostęp do opieki zdrowotnej, poradnictwa psychologicznego i usług socjalnych** ma zasadnicze znaczenie dla utrzymania odporności w obliczu zmian, nie tylko dla samych pracowników, ale także dla ich rodzin. Stres związany z restrukturyzacją

gospodarczą, szczególnie w gminach dotkniętych masowymi zwolnieniami, może podważyć zaufanie i zwiększyć podatność na zagrożenia. **Przejrzysta i dostosowana do potrzeb komunikacja na szczeblu lokalnym** na temat dostępnych możliwości ma zatem zasadnicze znaczenie dla uniknięcia nierówności w dostępie do informacji i utrzymania zaufania do procesu transformacji. Wreszcie, aby uniknąć wykluczenia starszych pracowników, nie należy postrzegać ich jako grupy marginalizowanej, ale jako **aktywnych uczestników** budowania bardziej ekologicznego społeczeństwa. W ten sposób starsi pracownicy nie zostaną pozostawieni w tyle, ale zostaną uznani za niezbędnych uczestników **sprawiedliwej i zorientowanej na człowieka transformacji**.

## Polityka sprawiedliwej transformacji w obliczu starzejącej się siły roboczej

Zielona transformacja w Europie opiera się na zestawie polityk i instrumentów mających na celu zapewnienie jej sprawiedliwości i integracyjnego charakteru. Chociaż środki te stanowią solidną podstawę, ich zdolność do zaspokojenia konkretnych potrzeb starszych pracowników pozostaje nierównomierna.

**Europejski Zielony Ład**[81] i zasada sprawiedliwej transformacji stanowiły ważny punkt zwrotny. Potwierdzają one ambicję, aby **nikogo nie pozostawić w tyle**, i wyraźnie skupiają się na grupach znajdujących się w trudnej sytuacji, w tym starszych pracownikach. Promują one również dialog społeczny, który ma zasadnicze znaczenie dla dostosowania polityki do lokalnych realiów. Podejście to pozostaje jednak często zbyt ogólne: osoby starsze są uznawane za grupę znajdującą się w trudnej sytuacji na rynku pracy, ale rzadko korzystają ze środków przeznaczonych specjalnie dla nich. Szkolenia, które są czasami długie, wymagające lub w dużym stopniu oparte na technologiach cyfrowych, mogą zatem zniechęcać osoby, które najbardziej ich potrzebują.

**Mechanizm i fundusz na rzecz sprawiedliwej transformacji** (MTJ/FTJ)[82] wzmacniają to podejście polegające na „niepozostawianiu nikogo w tyle" poprzez mobilizację środków w latach 2021–2027. Instrumenty te finansują konkretne projekty w zakresie przekwalifikowania, rozwoju umiejętności, wsparcia zatrudnienia i

[81] Europejski Zielony Ład – Komisja Europejska
[82] Mechanizm sprawiedliwej transformacji – Komisja Europejska

dywersyfikacji gospodarczej, przy **zastosowaniu podejścia partycypacyjnego** poprzez **terytorialne plany sprawiedliwej transformacji**. Pozostają jednak dwa ograniczenia. Z jednej strony fundusz wyraźnie **wyklucza wcześniejsze emerytury i odprawy**, podczas gdy dla niektórych starszych pracowników wsparcie dla stopniowego odejścia z rynku pracy byłoby czasami bardziej realistyczne i odpowiadałoby ich aspiracjom niż przekwalifikowanie. Z drugiej strony powodzenie tych funduszy zależy w dużej mierze od zdolności administracyjnych terytoriów, co powoduje **nierówności w ich wdrażaniu**.

**Aktywna polityka rynku pracy** stanowi kolejny filar. Okazała się ona skuteczna w kilku krajach, przekształcając istniejące umiejętności w celu dostosowania ich do potrzeb transformacji. Zapobiega ona wykluczeniu, nadając priorytet przekwalifikowaniu się zamiast wycofaniu się z rynku pracy. Jednak, jak wspomniano wcześniej, starsi pracownicy często napotykają bariery w dostępie, które nie są brane pod uwagę, takie jak trudności z technologią cyfrową, brak odpowiednich metod nauczania lub wsparcia w powrocie do szkolenia. Istnieje zatem ryzyko, że programy te przyniosą korzyści głównie młodym ludziom lub osobom najbardziej wykwalifikowanym, pozostawiając osoby starsze w tyle.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA WDROŻONA WE **FRANCJI**

## Gospodarka społeczna na rzecz opieki nad osobami starszymi (SONYA): Wzmocnienie opieki w ramach gospodarki społecznej na obszarach wiejskich Europy

Projekt SONYA jest inicjatywą programu „Horyzont Europa" (2024–2028) prowadzoną przez Rennes School of Business z Francji. **Wzmacnia** on **organizacje gospodarki społecznej (SEO) w celu zapewnienia wysokiej jakości opieki nad osobami starszymi w społecznościach lokalnych**, szczególnie na obszarach wiejskich, gdzie usługi są rzadkością. SONYA zajmuje się barierami prawnymi i politycznymi, poprawia warunki pracy opiekunów i promuje zatrudnienie sprzyjające włączeniu społecznemu, zrównoważony rozwój i innowacje w sektorze opieki.

Poprzez laboratoria życia, szkolenia, integrację cyfrową i działania związane z budowaniem potencjału, **SONYA wspiera do 60 SEO** i angażuje rozległe sieci społecznościowe. Opracowuje skalowalne narzędzia i zalecenia polityczne w celu **ożywienia wiejskich ekosystemów opieki, przyciągnięcia i zatrzymania pracowników opieki oraz zapewnienia osobom starszym dostępu do godnych usług opieki społecznej**. Projekt jest korzystny dla starszych pracowników, którzy mogą znaleźć nowe możliwości zatrudnienia w sektorze opieki dostosowane do ich umiejętności i doświadczenia, jednocześnie korzystając z lepszych warunków pracy i elastycznych rozwiązań, które ułatwiają pozostanie aktywnym na rynku pracy. Dzieląc się swoimi wynikami w całej Europie, SONYA **ma** również **na celu zainspirowanie innych regionów do przyjęcia podobnych modeli** zrównoważonej i opartej na społeczności opieki nad osobami starszymi.

Oprócz tych środków, **programy wsparcia dochodów** odgrywają istotną rolę w łagodzeniu skutków społecznych związanych z restrukturyzacją. Zapobiegają one nagłej utracie dochodów i zapewniają cenny czas na rozważenie zmiany kierunku, czy to w zakresie szkoleń, projektów przedsiębiorczych, czy działań społecznych.

Jednakże, jeśli świadczenia te nie są odpowiednio skoordynowane z aktywnymi politykami, **mogą** one **zachęcać do przedwczesnego wycofania się z rynku pracy**, nawet jeśli jest to sprzeczne z aspiracjami starszych pracowników, i wzmacniać systematyczne wykluczenie osób starszych, zamiast wspierać ich dalszą pracę lub powrót do pracy.

Wreszcie **dynamika rozwoju lokalnego oraz gospodarka społeczna i solidarna (SSE)**[83] otwierają interesujące perspektywy dla osób starszych. Spółdzielnie, centra recyklingu, wspólne ogrody i inicjatywy renowacji energetycznej wspierają ludzi w utrzymaniu aktywności, jednocześnie wzmacniając więzi społeczne i międzypokoleniowe. Projekty te opierają się na zasadach solidarności, które są bardziej sprzyjające włączeniu społecznemu starszych pracowników. Jednak ich głównym ograniczeniem jest skala. Często mają one charakter eksperymentalny, trudno jest je upowszechnić i istnieje ryzyko, że zostaną zmarginalizowane w porównaniu z dużymi projektami przemysłowymi wspieranymi z funduszy europejskich.



*© Matt Writtle / Centre for Ageing Better*

[83] Jak gospodarka społeczna i solidarna może przyczynić się do realizacji agendy na rzecz zrównoważonego rozwoju do 2030 r. | Platforma UE ds. bliskości i gospodarki społecznej

# Zalecenia

## Poprawa koordynacji polityki

- **Wzmocnienie spójności** między polityką klimatyczną, społeczną i zatrudnienia w celu zapewnienia sprawiedliwej i integracyjnej transformacji, uwzględniającej starzenie się społeczeństwa i szczególne potrzeby starszych pracowników.
- **Włączenie elastycznych i dostosowanych ścieżek** do mechanizmów sprawiedliwej transformacji, oferujących starszym pracownikom realistyczne możliwości adaptacji i przekwalifikowania

## Projektowanie integracyjnych zielonych miejsc pracy

- **Zapewnienie, aby zielone miejsca pracy były bezpieczne, dostępne i wysokiej jakości**, z uwzględnieniem od samego początku solidnych standardów warunków pracy
- **Zachęcanie do zatrudniania starszych pracowników** poprzez zachęty, takie jak dotacje, kwoty lub specjalne programy
- **Projektowanie integracyjnych środowisk pracy** z dostosowanymi udogodnieniami i elastycznymi ścieżkami kariery dla starszych pracowników.
- **Promowanie alternatywnych ról,** takich jak doradztwo, nadzór, mentoring, które pozwalają starszym pracownikom przekazywać swoją wiedzę specjalistyczną
- **Wzmocnienie strategii bezpieczeństwa i higieny pracy**, szczególnie w sektorach narażonych na ryzyko, takich jak gospodarka odpadami
- **Opracować spersonalizowane wsparcie dla starszych pracowników,** aby ułatwić ich integrację i utrzymanie w sektorach ekologicznych.
- **Promowanie dostępu starszych pracowników** do możliwości oferowanych przez gospodarkę społeczną i solidarnościową
- **Wzmocnienie koordynacji z usługami socjalnymi i zdrowotnymi** w celu wspierania odporności i dobrego samopoczucia starszych pracowników zaangażowanych w transformację ekologiczną

## Dostosowanie szkoleń dla osób starszych

- **Uznawanie i promowanie wiedzy specjalistycznej i doświadczenia** starszych pracowników jako atutów na rynku zielonych miejsc pracy
- **Opracowanie programów kształcenia ustawicznego** dostosowanych specjalnie do potrzeb starszych pracowników w ramach **Unii Umiejętności Komisji Europejskiej**, zapewniając ich dostępność i rozpowszechnianie
- **Uprościć uznawanie nabytych umiejętności,** aby ułatwić walidację doświadczenia
- **Opracowanie szkoleń uwzględniających wiek**, z praktycznym i konkretnym podejściem
- **Wdrożenie ukierunkowanych szkoleń w sektorach o wysokim wzroście,** takich jak recykling, naprawy i renowacja energetyczna
- **Promować programy międzypokoleniowe** w kluczowych obszarach, takich jak rolnictwo, budownictwo i konserwacja, aby zachęcić do transferu wiedzy.

### Zapewnienie inkluzywnej odporności społeczności i sprawiedliwej transformacji dla starszych pracowników.

- **Wzmocnienie gospodarki społecznej i solidarnej** poprzez wspieranie modeli takich jak spółdzielnie, które są motorem współpracy międzypokoleniowej i lokalnej odporności
- **Pełne uznanie starszych pracowników jako aktywnych uczestników** dynamiki społeczności i transformacji sprzyjającej włączeniu społecznemu
- **Opracowanie regionalnych planów przekształceń** w regionach uzależnionych od paliw kopalnych, z dostosowanym wsparciem dla starszych pracowników
- **Przewidywanie utraty miejsc pracy** w wyniku transformacji ekologicznej poprzez wzmocnienie sektorowego dialogu społecznego i bezpośrednie przekwalifikowanie pracowników do sektorów wzrostowych.
- **Opracowanie programów mobilności i relokacji** dla pracowników dotkniętych zmianami, z uwzględnieniem szczególnych ograniczeń osób starszych
- **Zachęcanie przedsiębiorstw do promowania różnorodności pokoleniowej** w zespołach i promowanie tego podejścia poprzez oznaczenia lub certyfikaty.

- **Dostosowanie finansowania europejskiego** w celu uwzględnienia środków na rzecz stopniowego przechodzenia na emeryturę, przy jednoczesnym uproszczeniu dostępu do funduszy dla terytoriów o niskich zdolnościach administracyjnych. City

# Rozdział III – Niedobory siły roboczej

## Starzenie się społeczeństwa i jego wpływ na rynek pracy

.

### Zmiany demograficzne i starzejąca się siła robocza

Zmiany demograficzne są jednym z głównych obecnych trendów przekształcających społeczeństwo i gospodarkę europejską. Unia jest szczególnie dotknięta tą dynamiką, ponieważ **odsetek osób w wieku 65 lat lub starszych szybko rośnie**. W 2019 r. co piąty obywatel UE miał ponad 65 lat, co stanowiło około 90,5 mln osób. Według prognoz do 2050 r. odsetek ten osiągnie prawie jedną trzecią ogółu ludności, osiągając szczytową wartość 129,8 mln starszych obywateli[84] . Jednocześnie **odsetek ludności poniżej wieku emerytalnego maleje** i będzie nadal maleć do końca wieku, spadając z 64 % w 2022 r. do około 54 % w 2100 r.[85] .

Wpływ na rynek pracy i systemy społeczne jest i będzie znaczący w nadchodzących latach. Skład siły roboczej ulega zmianom, a odsetek starszych pracowników rośnie, dlatego należy pilnie rozważyć wyzwania związane ze zdrowiem fizycznym poprzez dostosowanie warunków pracy i zapobieganie ryzyku psychospołecznemu. Jednocześnie kwestionowana jest stabilność systemów emerytalnych, opieki zdrowotnej i długoterminowej, a rosnące nierówności i niepewność niektórych grup

[84] Eurostat – Starzejąca się Europa
[85] Komisja Europejska – FTJ – Skupienie się na osobach starszych w transformacjach regionalnych

znajdujących się w trudnej sytuacji wymagają bardziej ambitnych polityk redystrybucji i włączenia społecznego.

Zmiany demograficzne wpisują się również w szerszy kontekst, w którym konkurencyjność Unii Europejskiej jest już poddawana próbie. W tym kontekście starzenie się społeczeństwa jest często opisywane jako czynnik pogarszający sytuację, zaostrzający niedobór wykwalifikowanych pracowników, zwiększający koszty zabezpieczenia społecznego i podważający podstawy europejskiego dobrobytu. **Transformację tę należy** jednak **postrzegać jako szansę**. Starzenie się ludności aktywnej zawodowo może stać się źródłem innowacji społecznych i organizacyjnych poprzez docenianie umiejętności doświadczonych pracowników, rozwijanie mentoringu międzypokoleniowego i stymulowanie nowych usług związanych np. z dobrym samopoczuciem i zdrowiem. Unia Europejska **musi więcej inwestować w politykę społeczną, która wspiera starszych pracowników**, ale także gwarantuje wysokiej jakości karierę od momentu wejścia na rynek pracy, aby zapewnić zrównoważony rozwój siły roboczej.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **WŁOCH**

**Projekt Think Care:**
**Wspieranie różnorodności wiekowej i dobrego samopoczucia w regionie Veneto**

Projekt Think Care, prowadzony przez Kairosforma Srl, jest częścią regionalnej inicjatywy „Generations in comparison", która finansuje działania mające na celu **podnoszenie świadomości w zakresie zarządzania różnorodnością wiekową** w regionie Veneto. Jego celem jest pomoc organizacjom **w akceptacji starzejącej się siły roboczej oraz zapewnienie zdrowego, integracyjnego i zrównoważonego środowiska pracy**. Projekt ma na celu **dostarczenie narzędzi, metodologii i modeli, które pomogą organizacjom** poradzić sobie ze złożonością zmian demograficznych i transformacji cyfrowej, zwłaszcza w sektorze opieki w Padwie i Wenecji.

Kairosforma oferuje również **różnorodne programy szkoleniowe**, w tym kursy dotyczące podnoszenia umiejętności cyfrowych starszych pracowników („Odporność cyfrowa"), zarządzania różnorodnością („Jak być innym") oraz wspierania komunikacji międzypokoleniowej („Pokolenie po pokoleniu"), pomagając organizacjom promować integrację i kultywować innowacyjną kulturę pracy. Dzięki tym możliwościom osoby starsze mogą zachować pewność siebie, umiejętności i aktywne zaangażowanie w nowoczesnym miejscu pracy.

## Niedobory siły roboczej i sektory najbardziej dotknięte tym problemem

Spadek wskaźnika aktywności zawodowej ludności stanowi obciążenie dla gospodarki, pogłębiając niedobory siły roboczej. Od prawie dziesięciu lat przedsiębiorstwa zgłaszają coraz większe trudności w rekrutacji, które hamują

produktywność i ograniczają perspektywy wzrostu[86] . Szczególnie dotknięte są małe i średnie przedsiębiorstwa, z których prawie cztery na pięć zgłasza trudności w znalezieniu wykwalifikowanego personelu[87] .

Napięcia są szczególnie dotkliwe **w sektorach strategicznych, takich jak opieka zdrowotna, opieka długoterminowa i budownictwo**, gdzie popyt na siłę roboczą znacznie przewyższa podaż. W wielu państwach członkowskich ponad jedna szósta wolnych miejsc pracy dotyczy opieki długoterminowej[88] . Sektor ten boryka się z problemem znacznego starzenia się siły roboczej, co pogłębia trudności w rekrutacji pracowników na tak różnorodne stanowiska, jak lekarze, pielęgniarki i opiekunowie. Inne sektory, takie jak budownictwo, również napotykają przeszkody. Praca w tych sektorach jest często fizycznie wymagająca, co skłania wielu pracowników do planowania wcześniejszej emerytury.



*© sima / Adobe Stock*

W tym kontekście Unia Europejska musi przede wszystkim promować i doceniać wartość wkładu starszych pracowników oraz rozważać długoterminowe polityki

[86] Eurofound – Praktyki przedsiębiorstw mające na celu przeciwdziałanie niedoborom siły roboczej
[87] Raport UE – Kompas konkurencyjności dla UE
[88] Komisja Europejska – FTJ – Osoby starsze w centrum regionalnych przemian

zatrudnienia w ramach **podejścia obejmującego całą karierę zawodową**. W tym celu należy wdrożyć kilka strategii. Reformy prawne dotyczące wieku emerytalnego nie mogą być rozwiązaniem pozwalającym na utrzymanie starszych pracowników w zatrudnieniu, szczególnie w sektorach, w których ryzyko fizyczne i psychospołeczne lub warunki pracy nie pozwalają na dłuższe wykonywanie zawodu. Jednakże kluczowe znaczenie ma rozważenie poprawy warunków pracy i dostosowania środowiska pracy we wszystkich sektorach, aby zaspokoić potrzeby rynku pracy.

## Wyzwania specyficzne dla poszczególnych sektorów

### Sektor budowlany

Sektor budowlany w Europie boryka się z poważnymi niedoborami siły roboczej, które mają charakter **powszechny i strukturalny**. Chociaż istnieje kilka czynników, które się do tego przyczyniają, takich jak trudne warunki pracy i brak szkoleń, jednym z najważniejszych wydaje się być **starzenie się siły roboczej**.

W tym sektorze odsetek starszych pracowników jest powyżej średniej: w 2021 r. **32% pracowników budowlanych było w wieku od 50 do 64** lat, w porównaniu z 28% w przypadku wszystkich zawodów[89] . Dane te budzą wątpliwości co do przyszłości siły roboczej, ponieważ sektor ten będzie musiał jednocześnie zastąpić duże pokolenie odchodzących na emeryturę pracowników, co spowoduje **deficyt kadrowy**, oraz zaspokoić rosnące zapotrzebowanie na projekty zgodne z ekologiczną transformacją i efektywnością energetyczną budynków. Według Cedefop **do 2030 r. w sektorze tym będzie potrzebnych od 3 do 4 mln dodatkowych pracowników**, aby osiągnąć cele w zakresie dekarbonizacji i renowacji energetycznej budynków[90] .

**Wymagające warunki pracy** w budownictwie mają szczególny wpływ na samopoczucie pracowników w trakcie ich kariery zawodowej, ale także na dzisiejszych starszych pracowników. Fizycznie wymagające zadania, narażenie na działanie czynników atmosferycznych i ryzyko wypadków kumulują się z biegiem czasu, dodatkowo podważając **trwałość zatrudnienia w tym sektorze**. Brak perspektyw zawodowych dla starszych pracowników często prowadzi do

[89] Zdrowie psychiczne w sektorze budowlanym: zapobieganie ryzyku psychospołecznemu w miejscu pracy i zarządzanie nim – OSHA
[90] Eurofound – Środki przeciwdziałające niedoborom siły roboczej: wnioski dla przyszłej polityki

wcześniejszej emerytury, dobrowolnej lub nie, mimo że starsi pracownicy posiadają unikalne i dostosowane do kontekstu umiejętności, które są niezbędne w złożonych projektach budowlanych.

INSPIRUJĄCE PRAKTYKI Z **FRANCJI**

*Informacje zebrane we współpracy z członkami AGE Union Française des Retraités & Fédération Nationale des Associations des Retraités (FNAR) & Union des Anciens du Groupe BP & Fédération des particuliers employeurs de France*

## Platforma IPERIA: Szkolenia i rozwój kariery dla pracowników zatrudnionych w gospodarstwach domowych

**We Francji co drugi pracownik sektora zatrudnienia w gospodarstwie domowym ma 50 lat lub więcej.** Dla wielu z tych pracowników kluczowymi wyzwaniami są utrzymanie zdolności do zatrudnienia, dostosowanie się do nowych narzędzi i utrzymanie dobrych warunków pracy. Tymczasem **do 2030 r. należy obsadzić prawie 800 000 nowych stanowisk**. Sektor ten charakteryzuje się jednak wymagającym harmonogramem pracy, fizycznie i emocjonalnie wyczerpującą pracą oraz ograniczonym uznaniem pod względem statusu i wynagrodzenia, co zmniejsza jego atrakcyjność. Wzmocnienie szkoleń i rozwoju kariery ma zatem zasadnicze znaczenie, zarówno dla utrzymania zaangażowania i uznania starszych pracowników, jak i dla przyciągnięcia nowych osób do zawodu.

IPERIA, powołana przez krajowy sektor zatrudnienia i prywatnych pracodawców, pełni rolę **krajowej platformy rozwoju zawodowego pracowników domowych**. Każdego roku pracownicy mogą skorzystać **z** maksymalnie **58 godzin szkoleń**, w tym pięciomodułowego programu umiejętności cyfrowych oferowanego online lub stacjonarnie, dostosowanego do potrzeb pracowników. W 2023 r. IPERIA uruchomiła również **Sektorową Radę ds. Doradztwa**

Zawodowego i Rozwoju Kariery (COEPS), **bezpłatną usługę doradczą prowadzoną przez specjalistów** dla pracowników rozważających zmianę kariery lub pragnących rozwijać się w swoim zawodzie. Inicjatywy te łącznie dają starszym pracownikom domowym możliwość aktualizacji swoich umiejętności i swobodniejszego zarządzania swoją karierą, a jednocześnie zapewniają uznanie dla ich pracy.

# Wspieranie integracyjnego i dostępnego rynku pracy dla wszystkich osób starszych

## Promowanie integracyjnej integracji starszych pracowników

Grupy znajdujące się w trudnej sytuacji na rynku pracy nadal są marginalizowane. Niepewność zatrudnienia, niepewność sytuacji zawodowej i niskie wynagrodzenia w nieproporcjonalny sposób dotykają niektóre grupy społeczne, w tym starszych pracowników. Pierwszym błędem jest **traktowanie starszych pracowników jako jednolitej grupy** i opracowywanie dla nich polityk i programów, które zaspokajają potrzeby tylko nielicznych. W rzeczywistości grupa starszych pracowników charakteryzuje się zróżnicowaną sytuacją społeczną, ekonomiczną i kulturową, która naraża jej członków na szczególne formy dyskryminacji. Podkreśla to koncepcja intersekcjonalności: wiek w połączeniu z innymi czynnikami, takimi jak płeć, niepełnosprawność, stan zdrowia lub pochodzenie imigranckie, stanowi **wielorakie, kumulujące się i intersekcjonalne czynniki** utrudniające dostęp do zatrudnienia i utrzymanie pracy.

Dyskryminacja ze względu na wiek pozostaje powszechną formą dyskryminacji w miejscu pracy. Zbyt często tolerowana, ogranicza możliwości zatrudnienia, blokuje rozwój kariery i podsyca stereotypy, które utrudniają wymianę międzypokoleniową i współpracę. Jednak uprzedzenia związane z wiekiem często łączą się z innymi rodzajami dyskryminacji. Na przykład **starsze kobiety** często spotykają się z „podwójną karą” w postaci fragmentarycznej kariery zawodowej spowodowanej obowiązkami rodzinnymi lub opieką nad innymi osobami, a dodatkowym utrudnieniem jest brak dostępnych usług, które umożliwiłyby im osiągnięcie prawdziwej równowagi

między życiem zawodowym a prywatnym. **Starsi pracownicy z niepełnosprawnościami lub chorobami przewlekłymi** są również bardziej narażeni na wcześniejsze opuszczenie rynku pracy z powodu braku odpowiednich udogodnień lub wystarczającego wsparcia. Kolejną grupą osób, których dotyczy ten problem, są **starsi migranci i uchodźcy**, którzy napotykają trudności w uzyskaniu uznania swoich kwalifikacji oraz dostępie do usług zdrowotnych i szkoleniowych.



*© Peter Kindersley / Centre for Ageing Better*

Na poziomie przedsiębiorstwa priorytetem powinno być **zwalczanie dyskryminacji ze względu na wiek i promowanie różnorodności**. Uwzględnienie potrzeb każdej osoby i przyjęcie **podejścia skoncentrowanego na człowieku** ma kluczowe znaczenie dla zaspokojenia potrzeb całej siły roboczej. Niezbędne jest dokonanie przeglądu praktyk rekrutacyjnych w celu zapewnienia ich neutralności oraz uświadomienie menedżerom ich uprzedzeń.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **WIELKIEJ BRYTANII**

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE International Longevity Centre UK*

## Veolia: Budowanie siły roboczej uwzględniającej wiek

Veolia jest światowym liderem w zarządzaniu wodą, odpadami i energią, zatrudniającym ponad 200 000 osób na całym świecie. **Prawie 44% jej pracowników ma 50 lat lub więcej**, co stanowi wartość wyższą od średniej w Wielkiej Brytanii wynoszącej 38%, co sprawia, że wiedza specjalistyczna starszych pracowników ma kluczowe znaczenie. W obliczu niedoboru umiejętności Veolia postawiła sobie za cel **zapobieżenie „masowemu exodusowi" doświadczonych pracowników**, zapewniając jednocześnie młodszym pracownikom możliwość uczenia się od tej grupy posiadającej bogatą wiedzę.

Veolia wykazuje swoje zaangażowanie na rzecz starszych pracowników poprzez wiele działań:

- **Kampania** Veolia **50+** zapewnia starszym pracownikom jasne możliwości rozwoju. Praktyczne zestawy narzędzi **pomagają menedżerom i pracownikom planować karierę po 50. roku życia**, a **program** wzajemnego **mentoringu** umożliwia młodszym pracownikom dzielenie się umiejętnościami cyfrowymi i zdobywanie wiedzy technicznej od starszych kolegów.
- Poprzez **kampanię wideo obalającą mity i szkolenia dla menedżerów dotyczące uprzedzeń związanych z wiekiem**, Veolia aktywnie przeciwdziała negatywnym postrzeganiu starszych pracowników. Inicjatywy te pokazują, że pracownicy powyżej 50. roku życia są elastyczni, posiadają umiejętności cyfrowe i chętnie się uczą, co pomaga stworzyć kulturę, w której różnorodność wiekowa jest postrzegana jako atut.
- Uznając fizyczny charakter wielu stanowisk, Veolia wprowadziła również **kreatywne, elastyczne opcje, takie jak elastyczne godziny pracy,**

**dzielenie się obowiązkami, praca zdalna, stopniowe przechodzenie na emeryturę, praca w niepełnym wymiarze godzin i urlopy**. Takie rozwiązania umożliwiają podejście integracyjne i zorientowane na osobę. W zależności od indywidualnych potrzeb, rozwiązania dotyczące różnorodności i elastyczności pozwalają wszystkim, niezależnie od ich różnorodności, kontynuować pracę.

Włączenie społeczne wymaga **głębokich zmian kulturowych i instytucjonalnych**. Nie ogranicza się ono do polityki przedsiębiorstw i wymaga **środków strukturalnych** wspieranych przez władze publiczne i partnerów społecznych. Inwestycje w wysokiej jakości usługi opieki nad dziećmi i osobami starszymi zapewniają lepsze wsparcie kobietom, które dzięki temu mają większe szanse na pozostanie na rynku pracy w starszym wieku. Programy pomocy osobistej ułatwiają integrację osób niepełnosprawnych. W przypadku starszych migrantów kluczem do integracji są zindywidualizowane ścieżki łączące naukę języka, wsparcie psychospołeczne i uznawanie umiejętności. Wreszcie, **rola publicznych służb zatrudnienia** ma kluczowe znaczenie dla poprawy doradztwa zawodowego, wzmocnienia mechanizmów wsparcia wieloinstytucjonalnego i promowania mobilności, które są niezbędnymi narzędziami.

Budowanie prawdziwie integracyjnego społeczeństwa wymaga bardziej **rygorystycznej oceny polityki**, trwałego zaangażowania instytucji oraz wspólnej mobilizacji przedsiębiorstw, służb publicznych i organizacji społeczeństwa obywatelskiego. Promowanie równości i integracji starszych pracowników w ich różnorodności jest przede wszystkim imperatywem etycznym opartym na **prawach człowieka**, ale jest to również strategia gospodarcza i społeczna, która powinna zostać wdrożona już dawno temu. Oznacza to uznanie, że każda osoba, niezależnie od wieku, pochodzenia czy sytuacji, ma potencjał, który zasługuje na wsparcie i docenienie.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **DANII**

**Nagroda „Best over 60”:**

**Uhonorowanie doświadczonych profesjonalistów i ich trwałego wpływu**

**Nagroda „Najlepsi po 60. roku życia”** to inicjatywa duńskiego związku zawodowego i organizacji zawodowej Djøf, która ma na celu uznanie i uhonorowanie doświadczonych pracowników w wieku 60 lat i starszych. Ideą nagrody jest **oddanie hołdu ich długoletniej i cennej pracy**, zwrócenie uwagi na osoby, które nadal mają znaczący wpływ na otoczenie, znacznie przekraczając tradycyjny wiek emerytalny.

Każdego roku **60 osób w wieku powyżej 60 lat jest honorowanych** za swoje osiągnięcia, poświęcenie i nieustanny wpływ na pracę. Wybór często obejmuje szeroki zakres zawodów, od biznesu i administracji publicznej po środowisko akademickie i sektor non-profit, pokazując różnorodność starszych talentów.

Nagroda podkreśla również **szerszy cel** Djøf**, jakim jest stworzenie bardziej integracyjnego i sprzyjającego rynku pracy** dla starszych profesjonalistów. Dzieląc się historiami tych osób, Djøf podkreśla, że ich różnorodność, wiedza, przywództwo i doświadczenie są kluczowymi atutami dla przedsiębiorstw, młodszych współpracowników i całego społeczeństwa, oraz zachęca pracodawców do aktywnego doceniania i integrowania starszych profesjonalistów w swoich miejscach pracy.

## Wspieranie starszych osób bezrobotnych

Starsi bezrobotni są pomijani w europejskiej polityce zatrudnienia. Jest to poważne wyzwanie, z którym państwa członkowskie i Europa nie potrafią sobie poradzić. Pomimo wysiłków zmierzających do przedłużenia życia zawodowego i poprawy integracji osób starszych na rynku pracy, ta kategoria osób nieaktywnych zawodowo jest często zaniedbywana i pozostawiona bez perspektyw na reintegrację.

Jedną z głównych wad jest **brak konkretnych przepisów prawnych zapobiegających zwolnieniom ze względu na wiek**. Na poziomie europejskim dyrektywa w sprawie równego traktowania w zakresie zatrudnienia[91] zapobiega

[91] Dyrektywa Rady 2000/78/WE z dnia 27 listopada 2000 r. ustanawiająca ogólne warunki ramowe równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy

dyskryminacji osób ze względu na wiek, w tym zwolnieniom. Jednakże, mimo że udowodnienie dyskryminacji ze względu na wiek pozostaje trudne, dyrektywa „umożliwia uzasadnienie bezpośredniej dyskryminacji ze względu na wiek, o ile istnieje uzasadniony cel”[92] , pozwalając państwom członkowskim na stosowanie w swoim ustawodawstwie szerokiego zakresu wyjątków dyskryminujących część społeczeństwa ze względu na wiek. Ponadto w wielu państwach członkowskich ochrona przed zwolnieniem słabnie po osiągnięciu określonego wieku, zwłaszcza po przekroczeniu ustawowego wieku emerytalnego. Na przykład **we Francji** pracodawcy nie mogą zmusić pracowników do przejścia na emeryturę przed ukończeniem 70. roku życia bez ich pisemnej zgody. Gdy pracownik osiąga wiek 70 lat, pracodawca może automatycznie przenieść go na emeryturę, nawet bez jego zgody. Nie ma prawnego zakazu kontynuowania pracy, ale w praktyce pracownicy są zależni od pracodawcy, który może zmusić ich do przejścia na emeryturę, jeśli tego chce. W sektorze publicznym limit wieku jest jeszcze niższy. **W Szwecji** maksymalny wiek pozostawania w pracy chronionej prawem wynosi 69 lat, ale możliwe jest kontynuowanie pracy po osiągnięciu tego wieku. Nie ma jednak już żadnej ochrony przed zwolnieniem po osiągnięciu tego wieku. Sytuacja ta toruje drogę do **dyskryminacji ze względu na wiek**, czasami pod pozorem zarządzania kadrami lub restrukturyzacji. Starsi pracownicy stają się w ten sposób bardziej narażeni na przymusowe odejścia, które nie są uznawane za dyskryminację.

[92] Artykuł 6

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **FRANCJI**

## Force Femmes: Wspieranie kobiet powyżej 45 roku życia w powrocie do pracy

Force Femmes to francuskie stowarzyszenie, które **pomaga bezrobotnym kobietom powyżej 45 roku życia w powrocie do pracy lub rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej**. Docenia doświadczenie kobiet i przekształca przeszkody związane z wiekiem lub przerwami w karierze w możliwości, kierując się zasadami solidarności, słuchania i zaufania. Dzięki jego pomocy **prawie 2000 kobiet rocznie rozpoczyna lub rozwija swoje projekty**, całkowicie bezpłatnie.

Stowarzyszenie **oferuje spersonalizowane wsparcie**, w tym warsztaty dotyczące poszukiwania pracy, pisania CV, przygotowania do rozmowy kwalifikacyjnej i rozwoju umiejętności cyfrowych. Zapewnia również indywidualny coaching z wolontariuszami lub profesjonalnymi mentorami w celu stworzenia dostosowanych do potrzeb planów kariery. Ponadto Force Femmes informuje i **podnosi świadomość wśród firm na temat rekrutacji kobiet powyżej 45 roku życia** oraz aktywnie współpracuje z organami publicznymi w celu promowania różnorodności płciowej i integracji międzypokoleniowej.

**Osoby starsze**, które wypadły z rynku pracy, **mają duże trudności ze znalezieniem nowego zatrudnienia**. Rekruterzy niechętnie zatrudniają osoby zbliżające się do wieku emerytalnego lub już go przekroczyły ze względu na dyskryminację ze względu na wiek, stereotypy związane z wydajnością, zdolnością adaptacyjną lub kosztami wynagrodzeń. Mechanizmy wsparcia reintegracji są często nieodpowiednie do ich potrzeb, a dostęp do szkoleń pozostaje ograniczony.

**Kryzys** związany z **COVID-19** pogłębił tę tendencję. Wielu starszych pracowników zostało zmuszonych do **przejścia na wcześniejszą emeryturę**, czasami pod presją ekonomiczną lub zdrowotną, bez wsparcia lub alternatywnych rozwiązań. Ta fala

wcześniejszych odejść przyczyniła się do **cichego** wykluczenia osób starszych z rynku pracy, pogłębiając ich niepewność i osłabiając ich prawo do pełnej emerytury. Wobec braku ukierunkowanych polityk nieaktywni pracownicy w starszym wieku znajdują się w **szarej strefie**, nie są w pełni aktywni ani uznawani za emerytów i często są wykluczeni z mechanizmów wsparcia.

Aby sprostać temu wyzwaniu, istnieje pilna potrzeba opracowania zintegrowanego podejścia łączącego kilka uzupełniających się narzędzi, które muszą obejmować konkretne wsparcie **na rzecz reintegracji zawodowej**, wraz z ukierunkowanymi programami dla nieaktywnych zawodowo starszych pracowników, obejmującymi doradztwo, coaching i wsparcie w poszukiwaniu pracy. Wezwanie do składania projektów inspirowanych francuskim programem **Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD)** zostało podjęte na szczeblu europejskim, w szczególności przez Komisję Europejską, DG EMPL (Dyrekcję Generalną ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego). Ten pilotażowy projekt został uruchomiony w ramach programu Europejskiego Funduszu Społecznego Plus (EFS+) w celu **przetestowania terytorialnych środków aktywnej integracji**. Ma on na celu stworzenie stref pełnego zatrudnienia na mikroterytoriach poprzez mobilizację lokalnych podmiotów do oferowania miejsc pracy dostosowanych do umiejętności osób oddalonych od rynku pracy. Jednym z jego celów jest zaoferowanie **umowy o pracę każdemu, kto jest długotrwale bezrobotny, co w znacznym stopniu dotyczy starszych pracowników.**

Wreszcie, **inicjatywy międzypokoleniowe i dotyczące elastyczności** są również interesującymi praktykami, które umożliwiają zatrzymanie lub ponowne zatrudnienie starszych pracowników, jednocześnie zachęcając do współpracy międzypokoleniowej i dostosowując warunki pracy do konkretnych potrzeb.

INSPIRUJĄCE PRAKTYKI Z **POLSKI**

*Informacje zebrane we współpracy z członkami AGE* *Fundacja BONUM VITAE* i *Alzheimer Polska*

## Ustawa o rynku pracy i usługach zatrudnienia: Lepsze możliwości dla starszych pracowników dzięki zachętom finansowym

**Ustawa o rynku pracy i usługach zatrudnienia, która weszła w życie w czerwcu 2025 r.,** modernizuje politykę pracy w Polsce i kładzie nacisk na integracyjne podejście, które docenia starszych pracowników.

Głównym celem ustawy jest **zachęcenie pracodawców do zatrudniania i zatrzymywania starszych pracowników na lepszych stanowiskach**. Pracodawcy zatrudniający osoby starsze (kobiety w wieku 60 lat lub starsze i mężczyzn w wieku 65 lat lub starszych) mogą **otrzymać dotację w wysokości do 50% minimalnego miesięcznego wynagrodzenia przez pierwsze 24 miesiące**. Po upływie tego okresu są oni zobowiązani do dalszego zatrudniania osób starszych przez kolejne 12 miesięcy, zapewniając stabilność i długoterminowe zaangażowanie. W ten sposób zapobiega się utracie umiejętności, wspiera transfer wiedzy i **zapewnia starszym pracownikom możliwość pozostania na rynku pracy pomimo barier związanych z wiekiem i dyskryminacji**.

Ustawa pośrednio pomaga również emerytom, **zwiększając dostępność opieki nad dziećmi**, zmniejszając codzienne obowiązki opiekuńcze dziadków i umożliwiając im podjęcie pracy, jeśli zdecydują się na to. Dzięki tym środkom ustawa promuje integrację, oferuje praktyczne wsparcie dla starszych pracowników i pozwala w pełni wykorzystać doświadczoną siłę roboczą w Polsce.



*© Elliot Manches / Centre for Ageing Better*

# Polityka i inicjatywy mające na celu zatrzymanie starszych pracowników w zatrudnieniu

## Strategie zatrzymywania pracowników i zarządzanie karierą

Zatrzymanie starszych pracowników i zarządzanie ich karierą to strategiczne wyzwania dla przedsiębiorstw i rynków pracy. Polityka ta wymaga **zintegrowanego podejścia**, łączącego innowacje organizacyjne, integracyjne praktyki w zakresie zasobów ludzkich oraz odpowiednie środki mające na celu utrzymanie zatrudnienia.

**Elastyczność** jest jednym z najczęściej stosowanych środków w strategiach zatrzymywania pracowników. Pozwala ona nie tylko opiekunom zajmować się bliskimi wymagającymi opieki, co jest częste w przypadku starszych pracowników wspierających starszych rodziców, ale także godzić życie zawodowe z prywatnym, aby dłużej pozostawać na rynku pracy. Może również przygotować do stopniowego przechodzenia na emeryturę, np. poprzez połączenie zatrudnienia z emeryturą, co pozwala na płynne przejście. Jest to możliwe dzięki elastycznym godzinom pracy, telepracy, jeśli pozwala na to charakter pracy, lub wykorzystaniu dodatkowych dni urlopu związanych np. z wiekiem.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **FINLANDII**

*Informacje zebrane we współpracy z członkami AGE Związkiem Usług dla Seniorów (VALLI) i Fińską Federacją Emerytów*

## Metoda grupowa „W kierunku udanej starości”: Wzmacnianie pozycji starszych pracowników poprzez coaching kariery

Ta metoda coachingu grupowego została opracowana przez Fiński Instytut Zdrowia Zawodowego w celu wspierania osób w późniejszych fazach kariery zawodowej. Jej celem jest pomoc starszym pracownikom w utrzymaniu motywacji, dobrego samopoczucia i zdolności do zatrudnienia poprzez **wzmocnienie zasobów osobistych, umiejętności zarządzania karierą i zdolności adaptacyjnych do zmian**.

Metoda ta wykorzystuje **podręcznik trenera** i **zeszyt ćwiczeń uczestnika**. Przeszkoleni facylitatorzy prowadzą uczestników przez **ustrukturyzowane sesje, które obejmują identyfikację mocnych stron i celów zawodowych, radzenie sobie z wyzwaniami i stresem w miejscu pracy oraz opracowywanie osobistych planów działania na rzecz poprawy**. Format grupowy sprzyja wzajemnej nauce i wzajemnemu wsparciu, pomagając uczestnikom w wymianie doświadczeń. Metoda ta znana jest z **poprawy zdolności adaptacyjnych w zakresie kariery zawodowej i pomocy w ograniczeniu długotrwałej nieobecności**, oferując wyraźne korzyści zarówno dla osób indywidualnych, jak i dla organizacji.

Wśród kilku pojawiających się modeli współpracy międzypokoleniowej interesującą inicjatywą jest ***dzielenie się pracownikami***, które pozwala na elastyczność i kontynuację zatrudnienia, szczególnie w przypadku starszych pracowników, którzy nie chcą już pracować w pełnym wymiarze godzin. Model ten daje im możliwość dostosowania godzin pracy bez całkowitego opuszczania rynku pracy. Pozwala sieciom pracodawców na łączenie zasobów ludzkich i oferowanie doświadczonym pracownikom elastycznych i zróżnicowanych form zatrudnienia, które odpowiadają

zarówno potrzebom przedsiębiorstw, jak i aspiracjom pracowników. Mówiąc dokładniej, w tej konfiguracji pracownik nie jest zatrudniony przez jedną firmę, ale przez grupę pracodawców lub sieć firm partnerskich, które korzystają z jego usług zgodnie z konkretnymi i zaplanowanymi potrzebami, przy jednoczesnym utrzymaniu stabilnej i bezpiecznej umowy o pracę dla pracownika. Dzielenie się pracą może przybierać dwie formy. Pierwsza z nich jest związana z umiejętnościami, gdzie pracownik, często doświadczony lub wysoko wykwalifikowany, wykorzystuje swoją wiedzę specjalistyczną w służbie kilku firm, które indywidualnie nie byłyby w stanie sfinansować pełnego etatu. Druga forma jest bardziej związana z podziałem pracy, gdzie kilku pracodawców łączy siły w celu rekrutacji pracowników, których następnie rozdzielają zgodnie z sezonowymi, cyklicznymi lub częściowymi potrzebami. Oba rozwiązania mogą być szczególnie korzystne w przypadku zespołów złożonych z młodych i starszych pracowników. Pozwalają one docenić doświadczenie starszych pracowników, którzy wnoszą do kilku firm swoją wiedzę techniczną, know-how i znajomość procesów, często uzupełniając kompetencje i wiedzę młodszych pracowników. Praktyka ta ułatwia również transfer umiejętności. Angażując się w różnorodne konteksty organizacyjne, starsi pracownicy pełnią rolę pośredników w transferze najlepszych praktyk. Dzielą się swoim doświadczeniem, sprzyjając wzajemnie korzystnej wymianie z młodszym pokoleniem.

Kolejnym istotnym czynnikiem wydaje się być **dostosowanie stanowisk pracy i wprowadzenie specjalnych programów**. Przestrzenie muszą być projektowane zgodnie z zasadami ergonomii, neuroergonomii i czynników ludzkich, aby stworzyć środowisko odpowiednie dla wszystkich etapów życia zawodowego. Jak widzieliśmy wcześniej, nowe technologie mają do odegrania realną rolę w zapewnieniu i rozwoju tego aspektu. Proste dostosowania, takie jak optymalizacja oświetlenia, redukcja hałasu, dostosowanie pozycji ciała lub zmniejszenie obciążenia fizycznego, mają bezpośredni wpływ na zdrowie i wydajność. Reorganizacja zadań, rotacja stanowisk, automatyzacja niektórych operacji i zapobieganie zaburzeniom układu mięśniowo-szkieletowego są również skutecznymi rozwiązaniami. Jednocześnie niezbędne jest uwzględnienie ryzyka psychospołecznego. Zapobieganie wypaleniu zawodowemu, regulowanie obciążenia pracą i tworzenie środowisk bezpiecznych pod względem psychologicznym muszą stanowić podstawę polityki zatrzymywania pracowników.

Ponadto polityka kadrowa musi obejmować **środki zarządzania karierą**, które należy opracować indywidualnie, stosując podejście skoncentrowane na osobie. Liniowa, ascendentna trajektoria kariery stopniowo ustępuje miejsca elastycznym ścieżkom kariery. Rozmowy w połowie kariery, a następnie regularne przeglądy w połowie kariery, umożliwiają ocenę umiejętności poprzez ocenę i rozwój umiejętności. Pozwalają one również lepiej zaspokajać aspiracje, przewidując zmiany w karierze. Ścieżki specjalizacji eksperckiej, zarządzania projektami i technicznej muszą uzupełniać tradycyjne ścieżki zarządzania, aby sprostać różnorodnym oczekiwaniom i docenić kompetencje starszych pracowników.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **WĘGRÓW**

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE, Centrum Koordynacji Nauk Gerontologicznych*

## Indywidualne konto edukacyjne (ILA) na Węgrzech: Dostępne i spersonalizowane ścieżki rozwoju kariery

Węgierskie indywidualne konta edukacyjne (ILA) są częścią **zalecenia Rady UE**[93] w sprawie indywidualnych kont edukacyjnych przyjętego w czerwcu 2022 r., w którym zaleca się państwom członkowskim rozważenie wprowadzenia indywidualnych kont edukacyjnych dla osób dorosłych w wieku produkcyjnym, niezależnie od tego, czy są zatrudnione, czy nie, w celu poprawy ich szans na zatrudnienie i kontynuacji edukacji. Węgry opracowują obecnie **program ILA** przy wsparciu technicznym Komisji Europejskiej. Jego celem jest **wyeliminowanie luk w umiejętnościach i zwiększenie udziału osób dorosłych w kształceniu**. Projekt ma zostać wdrożony w całym kraju do 2030 r., ale już opracowano plan działania określający kluczowe zasady i harmonogram programu ILA.

[93] Zalecenie Rady w sprawie indywidualnych kont edukacyjnych w celu zwiększenia udziału osób dorosłych w wieku produkcyjnym w szkoleniach – Consilium

Indywidualne konta edukacyjne obejmują **jeden portal cyfrowy**, na którym osoby fizyczne mogą przeglądać programy szkoleniowe i śledzić swoje postępy, a **użytkownicy**, którzy mogą mieć trudności z poruszaniem się po platformie, np. osoby starsze, **mogą liczyć na pomoc**. **Rejestr akredytowanych kursów i dostawców usług** zapewnia jakość i uznanie umiejętności przez pracodawców. System obejmuje również **ocenę umiejętności** w celu określenia mocnych stron i obszarów wymagających poprawy, a także **doradztwo zawodowe i poradnictwo** w celu wspierania świadomych decyzji dotyczących szkoleń i kariery.

**Szczególną uwagę poświęca się starszym pracownikom i innym grupom o wysokich potrzebach**, które napotykają znaczne bariery w nauce. Dzięki specjalnym programom ILA projekt ma na celu zapewnienie wszystkim możliwości korzystania z uczenia się przez całe życie oraz podnoszenia umiejętności i zwiększania szans na zatrudnienie.

Jednak brak **systematycznych ocen polityki** utrudnia identyfikację najlepszych praktyk i ustalenie hierarchii skutecznych polityk. Wdrożenie systemów pomiaru i oceny jest kolejnym ważnym narzędziem. **Monitorowanie kluczowych danych zdezagregowanych**, takich jak zatrudnienie, szkolenia, mobilność wewnętrzna i wskaźniki zaangażowania pracowników powyżej 50. roku życia, umożliwia wyznaczenie konkretnych celów i odpowiednie dostosowanie polityk.

Wreszcie, **wsparcie dla reintegracji po chorobie lub długotrwałej nieobecności** jest kolejnym kluczowym elementem tych polityk. Programy rehabilitacyjne, opracowane we współpracy ze służbami zdrowia i zabezpieczenia społecznego, mają na celu utrzymanie lub przywrócenie zdolności do zatrudnienia oraz zapobieganie trwałej utracie zdolności do pracy.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **BELGII**

## Międzyregionalna Służba ds. Dobrobytu Gospodarczego i Społecznego (IDEWE): Wspieranie reintegracji pracowników poprzez szkolenia z zakresu zarządzania umiejętnościami

IDEWE jest wiodącą zewnętrzną służbą w Belgii specjalizującą się w zapobieganiu i ochronie w miejscu pracy. Oferuje **szeroki zakres programów szkoleniowych mających na celu poprawę zdrowia, bezpieczeństwa i dobrego samopoczucia pracowników w każdym wieku.**

Niektóre z tych kursów koncentrują się na **szkoleniu pracodawców w zakresie skutecznego powrotu do pracy pracowników, którzy przebywali na długotrwałym zwolnieniu lekarskim**. Programy te mają na celu zapobieganie długotrwałej nieobecności w pracy, przyspieszenie powrotu pracownika do zdrowia i zapewnienie trwałego powrotu do pracy. Jest to szczególnie **korzystne dla starszych pracowników, którzy mogą wymagać specjalnych udogodnień**, **aby powrócić do pracy po chorobie lub urazie**, co pozwala zachować ich cenne doświadczenie.

Programy IDEWE mogą również wspierać pracowników w radzeniu sobie z wyzwaniami związanymi z wiekiem. Na przykład IDEWE **zapewnia szkolenia dotyczące tworzenia miejsc pracy przyjaznych** kobietom **w okresie menopauzy**, bezpośrednio odnosząc się do powszechnego problemu zdrowotnego wielu starszych pracownic.



*© Centre for Ageing Better*

## Praca po osiągnięciu ustawowego wieku emerytalnego

Mając na uwadze podwójny cel, jakim jest zapewnienie stabilności systemów emerytalnych i utrzymanie dynamicznego rynku pracy, w ramach polityki publicznej zdecydowano się na przedłużenie aktywności zawodowej starszych pracowników, czasami pomijając kryteria niezbędne i kluczowe dla pomyślnej integracji starszych pracowników.

Jednym z głównych trendów obserwowanych w ostatnich latach **jest stopniowe podwyższanie ustawowego wieku emerytalnego**. Zmiana ta ma na celu wydłużenie życia zawodowego i zbliżenie rzeczywistego wieku emerytalnego do wieku ustawowego. Towarzyszą jej intensywne debaty, ujawniające napięcia między imperatywami finansowymi, chęcią utrzymania systemów społecznych, rzeczywistością starszych pracowników w różnych sektorach oraz społeczną akceptacją reform. Podwyższenie wieku emerytalnego ma dwa możliwe skutki dla zapobiegania ryzyku zawodowemu i zrównoważonego rozwoju pracy. Po pierwsze, wiele chorób zawodowych i skutków ciężkiej pracy rozwija się z czasem w wyniku kumulacji narażenia. Dlatego wydłużenie liczby lat pracy może **przedłużyć narażenie na zagrożenia i zwiększyć ryzyko wystąpienia chorób zawodowych** lub

pogorszenia się sprawności fizycznej w wyniku ciężkiej pracy. Po drugie, należy wziąć pod uwagę zdolność do pracy osób powyżej 65 roku życia oraz ich **zdolność do kontynuowania pracy w warunkach wymagających wysiłku fizycznego lub umysłowego**. W przypadku obu tych konsekwencji wydłużenia życia zawodowego oczywiste jest znaczenie ograniczenia narażenia na ryzyko i ułatwienia pracy wszystkim pracownikom. Wreszcie, biorąc pod uwagę obecny sposób postrzegania kariery zawodowej, bez możliwości dostosowań, przerw lub zmian zapewniających równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, wydłużenie okresu aktywności zawodowej jest często postrzegane jako niemożliwe i nie do pomyślenia przez znaczną część ludności aktywnej zawodowo.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **PORTUGALII (EUROPA)**

**Czterodniowy tydzień pracy:**
**Dowody na poprawę samopoczucia i wzrost wydajności**

Czterodniowy tydzień pracy polega na skróceniu liczby dni roboczych, zazwyczaj z pięciu do czterech, przy zachowaniu w idealnym przypadku tego samego wynagrodzenia za mniejszą liczbę godzin pracy. Dla trwałości kariery zawodowej i dla dzisiejszych starszych pracowników takie rozwiązanie jest szczególnie korzystne: **zmniejsza zmęczenie fizyczne i psychiczne, wspiera równowagę między życiem zawodowym a prywatnym i może pomóc w przedłużeniu zdrowej kariery zawodowej**, zapewniając więcej czasu na odpoczynek i dbanie o siebie.

Wiele krajów europejskich wdrożyło takie inicjatywy na różnych poziomach i na różne sposoby. Na przykład **Portugalia** przetestowała w 2023 r. **model „100-80-100”**, w którym **pracownicy otrzymują 100% wynagrodzenia, pracują 80% zwykłych godzin i oczekuje się od nich utrzymania 100% wydajności**. W pilotażowym programie wzięło udział 39 firm i przyniósł on bardzo pozytywne wyniki: w ciągu trzech miesięcy **negatywne objawy związane ze zdrowiem psychicznym znacznie** się **zmniejszyły**, a poziom lęku spadł o 21%,

zmęczenie o 23%, a problemy ze snem o 19%. Odsetek pracowników mających trudności z pogodzeniem życia zawodowego i prywatnego również spadł z 50% do 16%. Ponadto 93% pracowników wyraziło chęć kontynuowania tego modelu, a większość firm oceniła to doświadczenie pozytywnie, przy czym 80% menedżerów uznało wpływ finansowy za neutralny lub pozytywny.

Utrzymanie 100% wydajności nie jest łatwe. Niektórych zadań nie można proporcjonalnie ograniczyć, np. pracy współzależnej, koordynacji między zespołami, obsługi klienta itp. Istnieje również **ryzyko**, **że skrócenie godzin pracy doprowadzi do przeciążenia lub stresu**, **jeśli pozostała praca zostanie skompresowana bez żadnego marginesu**. Parametry te należy uwzględnić na poziomie lokalnym przy podejmowaniu takiej inicjatywy.

W innych państwach członkowskich opracowano **inne programy inicjatyw dotyczących zmniejszenia obciążenia pracą**. Można je znaleźć w **załączniku do** niniejszego **barometru**. Razem dają one ogólny obraz tego, w jaki sposób skrócenie tygodnia pracy może poprawić samopoczucie pracowników i ich zadowolenie z życia, przy jednoczesnym utrzymaniu, a nawet zwiększeniu wydajności w różnych kontekstach.

Wiele państw członkowskich, w tym Austria, Chorwacja, Dania, Estonia, Finlandia, Malta, Hiszpania i Szwecja, wdraża różne polityki i praktyki, takie jak oferowanie **dodatkowych świadczeń emerytalnych** osobom, które pracują po osiągnięciu ustawowego wieku emerytalnego. Wśród nich ważną rolę mogą odgrywać **zachęty finansowe**. Pracę po osiągnięciu wieku emerytalnego czasami zniechęca pełne opodatkowanie dodatkowych dochodów lub obowiązek opłacania pełnych składek na ubezpieczenie społeczne. Niektóre państwa członkowskie zaczęły usuwać te przeszkody lub wprowadzać progi, poniżej których dodatkowy dochód nie ma wpływu na wysokość emerytury. Podobnie ważnymi czynnikami zachęcającymi do kontynuowania pracy są możliwość uzyskania wyższej emerytury w przypadku odroczenia przejścia na emeryturę, zniesienie niektórych składek na ubezpieczenie społeczne dla aktywnych emerytów oraz ograniczenie warunków wcześniejszego przechodzenia na emeryturę. Środki te nie tylko zwiększają bezpieczeństwo finansowe starszych pracowników, ale także zmniejszają presję na finanse publiczne.

Jednocześnie państwa członkowskie zachęcają do opracowywania **programów stopniowego przechodzenia na emeryturę**. Programy te zapewniają płynniejsze przejście między pracą a emeryturą, umożliwiając pracownikom skrócenie czasu pracy przy zachowaniu nabytych praw. Poprzez dostosowanie warunków zatrudnienia, wprowadzenie większej elastyczności i usunięcie przeszkód administracyjnych lub podatkowych utrudniających łączenie pracy z emeryturą, polityka ma na celu dostosowanie życia zawodowego do potrzeb starzejącej się siły roboczej.

Nawet po przejściu na emeryturę wielu specjalistów pozostaje zmotywowanych do pozostania aktywnymi na rynku pracy poprzez formy **wolontariatu**, **które wykorzystują ich wiedzę fachową**. Tego rodzaju zaangażowanie nie tylko pozwala na przekazywanie cennej wiedzy młodszym pokoleniom i aktywnym zawodowo specjalistom, ale także stanowi praktyczną odpowiedź na niedobory siły roboczej w kluczowych obszarach, takich jak zdrowie, edukacja i zawody wymagające wysokich kwalifikacji. Oferując emerytom możliwość pozostania aktywnymi, docenianymi i użytecznymi, programy te **wzmacniają spójność międzypokoleniową** i przyczyniają się do bardziej zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. Pokazują one, że doświadczenie zgromadzone w trakcie kariery zawodowej może nadal przynosić korzyści gospodarce i społeczeństwu, nawet poza formalnymi ramami zatrudnienia.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **NIEMIEC**

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE*

*Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen (BAGSO)*

## Senior Expert Service (SES): Mobilizacja doświadczonych specjalistów w celu transferu

Inicjatywa SES **mobilizuje emerytowanych lub przebywających na urlopie ekspertów i menedżerów do podejmowania dobrowolnych zadań we wszystkich sektorach działalności**. Od 1983 r. SES przyczynia się do transferu wiedzy i wzmacniania umiejętności, zarówno w Niemczech, jak i na arenie międzynarodowej. W Niemczech nacisk kładzie się na wspieranie

młodych ludzi w szkołach i podczas szkolenia zawodowego, w szczególności poprzez **ogólnokrajowy program mentorski VerAplus**.

Inicjatywa ta stanowi konkretną odpowiedź na wyzwania związane z niedoborem siły roboczej, **umożliwiając przedsiębiorstwom tymczasowe korzystanie z wiedzy doświadczonych specjalistów**. Promuje ona również **międzypokoleniowy transfer wiedzy** poprzez docenianie doświadczenia osób starszych, jednocześnie wspierając młodych ludzi w ich karierze zawodowej. Pomaga również **osobom starszym pozostać aktywnymi i zaangażowanymi w życie społeczne**.

## Dialog społeczny i układy zbiorowe

Dialog społeczny i układy zbiorowe są istotnymi narzędziami promowania dalszego zatrudnienia starszych pracowników. Wykraczając poza minimalne standardy prawne, instrumenty te oferują **dodatkowe gwarancje starszym pracownikom** i umożliwiają dostosowanie warunków pracy do ich konkretnych potrzeb.

**Układy zbiorowe** poprawiają prawa starszych pracowników na kilka sposobów. Mogą one zapewniać lepszą ochronę przed zwolnieniem, dodatkowy urlop roczny i świadczenia związane z wiekiem. W niektórych sektorach ustanawiają one specjalne programy przedłużające życie zawodowe, takie jak skrócony czas pracy, stopniowe przechodzenie na emeryturę lub częściowe kontynuowanie zatrudnienia w połączeniu z wypłatą emerytury. Programy te zapewniają cenną elastyczność, szczególnie dla pracowników wykonujących zawody wymagające wysiłku fizycznego.

Partnerzy społeczni odgrywają kluczową rolę w tym procesie. **Autonomiczna umowa ramowa w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego (AFA-AAIA)**[94] , podpisana w 2017 r., ilustruje dążenie do przewidywania wyzwań demograficznych. Zachęca ona do tworzenia zdrowych i produktywnych środowisk pracy, międzypokoleniowego transferu umiejętności oraz dostosowywania organizacji, aby umożliwić osobom starszym pozostanie aktywnymi w dobrych warunkach.

[94] Porozumienie ramowe w sprawie aktywnego starzenia się i podejścia międzypokoleniowego | Bezpieczeństwo i zdrowie w pracy EU-OSHA

Poza europejskimi umowami ramowymi istnieje kilka inicjatyw sektorowych, które pokazują zdolność partnerów społecznych do innowacji. Niektóre kraje utworzyły **fundusze demograficzne**, które są albo publiczne, albo zarządzane wspólnie przez związki zawodowe i organizacje pracodawców. Fundusze te wspierają starszych pracowników i pomagają przedsiębiorstwom w obsadzaniu wolnych stanowisk. Tego typu inicjatywy przyczyniają się zarówno do poprawy dobrostanu starszych pracowników, jak i do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw, które są w stanie lepiej zarządzać odnową swojej siły roboczej.

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **BELGII**

**Impulsion 55:**
**Zachęty finansowe mające na celu zatrzymanie starszych pracowników**

Region Walonii oferuje program Impulsion 55+, który ma zachęcić firmy do zatrudniania lub zatrzymywania pracowników w wieku 55 lat i starszych. **Pracodawcy korzystają z obniżonych składek na ubezpieczenie społeczne, co zmniejsza koszty pracy i sprawia, że doświadczeni pracownicy stają się bardziej atrakcyjni**. Wysokość obniżki zależy od wieku pracownika: im starszy pracownik, tym większa korzyść dla pracodawcy. W przypadku starszych pracowników zwiększa to ich szanse na znalezienie pracy. Mogą oni zatem w pełni wykorzystać swoje doświadczenie, pozostać aktywni na rynku pracy i cieszyć się większą stabilnością w miarę zbliżania się do emerytury.

Układy zbiorowe odgrywają również **rolę ochronną w przypadku restrukturyzacji przedsiębiorstw**. W kilku krajach zapewniają one starszym pracownikom pierwszeństwo w programach przeniesień lub przewidują specjalne odszkodowania w przypadku zwolnień grupowych.

Ostatecznie dialog społeczny i układy zbiorowe są dynamicznymi narzędziami, które umożliwiają sprostanie wyzwaniom dzięki wspólnym rozwiązaniom dostosowanym do kontekstu sektorowego i krajowego. Ułatwiają one utrzymanie, ochronę i rozwój

umiejętności starszych pracowników, przyczyniając się do zrównoważonego zatrudnienia w Unii Europejskiej. Wzmocnienie dialogu społecznego w sprawie zatrudnienia starszych pracowników stanowi poważne wyzwanie dla spójności i zbiorowej wydajności. Partnerzy społeczni mają obowiązek zająć się tą kwestią, ponieważ trwałość zatrudnienia osób starszych nie może być zagwarantowana wyłącznie przez ustawodawstwo krajowe. Starzenie się ludności aktywnej zawodowo i niedobory siły roboczej w kilku sektorach wymagają **wspólnych i ambitnych strategii**. Konieczne jest zatem **rozszerzenie zakresu układów zbiorowych i funduszy demograficznych**, tak aby wszystkie kategorie starszych pracowników mogły korzystać z odpowiednich środków.

Jednocześnie należy wzmocnić praktyczne wdrażanie systemów stopniowego przechodzenia na emeryturę, skróconego czasu pracy i dostosowania stanowisk pracy, a także zwiększyć świadomość kierownictwa na temat znaczenia tych środków. Partnerzy społeczni muszą również opracować programy kształcenia ustawicznego dla starszych pracowników, uwzględniające w szczególności umiejętności cyfrowe, techniczne i środowiskowe, aby zachować ich prawo do pracy, zdolność do zatrudnienia i promować mobilność wewnętrzną, kierując się w szczególności do starszych pracowników. Poza aspektem technicznym niezbędne jest **promowanie prawdziwej międzypokoleniowej kultury korporacyjnej**, w której ceni się doświadczenie starszych pracowników, w szczególności poprzez mentoring i transfer wiedzy. Wreszcie, aby środki te były naprawdę skuteczne, konieczne jest **stworzenie narzędzi monitorowania i wskaźników** służących do pomiaru zatrudnienia, szkoleń, mobilności i satysfakcji starszych pracowników, aby na bieżąco dostosowywać wprowadzone polityki i strategie.



*© Centre for Ageing Better*

INSPIRUJĄCA PRAKTYKA Z **HOLANDII**

*zebrane we współpracy z członkiem AGE Network Netherlands*

*Informacje Older Women's*

## Model prognozowania opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (PMZW): Strategiczne narzędzie planowania kadr

PMZW (*Prognosemodel Zorg en Welzijn*) to **strategiczny model prognozowania**, który ma pomóc decydentom i organizacjom z sektora opieki zdrowotnej i społecznej w monitorowaniu trendów i proaktywnym dostosowywaniu strategii. Zawiera **szczegółowe prognozy do 2034 r.**, pomagając decydentom **przewidywać wyzwania, takie jak starzenie się siły roboczej i niedobory pracowników**.

Model uwzględnia takie czynniki, jak starzenie się pracowników (prawie 25% ma 55 lat lub więcej), odejścia na emeryturę oraz zmiany demograficzne wpływające na zapotrzebowanie na opiekę. Pozwala to **zidentyfikować zawody znajdujące się pod presją, regiony zagrożone niedoborami oraz wytyczne dotyczące polityki rekrutacji i utrzymania** pracowników, szczególnie starszych. Model śledzi również szkolenia i mobilność, dostarczając informacji przydatnych w strategiach kształcenia ustawicznego i umożliwiając starszym pracownikom przejście do mniej wymagających fizycznie lub mentorskich ról.

Ponadto interaktywny interfejs PMZW **umożliwia użytkownikom tworzenie niestandardowych scenariuszy poprzez dostosowywanie zmiennych**, takich jak wskaźniki emerytalne i poziomy szkoleń, co wzmacnia zdolność instytucji do testowania wpływu różnych polityk i podejmowania decyzji w oparciu o wiarygodne i aktualne dane.

# Zalecenia

## Uznaj wartość i potrzeby starszych pracowników w polityce zatrudnienia

- **Uznawanie i docenianie wkładu starszych pracowników** w politykę zatrudnienia, podkreślając ich doświadczenie, wiedzę fachową i rolę w przekazywaniu umiejętności
- **Opracowanie proaktywnej polityki społecznej** od momentu wejścia pracowników na rynek pracy w celu promowania zrównoważonych, wysokiej jakości i sprzyjających włączeniu społecznemu ścieżek kariery dla pracowników przez całe życie
- W pełni uwzględnić kwestię starzenia się społeczeństwa w **europejskiej strategii zatrudnienia** oraz w ostatnich lub przyszłych inicjatywach, takich jak **plan działania na rzecz wysokiej jakości miejsc pracy** i **nowy plan działania w sprawie europejskiego filaru praw socjalnych**
- Wzmocnienie monitorowania i przeglądu **dyrektywy w sprawie równości w zatrudnieniu** w celu zapewnienia lepszej ochrony przed dyskryminacją ze względu na wiek w miejscu pracy, umożliwiając tym samym starszym pracownikom dłuższe pozostawanie aktywnymi zawodowo, jeśli tego chcą

## Strategie integracyjnego rynku pracy

- **Przyjęcie podejścia skoncentrowanego na osobie**, które uznaje różnorodność środowisk i sytuacji starszych pracowników, z uwzględnieniem płci, niepełnosprawności, pochodzenia i statusu migracyjnego.
- **Przeszkolenie kadry kierowniczej** w zakresie rozpoznawania i zwalczania dyskryminacji ze względu na wiek oraz doceniania bogactwa różnorodności pokoleniowej w zespołach.
- **Zrewidować dyrektywę w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym** w celu rozszerzenia praw opiekunów (więcej dni wolnych, minimalne standardy wynagrodzenia, ochrona przed zwolnieniem lub przymusową wcześniejszą emeryturą), szczególnie w odniesieniu do starszych kobiet, które często podejmują się tych obowiązków
- **Stworzenie przyjaznych dla osób starszych środowisk pracy** poprzez ergonomię, zapobieganie ryzyku psychospołecznemu i bardziej zrównoważone praktyki zarządzania karierą

- **Dostosowanie warunków pracy** w sektorach znajdujących się pod presją, takich jak opieka zdrowotna, budownictwo i opieka długoterminowa, aby uczynić je bardziej atrakcyjnymi i wspierać zatrzymanie doświadczonych pracowników

### Wsparcie dla starszych bezrobotnych

- **Opracowanie zintegrowanych programów reintegracji** łączących szkolenia, spersonalizowane wsparcie, coaching i pomoc w poszukiwaniu pracy
- Wzmocnienie roli **europejskiej sieci publicznych służb zatrudnienia** i poprawa wdrażania **zalecenia w sprawie długotrwałego bezrobocia**, aby skuteczniej reagować na potrzeby starszych osób bezrobotnych, z ukierunkowanym wsparciem dla starszych kobiet.
- **Stworzenie silniejszych mechanizmów prawnych** w celu lepszej ochrony pracowników przed zwolnieniami ze względu na wiek
- **Opracowanie zachęt finansowych** do zatrudniania starszych pracowników, inspirowanych przykładami krajowymi, przy jednoczesnym zapewnieniu trwałości i stabilności zatrudnienia wykraczającej poza pomoc tymczasową
- **Ustanowienie programów rehabilitacji zawodowej** we współpracy ze służbami zdrowia w celu wsparcia powrotu do pracy po okresie bezczynności spowodowanym problemami zdrowotnymi.
- **Przeszkolenie pracodawców w zakresie skutecznego wspierania powrotu do pracy** po chorobie lub wypadku poprzez dostosowanie stanowisk pracy i warunków powrotu do pracy.

### Zatrzymanie pracowników i rozwój kariery

- **Wprowadzenie przeglądów w połowie kariery i elastycznych ścieżek kariery** w celu przewidywania zmian, podkreślania nabytych umiejętności i zapewniania nowych możliwości zawodowych
- **Promowanie mentoringu międzypokoleniowego** i innowacyjnych modeli, takich jak dzielenie się stanowiskiem pracy lub wymiana umiejętności między pokoleniami, w celu docenienia i wykorzystania doświadczenia starszych pracowników oraz wzmocnienia transferu wiedzy.

- **Dostosowanie stanowisk pracy** i poprawa zapobiegania ryzyku fizycznemu i psychospołecznemu, z naciskiem na jakość życia w pracy
- **Opracowanie sektorowych** programów **przekwalifikowania** i zarządzania umiejętnościami w celu przewidywania masowych odejść na emeryturę, szczególnie w sektorach znajdujących się pod presją
- **Zachęcanie do stosowania odpowiednich form elastyczności** (dobrowolna praca w niepełnym wymiarze godzin, telepraca, stopniowe przechodzenie na emeryturę) w celu ułatwienia rozwiązań związanych z końcem kariery zawodowej i płynnym przejściem na emeryturę.
- **Usunięcie finansowych czynników zniechęcających** do pracy po osiągnięciu wieku emerytalnego oraz wprowadzenie zachęt podatkowych i socjalnych wspierających dobrowolne kontynuowanie zatrudnienia.
- **Promowanie zaangażowania emerytów** poprzez formy działalności zawodowej lub wolontariatu w kluczowych sektorach, takich jak zdrowie, edukacja i rzemiosło

### Wzmocnienie dialogu społecznego

- **Rozszerzyć zakres układów zbiorowych** na więcej sektorów i uwzględnić **w nich** szczególne postanowienia dotyczące starszych pracowników (dobrowolna praca w niepełnym wymiarze godzin, ochrona przed zwolnieniem, dostosowane warunki pracy).
- **Promowanie tworzenia funduszy demograficznych i inicjatyw sektorowych** w celu wspierania szkoleń, dostosowania miejsc pracy i dalszego zatrudnienia starszych pracowników.
- **Opracowanie narzędzi monitorowania zintegrowanych z układami zbiorowymi** w celu oceny wpływu środków na zatrudnienie, dalsze szkolenia i satysfakcję osób powyżej 55. roku życia

# Załączniki – Inspirujące praktyki

## Belgia

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE Vlaamse Ouderenraad*

Inne inspirujące praktyki dostępne w *rozdziale 1 – Transformacja cyfrowa* i *rozdziale 3 – Niedobory siły roboczej*

### Centra umiejętności w Walonii: możliwości dla profesjonalistów powyżej 50. roku życia

W Walonii działa obecnie **22 centrów umiejętności**, które oferują specjalistyczne szkolenia w **13 strategicznych dziedzinach działalności,** takich jak informatyka, mechanika, energetyka i opieka zdrowotna, ściśle dostosowane do potrzeb lokalnych przedsiębiorstw. Centra te koncentrują się na praktycznych, praktycznych umiejętnościach, dzięki czemu są szczególnie przydatne dla osób powyżej 50. roku życia, które chcą zaktualizować swoją wiedzę, nauczyć się nowych technologii lub przejść do innego zawodu.

## Cypr

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE Cyprus Third Age Observatory*

Inne inspirujące praktyki dostępne w *rozdziale 1 – Transformacja cyfrowa*

### Cypryjska Agencja Rozwoju Zasobów Ludzkich (HRDA): Wgląd w rynek pracy i dostosowane umiejętności

Cypryjska Agencja Rozwoju Zasobów Ludzkich (HRDA) jest organizacją półrządową, która od ponad 20 lat zajmuje **się problemami bezrobocia i zmniejszaniem luki kompetencyjnej** między osobami poszukującymi pracy a potrzebami rynku pracy.

HRDA zapewnia **bezpłatne, ukierunkowane programy szkoleniowe dla wszystkich grup wiekowych**, w tym kursy z zakresu umiejętności cyfrowych i ekologicznych w ramach cypryjskiego planu odbudowy i odporności (2021–2026), a także specjalne programy dla osób bezrobotnych. **Przeprowadza** również **szczegółowe prognozy dotyczące rynku pracy**, w podziale zarówno na sektory działalności gospodarczej, jak i kategorie zawodowe, obejmujące 309 zawodów. Te informacje, wraz z danymi analitycznymi, trendami zatrudnienia i indeksami zawodowymi, są publikowane na stronie internetowej HRDA, aby ułatwić szybką identyfikację możliwości zatrudnienia.

## Ośrodki kształcenia dorosłych na Cyprze: Uczenie się przez całe życie dla wszystkich

Na Cyprze centra kształcenia dorosłych są instytucjami publicznymi zarządzanymi przez Ministerstwo Edukacji, Sportu i Młodzieży, **oferującymi szeroki wachlarz możliwości kształcenia ustawicznego dla dorosłych**. Centra te mają na celu **promowanie integracji społecznej, aktywnego obywatelstwa, rozwoju osobistego i umiejętności zawodowych**. Oferują kursy języków obcych, umiejętności informatycznych i komputerowych, kultury ogólnej, umiejętności praktycznych, takich jak ogrodnictwo i sztuka, oraz rozwoju osobistego, np. języka migowego lub brajla.

Zajęcia są organizowane w sposób elastyczny, odbywają się w szkołach podstawowych i średnich lub innych odpowiednich miejscach i są oferowane o różnych porach dnia, aby dostosować się do harmonogramów uczestników. Inicjatywa jest otwarta dla wszystkich osób powyżej 15 roku życia, **a opłaty są przystępne, a osoby starsze** lub osoby z poważnymi niepełnosprawnościami **są zwolnione z opłat**. Zapewniając dostępne, ustrukturyzowane i zróżnicowane możliwości edukacyjne, **centra kształcenia dorosłych przyczyniają się do uczenia się przez całe życie i umożliwiają obywatelom rozwój zarówno osobisty, jak i zawodowy**.

# Republika Czeska

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE Profesni Krizovatky*

Inne inspirujące praktyki dostępne w *rozdziale 1 – Transformacja cyfrowa* i *rozdziale 2 – Transformacja ekologiczna*

## Czeski portal poświęcony przekwalifikowaniu i rozwijaniu umiejętności: Kompetencje cyfrowe i ekologiczne dla pracowników

Strona internetowa Czeskiego Urzędu Pracy (*Nabídka rekvalifikací a vzdělávacích kurzů*) jest **oficjalnym portalem oferującym katalog programów przekwalifikowania i edukacyjnych** w ramach państwowego systemu przekwalifikowania. Służy ona osobom poszukującym pracy, pracownikom i wszystkim, którzy chcą podnieść swoje kwalifikacje lub zmienić zawód, zapewniając dostęp do akredytowanych szkoleń, dzięki czemu rozwój umiejętności jest dostępny i dostosowany do potrzeb rynku pracy.

Portal **kładzie nacisk na szkolenia z zakresu cyfryzacji**, obejmujące takie obszary, jak podstawowe i zaawansowane umiejętności informatyczne, cyfrowe narzędzia biznesowe, analiza danych, marketing internetowy, systemy ERP (planowanie zasobów przedsiębiorstwa) oraz cyfrowe zarządzanie procesami. Kursy te pomagają uczestnikom zachować konkurencyjność w gospodarce opartej na technologii.

Zapewnia również **szkolenia w zakresie kompetencji ekologicznych**, wspierając transformację ekologiczną i odpowiadając na rosnące zapotrzebowanie na umiejętności związane ze zrównoważonym rozwojem. Tematyka obejmuje zarządzanie środowiskowe, zrównoważoną produkcję, certyfikację ESG (środowiskową, społeczną i ładu korporacyjnego) oraz praktyki budownictwa ekologicznego, przygotowując pracowników do nowych zielonych miejsc pracy i branż.

**Uczestnicy mogą otrzymać wsparcie finansowe na pokrycie kosztów kursów**, a w niektórych przypadkach również dodatkowych kosztów, takich jak

transport lub materiały do nauki. Zarejestrowane osoby poszukujące pracy zazwyczaj nadal otrzymują zasiłek dla bezrobotnych podczas uczestnictwa w zatwierdzonych kursach. Połączenie dostępnych szkoleń, umiejętności cyfrowych i ekologicznych oraz wsparcia finansowego sprawia, że portal ten jest cennym narzędziem dla starszych pracowników, ponieważ daje im możliwość pełnej integracji społecznej i zawodowej.

### Warunki pracy zrównoważona praca (2025): Utrzymanie zaangażowania starszych pracowników

Urząd Pracy **uruchomił wiele projektów wspierających osoby powyżej 50. roku życia.**

- **Projekt „Wiek nie jest przeszkodą”** (*Věk není překážkou*, VNP) wspiera osoby w wieku 55 lat i starsze w utrzymaniu aktywności na rynku pracy. Jego celem jest zwiększenie zatrudnienia, wzmocnienie odporności na zmiany na rynku pracy oraz promowanie aktywnego starzenia się i mobilności zawodowej na późniejszych etapach kariery. Projekt **koncentruje się na pomocy osobom starszym w dostosowaniu się do nowych ról, kontynuowaniu kariery zawodowej i pokonywaniu barier w zatrudnieniu**. Uczestnicy otrzymują **indywidualne i grupowe doradztwo**, w tym poradnictwo zawodowe i działania motywacyjne, dostosowane do ich umiejętności i potrzeb. Projekt oferuje również **programy przekwalifikowania i podnoszenia kwalifikacji zawodowych** w celu poprawy szans na zatrudnienie oraz wspiera **pośrednictwo pracy** poprzez różne narzędzia, takie jak subsydiowane miejsca pracy, wspólna praca i inicjatywy na rzecz samozatrudnienia. Środki towarzyszące, takie jak zwrot kosztów podróży, wsparcie w opiece nad dziećmi lub dodatki do dojazdów do pracy, pomagają uczestnikom w pełnym zaangażowaniu się w program i utrzymaniu zatrudnienia.

- Za pośrednictwem Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) Urząd Pracy **zrealizował projekty na szczeblu regionalnym**, których celem jest

kompleksowe zajęcie się sytuacją osób poszukujących pracy w wieku powyżej 50 lat i maksymalizacja ich aktywnego udziału w rynku pracy poprzez edukację. **Przykładami takich projektów są „Szanse dla osób powyżej 50. roku życia w regionie Pilzna", „50 PLUS w regionie południowomorawskim" lub „Zaczynamy po 50. roku życia w regionie środkowoczeskim".** Projekty te zazwyczaj łączyły doradztwo, szkolenia, kursy przekwalifikowujące, a często także dotacje dla pracodawców zatrudniających pracowników z tej grupy wiekowej.

- Do września 2025 r. Urząd Pracy organizuje program Digi dla firm, **którego celem jest poprawa umiejętności cyfrowych uczestniczących w nim pracowników i osób samozatrudnionych**. Program zapewnia kursy edukacji cyfrowej i przekwalifikowania w celu wspierania konkurencyjności i zdolności adaptacyjnych siły roboczej. Jest to program ogólny, który nie jest skierowany wyłącznie do starszych pracowników.

- **Projekt Jsem v kurzu** realizowany przez Urząd Pracy **zapewnia dotacje na wsparcie przekwalifikowania pracowników**. Pracownicy, przedsiębiorcy, bezrobotni lub studenci mogą szukać i ubiegać się o udział w kursach przekwalifikowujących. Kursy obejmują kilka obszarów, w tym księgowość, kadry, zarządzanie i marketing.

- **Projekt POVEZ II**, współfinansowany przez EFS, miał na celu zwiększenie zdolności adaptacyjnych pracowników do sytuacji na rynku pracy, zwiększenie ich elastyczności poprzez dopasowanie umiejętności i kwalifikacji do zapotrzebowania i podaży oraz motywowanie pracodawców do inwestowania w edukację pracowników. W ramach projektu pracodawcy otrzymali dofinansowanie na kształcenie swoich pracowników oraz zwrot wynagrodzeń za czas trwania szkolenia, z dodatkowymi korzyściami dla pracowników w wieku powyżej 54 lat. Projekt trwał do grudnia 2023 r.

**Konkurs „Przyjazny pracodawca dla osób powyżej 55. roku życia": Świętujemy integracyjne środowiska pracy**

Konkurs „Przyjazny pracodawca dla osób powyżej 55 roku życia” (*Společnost přátelská k zaměstnávání osob 55+*) jest coroczną inicjatywą Paktu na rzecz zatrudnienia regionu Hradec Králové. **Wyróżnia** on **organizacje, które aktywnie wspierają zatrudnienie i dobre samopoczucie pracowników w wieku 55 lat i starszych**. Poprzez **prezentowanie praktyk przyjaznych osobom starszym** promuje on integracyjne rynki pracy, zachęca innych do naśladowania tych praktyk i wpisuje się w europejskie i czeskie działania mające na celu utrzymanie zaangażowania doświadczonych pracowników i ograniczenie dyskryminacji ze względu na wiek.

Udział w konkursie jest otwarty dla prywatnych firm, instytucji publicznych i organizacji non-profit działających w regionie Hradec Králové. Kategorie dla małych, średnich i dużych przedsiębiorstw zapewniają sprawiedliwe porównanie między podobnymi podmiotami. Ocena koncentruje się na **dwóch kryteriach: strategii zarządzania zasobami ludzkimi** (30 procent), takiej jak polityka zarządzania wiekiem lub szkolenia przywódcze, **oraz świadczeniach dla pracowników powyżej 55 roku życia** (70 procent), w tym elastycznej pracy, możliwościach przekwalifikowania się, dostosowaniu zadań i współpracy międzypokoleniowej. Pracodawcy, którzy dostosowują się do obowiązków opiekuńczych lub zapewniają starszym pracownikom jasną ścieżkę do pozostania aktywnymi, również otrzymują specjalne wyróżnienie.

## Program operacyjny „Zatrudnienie Plus” (2021–2027): Budowanie rynku pracy sprzyjającego włączeniu osób starszych

W ramach tego programu Czechy opracowują zintegrowane podejście do wyzwań demograficznych. **Uznaje** ono**, że osoby starsze mogą pomóc rynkowi pracy w radzeniu sobie ze spadkiem liczby pracowników**. Podkreśla potrzebę **promowania zdrowego środowiska pracy dostosowanego do potrzeb osób starszych oraz nowych praktyk organizacji pracy**. Obejmuje to szkolenia dla starszych pracowników, wsparcie

w zakresie zarządzania wiekiem oraz elastyczne formy zatrudnienia, które nie prowadzą do niepewności pracy.

Reakcja na starzenie się społeczeństwa **jest w pełni zgodna z ramami strategicznymi na rzecz przygotowania się do starzenia się społeczeństwa w latach 2020–2025, których celem jest wzmocnienie uczenia się przez całe życie w celu wspierania kompetencji potrzebnych do przyszłego zatrudnienia osób starszych**. W ramach tych ram precyzuje się, że należy opracować środki wspierające starszych pracowników w zmieniającym się otoczeniu przemysłowym, w tym zmiany legislacyjne i nowe narzędzia mające na celu utrzymanie ich na rynku pracy.

## Dania

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE DaneAge*

Inne inspirujące praktyki dostępne w *rozdziale 3 – Niedobory siły roboczej*

### Program kształcenia dorosłych i kształcenia ustawicznego: Finansowane ze środków publicznych kształcenie ustawiczne dorosłych

Kształcenie dorosłych i kształcenie ustawiczne (*Voksen- og EfterUddannelse*, VEU) stanowi **kluczowy element duńskiej strategii uczenia się przez całe życie**, pomagając dorosłym aktualizować umiejętności, zdobywać kwalifikacje lub przekwalifikowywać się do nowych zawodów. System ten zaspokaja potrzeby rynku pracy, oferując jednocześnie rozwój osobisty i zawodowy. Osoby starsze są w pełni włączone w ten system i często **korzystają z VEU**, **aby pozostać aktywnymi na rynku pracy lub zmienić karierę zawodową**. **Korzystają** one **z elastycznych opcji i uznawania wcześniejszego doświadczenia**, co może skrócić czas nauki.

VEU składa się z kilku elementów, w tym **programów szkoleniowych rynku pracy** (*ArbejdsMarkedsUddannelser*, AMU), oferujących szkolenia zawodowe ukierunkowane na praktyczne umiejętności związane z pracą, oraz

**podstawowego kształcenia zawodowego dorosłych** (*Grundlæggende VoksenUddannelse*, GVU) dla osób dorosłych z doświadczeniem zawodowym, ale bez formalnego świadectwa zawodowego, w celu uzyskania uznanych kwalifikacji. **Finansowanie tych kursów zapewnia głównie państwo duńskie**, dzięki czemu koszty są niskie, a pracodawcy mogą również otrzymać dotacje lub zwrot wynagrodzenia w przypadku wspierania pracowników, co sprawia, że VEU jest atrakcyjnym rozwiązaniem dla rozwoju siły roboczej.

## Finlandia

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE, Związkiem Usług dla Seniorów (VALLI) i Fińską Federacją Emerytów*

Inne inspirujące praktyki dostępne w *rozdziale 3 – Niedobory siły roboczej*

### Raport rządowy dotyczący wdrażania Agendy ONZ na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030: Ukierunkowane rozwiązania dla starzejącej się populacji

Raport fiński jest kompleksowym przeglądem krajowym, w którym **oceniono postępy kraju w realizacji 17 celów zrównoważonego rozwoju**. Przedstawiono w nim nie tylko osiągnięcia i pozostałe wyzwania, ale także kluczowe polityki, programy i zaangażowanie zainteresowanych stron, które napędzają zrównoważony rozwój. Raport przedstawia przyszłe plany i zobowiązania mające na celu przyspieszenie postępów, służąc jako przejrzyste i odpowiedzialne narzędzie do dzielenia się najlepszymi praktykami.

**Głównym tematem są zmiany demograficzne.** Starzejące się społeczeństwo powoduje wzrost kosztów opieki, emerytur i zdrowia, a kurcząca się siła robocza zmniejsza bazę podatkową. W odpowiedzi **na to rząd dąży do poprawy dobrostanu w miejscu pracy, zwiększenia wydajności, przyciągnięcia wykwalifikowanych imigrantów i wzmocnienia zdolności funkcjonalnych osób starszych.** Specjalne środki są skierowane do grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, w tym imigrantów, pracowników o niskich kwalifikacjach,

starszych pracowników i osób o ograniczonej zdolności do pracy. Wsparcie dla 40% osób o najniższych dochodach jest wzmacniane poprzez politykę zatrudnienia, która sprawia, że praca jest bardziej opłacalna. Wreszcie, **nowe zalecenia dotyczące jakości** (2024–2027) poprawią godność i usługi dla osób starszych.

## Francja

*Informacje zebrane we współpracy z członkami AGE Union Française des Retraités & Fédération Nationale des Associations des Retraités (FNAR) & Union des Anciens du Groupe BP & Fédération des particuliers employeurs de France*

Inne inspirujące praktyki dostępne w *rozdziale 2 – Zielona transformacja* i *rozdziale 3 – Niedobory siły roboczej*

### Krajowa Służba Zdrowia i Profilaktyki Zawodowej (SPSTN): Specjalne wsparcie dla pracowników domowych

Krajowa Służba ds. Zdrowia i Profilaktyki w Pracy (*Service de Prévention et de Santé au Travail National*, SPSTN) została **utworzona w celu objęcia ochroną pracowników sektora pracy domowej**. Od stycznia 2025 r. jest ona **organem referencyjnym dla tego sektora**. System jest finansowany z nowej składki na rzecz zdrowia w pracy, opłacanej przez prywatnych pracodawców i ustalonej na poziomie 2,7% wynagrodzenia brutto, z limitem pięciu euro na każdy odcinek wypłaty miesięcznie.

Główną rolą SPSTN jest **monitorowanie stanu zdrowia** poprzez obowiązkowe wizyty lekarskie, w tym badania wstępne, wizyty kontrolne po chorobie lub urazie oraz regularne wizyty profilaktyczne. Pomaga to we wczesnym wykrywaniu problemów zdrowotnych, wspiera powrót do pracy i pozwala pracownikom zachować zdolność do aktywności zawodowej. Służba ta zajmuje się również **zapobieganiem zagrożeniom charakterystycznym dla pracy w gospodarstwie domowym**, takim jak obciążenia fizyczne, narażenie na działanie substancji chemicznych lub stres. Konsultacje telezdrowotne i

uproszczone procedury ułatwiają dostęp pracownikom zatrudnionym u wielu pracodawców lub w rozproszonych miejscach pracy. Usługa ta **pomaga** również **zapobiegać wykluczeniu zawodowemu i zapewnia równy dostęp do opieki zdrowotnej w całej Francji**. W przypadku starszych pracowników odgrywa ona kluczową rolę poprzez monitorowanie problemów zdrowotnych związanych z wiekiem, promowanie bezpiecznych warunków pracy oraz wspieranie ich w utrzymaniu aktywności i dłuższym pozostawaniu w zatrudnieniu.

## France Emploi Domicile:
## Kompleksowy portal poświęcony zatrudnieniu w domu

France Emploi Domicile, uruchomiony w 2023 r., to **portal internetowy** opracowany przez Federację Prywatnych Pracodawców Francji (*Fédération des Particuliers Employeurs de France*, FEPEM) oraz związki zawodowe reprezentujące sektor zatrudnienia domowego. Ta wspólna inicjatywa podkreśla wartość sektora oferującego duże perspektywy kariery i możliwości rozwoju zawodowego, **zapewniając prywatnym pracodawcom, pracownikom i opinii publicznej wiarygodne i przejrzyste informacje, a także uproszczony dostęp do przysługujących im praw i usług**.

**Platforma oferuje:**

• **Treści edukacyjne** wyjaśniające, jak działa zatrudnienie w gospodarstwie domowym, niezbędne kroki administracyjne oraz aktualności dotyczące kwestii prawnych i podatkowych.

• **Praktyczne narzędzia,** takie jak symulatory kosztów, generatory umów, szablony dokumentów, opisy stanowisk pracy, przewodniki tematyczne i układ zbiorowy dostępny w pięciu językach.

• **Specjalistyczne usługi**, w tym konsultacje prawne, informacje na temat dostępu do szkoleń zawodowych, emerytur, ubezpieczeń oraz zniżek na usługi rekreacyjne dla pracowników.

Ponadto **ponad 400 punktów kontaktowych w całym kraju** zapewnia **lokalne informacje** wszystkim obywatelom. Ta sieć terytorialna stale się rozrasta, wzmacniana przez partnerstwa między FEPEM, sektorem i licznymi organizacjami goszczącymi France Services (inicjatywa rządowa ułatwiająca obywatelom dostęp do szerokiego zakresu usług administracyjnych i publicznych).

## „Zaangażowanie Twojej firmy w zatrudnianie pracowników powyżej 50. roku życia”: Praktyczny przewodnik francuskiego Ministerstwa Pracy i Zatrudnienia

Ten praktyczny przewodnik ma na celu **pomóc liderom biznesowym ze wszystkich sektorów w opracowaniu skutecznej i zrównoważonej strategii zarządzania zasobami ludzkimi dla pracowników w wieku 50 lat i starszych**. Jego celem jest zachęcenie firm do uznania wartości doświadczonych pracowników i dostosowania swoich praktyk tak, aby pozostawali oni w pełni zintegrowani, zmotywowani i wspierani przez całą swoją karierę zawodową. Przewodnik zawiera **praktyczne zalecenia i narzędzia** dla menedżerów, zespołów HR i właścicieli firm, którzy chcą wzmocnić swoją kadrę, promując jednocześnie sprawiedliwość i różnorodność.

**Kluczowe obszary poruszane w przewodniku obejmują:**

- Pomoc firmom w przełamywaniu stereotypów związanych z wiekiem oraz przedstawienie strategii zatrudniania doświadczonych pracowników.
- Wspieranie rozwoju umiejętności i zmian zawodowych starszych pracowników.
- Dostosowanie warunków pracy do konkretnych potrzeb starszych pracowników w celu ochrony ich zdrowia i poprawy jakości życia.
- Zachęcanie starszych pracowników do pełnienia roli mentorów dla doświadczonych osób poszukujących pracy lub współpracowników.

### Agirc-Arrco:
### Przygotowanie do emerytury poprzez szkolenia w zakresie dodatkowych emerytur

Agirc-Arrco to **obowiązkowy uzupełniający fundusz emerytalny dla pracowników sektora prywatnego we Francji**. Przelicza on składki wpłacane przez pracodawców i pracowników na punkty, które następnie zamienia się na emeryturę uzupełniającą podstawową emeryturę państwową.

Aby pomóc pracownikom przygotować się do tego etapu życia, Agirc-Arrco **oferuje programy szkoleniowe skierowane do osób zbliżających się do emerytury**, zazwyczaj na dwa do trzech lat przed jej osiągnięciem. Sesje te wyjaśniają kroki administracyjne, które należy podjąć, konsekwencje finansowe i zmiany stylu życia, których można się spodziewać, a także obejmują aspekty osobiste, takie jak zdrowie, czas wolny, projekty osobiste i relacje społeczne. Dostępne są dwa formaty: jednodniowy kurs obejmujący podstawowe zagadnienia oraz dwudniowy kurs zapewniający bardziej dogłębne przygotowanie. Programy te mogą być realizowane osobiście lub online, w ramach jednej firmy lub kilku firm, bez żadnych wymagań wstępnych, **umożliwiając uczestnikom lepsze zrozumienie swoich praw i pewniejsze podejście do emerytury**.

## Grecja

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE 50+ Hellas*

Inne inspirujące praktyki dostępne w *rozdziale 1 – Transformacja cyfrowa*

## Niemcy

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen (BAGSO)*

Inne inspirujące praktyki dostępne w *rozdziale 1 – Transformacja cyfrowa* i *rozdziale 3 – Niedobory siły roboczej*

# Węgry

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE Gerontology Science Coordination Center*

Inne inspirujące praktyki dostępne w *rozdziale 3 – Niedobory siły roboczej*

## Program Uniwersytetu Seniora na Uniwersytecie Johna von Neumanna: Uczenie się przez całe życie poprzez kursy międzypokoleniowe

Od września 2022 r. program Uniwersytetu Seniora na Uniwersytecie Johna von Neumanna przyjmuje osoby starsze do społeczności akademickiej. **Wybrane kursy przeznaczone dla osób powyżej 50. roku życia są oferowane bezpłatnie.** Program obejmuje szeroki zakres przedmiotów, w tym studia nad Unią Europejską, filozofię, historię gospodarczą i zasoby naturalne. Inicjatywa ta promuje zaangażowanie kulturowe, interakcje społeczne i silniejsze więzi międzypokoleniowe na terenie kampusu. **Dzięki swoim spostrzeżeniom i doświadczeniom życiowym starsi uczestnicy wzbogacają dyskusje i sprzyjają dynamicznej, wielopokoleniowej wymianie poglądów.**

Inicjatywa ta wpisuje Uniwersytet Johna von Neumanna w **globalną sieć Age-Friendly University, która promuje edukację integracyjną dla starszych słuchaczy na całym świecie**. Uczestnicząc w tej sieci, uniwersytet przyłącza się do globalnych wysiłków na rzecz uczynienia szkolnictwa wyższego przestrzenią, w której osoby w każdym wieku mogą wspólnie się uczyć i rozwijać.

# Irlandia

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE Active Retirement Ireland*

Inne inspirujące praktyki dostępne w *rozdziale 1 – Transformacja cyfrowa* i *rozdziale 2 – Transformacja ekologiczna*

## Skillnet Ireland: Wspieranie rozwoju kadr, umiejętności cyfrowych i innowacji w zakresie zielonych technologii

Skillnet Ireland to **finansowana przez rząd agencja wspierająca kształcenie i rozwój pracowników w całej Irlandii**. Działa poprzez sieci przedsiębiorstw, grup branżowych i organizacji zawodowych, umożliwiając firmom łączenie zasobów i dostęp do szkoleń dostosowanych do potrzeb ich sektora. Takie podejście oparte na współpracy **sprzyja innowacyjności, wydajności i uczeniu się przez całe życie, pomagając pracownikom zachować konkurencyjność przez całą karierę zawodową**. Szczególnie starsi pracownicy korzystają z możliwości podnoszenia kwalifikacji, dzięki czemu ich umiejętności pozostają aktualne i przydatne na szybko zmieniającym się rynku pracy.

Skillnet Ireland działa w wielu różnych branżach, w tym w branży IT, produkcji, opiece zdrowotnej i sektorze kreatywnym. Pracodawcy pomagają w kształtowaniu praktycznych, odpowiednich szkoleń, często realizowanych we współpracy z instytucjami szkolnictwa wyższego i akredytowanymi dostawcami. Organizacja kładzie duży **nacisk na umiejętności cyfrowe**, oferując programy z zakresu analizy danych, cyberbezpieczeństwa, przetwarzania w chmurze, sztucznej inteligencji, tworzenia oprogramowania i marketingu cyfrowego, pomagając pracownikom wdrażać nowe technologie i modernizować działalność.

Godną uwagi siecią jest Green Tech Skillnet**, która koncentruje się na energii odnawialnej i technologiach ekologicznych**. Zapewnia ona specjalistyczne szkolenia w zakresie energii wiatrowej i słonecznej, zrównoważonego

budownictwa, efektywności energetycznej i zgodności z przepisami dotyczącymi ochrony środowiska, przygotowując specjalistów do przejścia Irlandii na gospodarkę niskoemisyjną i wspierając zrównoważony wzrost.

## Program „Umiejętności cyfrowe dla obywateli”: Budowanie zaufania do technologii cyfrowych dla wszystkich

Departament Komunikacji, Działań Klimatycznych i Środowiska (DCCAE) jest zaangażowany w **pomoc ludziom w uzyskaniu dostępu do Internetu i pełnym wykorzystaniu możliwości, jakie oferuje**. W społeczeństwie połączonym umiejętności cyfrowe są niezbędne do uwolnienia potencjału społecznego i gospodarczego. W ramach programu „Umiejętności cyfrowe dla obywateli” minister DCCAE **przeznaczył w 2019 r. 2,2 mln euro na 12 organizacji**. Uczestnicy otrzymują **10 godzin bezpłatnych szkoleń stacjonarnych**, a zajęcia są dostępne w wielu lokalizacjach we wszystkich czterech prowincjach, dzięki czemu szkolenia są dostępne dla wszystkich. Program obejmuje podstawowe umiejętności cyfrowe i jest elastyczny, aby zaspokoić potrzeby uczestników. **Może** na przykład **pomóc osobom poszukującym pracy w skutecznym reagowaniu na oferty zatrudnienia lub pomóc pracownikom w pewnym korzystaniu z nowych technologii w miejscu pracy**.

## Krajowy Fundusz Sprawiedliwej Transformacji (JTF): Napędzanie regionalnej transformacji w irlandzkim regionie Midlands

Krajowy Fundusz Sprawiedliwej Transformacji (JTF), uruchomiony w 2020 r., jest kluczowym elementem planu rządu mającego na celu **pomoc regionowi Midlands w przejściu na gospodarkę niskoemisyjną**. Skupiono się na regionie Midlands, ponieważ obszar ten został najsilniej dotknięty planowanym zakończeniem wydobycia torfu i zamknięciem elektrowni opalanych torfem.

Priorytetem funduszu jest przekwalifikowanie pracowników i tworzenie zrównoważonych miejsc pracy w ekologicznych przedsiębiorstwach.

W sumie wybrano **56 projektów** zgłoszonych przez przedsiębiorstwa, władze lokalne i grupy społeczne, które stanowią ambitne działania mające na celu uczynienie regionu bardziej ekologicznym i atrakcyjnym miejscem do życia i pracy. Dzięki **dotacjom w wysokości 22,1 mln** euro projekty te **mają przyciągnąć dodatkowe inwestycje o wartości 15 mln euro i stworzyć około 178 bezpośrednich i 999 pośrednich miejsc pracy**. **Uzupełniając zasoby unijnego Funduszu Sprawiedliwej Transformacji**, krajowy JTF pomaga zapewnić, że projekty regionalne są osadzone w szerszych europejskich ramach na rzecz sprawiedliwej i zrównoważonej transformacji.

## Włochy

*Informacje zebrane we współpracy z członkami AGE Associazione nazionale pensionati Cia Agricoltori Italiani & SPI CGIL & Associazione Lavoro over 40 & Associazione Nazionale Anziani e Pensionati (ANAP)*

Inne inspirujące praktyki dostępne w *rozdziale 2 – Zielona transformacja* i *rozdziale 3 – Niedobory siły roboczej*

### Fundusz nowych umiejętności: Wspieranie włoskiej siły roboczej w dążeniu do ekologicznej i cyfrowej przyszłości

Fundusz Nowych Umiejętności (*Fondo Nuove Competenze*, FNC) jest włoskim funduszem publicznym. Trzecia edycja (FNC 3), uruchomiona na początku 2025 r., **koncentruje się na wspieraniu transformacji cyfrowej i ekologicznej przedsiębiorstw**, tworzeniu nowych możliwości zatrudnienia oraz promowaniu współpracy między przedsiębiorstwami. Dysponując **łączną kwotą 1,049 mld euro, fundusz zwraca pracodawcom do 60% kosztów wynagrodzeń (100% w przypadku osób bezrobotnych lub pracowników sezonowych)** oraz składek na ubezpieczenie społeczne, gdy godziny pracy pracowników są przekierowywane na certyfikowane szkolenia. Programy FNC 3 obejmują efektywność energetyczną, zrównoważoną produkcję, praktyki gospodarki o obiegu zamkniętym, systemy zarządzania środowiskowego oraz technologie cyfrowe wspierające te obszary.

## Malta

*Informacje zebrane we współpracy z krajowym stowarzyszeniem emerytów AGE*

Inne inspirujące praktyki dostępne w *rozdziale 2 – Zielona transformacja*

### Strategia polityki edukacyjnej Republiki Czeskiej do 2030 r. i później: Rozwój edukacji dla wszystkich grup wiekowych

Strategia określa **środki mające na celu modernizację czeskiego systemu edukacji** oraz wyposażenie obywateli w umiejętności, wiedzę i kompetencje niezbędne do osiągnięcia sukcesu osobistego, społecznego i zawodowego. **Promuje** ona **uczenie się przez całe życie jako podstawową zasadę, opowiadając się za samodzielną nauką** poprzez edukację formalną,

nieformalną i pozaformalną, aby pomóc jednostkom dostosować się do zmian społecznych, technologicznych i środowiskowych.

Strategia wzywa do kontynuowania edukacji dorosłych i stabilnego wsparcia dla organizacji zapewniających możliwości uczenia się, w tym finansowania, szkolenia personelu i inicjatyw wolontariackich. **Zachęca** również **do uznawania umiejętności nabytych poza formalną edukacją szkolną** poprzez portfolio, cyfrowe odznaki, kursy online i programy pozalekcyjne, mając na celu efektywne wykorzystanie zasobów, zmniejszenie obciążeń administracyjnych i pomoc osobom w rozwijaniu ich pełnego potencjału w sprzyjającym i motywującym środowisku.

Strategia **kładzie nacisk na rozwijanie kompetencji środowiskowych i cyfrowych**, wyposażając osoby w umiejętności pozwalające im stawiać czoła wyzwaniom środowiskowym, przyczyniać się do zrównoważonego rozwoju, stosować ekologiczne umiejętności i odpowiedzialnie korzystać z narzędzi cyfrowych. Kluczowe obszary obejmują świadomość klimatyczną, zarządzanie zasobami, zrównoważone praktyki, umiejętności cyfrowe, myślenie komputerowe, bezpieczeństwo w Internecie, tworzenie treści, komunikację, współpracę i rozwiązywanie problemów, przy jednoczesnym wspieraniu nauczycieli w integrowaniu tych kompetencji z nauczaniem.

### Krajowa polityka zatrudnienia na lata 2021–2030: Strategie na rzecz integracyjnej i dostosowanej do wieku siły roboczej

Strategiczne ramy Malty **mają na celu poprawę jakości i integracji rynku pracy**. Kraj ten aktywnie zajmuje się wyzwaniami związanymi ze starzeniem się społeczeństwa poprzez **politykę mającą na celu zatrzymanie starszych pracowników**. Kluczowe działania obejmują promowanie uczenia się przez całe życie i szkolenia zawodowego, szczególnie w zakresie umiejętności informatycznych i językowych. Polityka koncentruje się również na poprawie warunków pracy, zdrowia zawodowego i dostosowaniu usług zatrudnienia do

potrzeb starszych pracowników. Emerytowana populacja Malty jest również postrzegana jako cenne źródło mentoringu i szkolenia młodszych pracowników.

## Holandia

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE Older Women's Network Netherlands*

Inne inspirujące praktyki dostępne w *rozdziale 1 – Transformacja cyfrowa* i *rozdziale 3 – Niedobory siły roboczej*

### Zielony Ład w zakresie zrównoważonej opieki zdrowotnej 3.0: Budowanie kadry medycznej dostosowanej do zmian klimatycznych

Zielony Ład w zakresie zrównoważonej opieki zdrowotnej 3.0, wprowadzony w 2022 r., kładzie duży nacisk na poprawę wiedzy i świadomości w zakresie zrównoważonego rozwoju i zmian klimatycznych w sektorze opieki zdrowotnej. Kluczowym elementem tego programu jest **włączenie zagadnienia zdrowia planety, czyli związku między zdrowiem człowieka a środowiskiem, do programów nauczania na kierunkach medycznych**. Dzięki temu przyszli lekarze i pielęgniarki będą szkoleni w zakresie uwzględniania wpływu swoich decyzji na środowisko oraz promowania zrównoważonych praktyk w swojej pracy zawodowej. Program rozszerza również te zasady na praktyki podstawowej opieki zdrowotnej, zapewniając, że **zrównoważony rozwój stanie się częścią codziennej opieki zdrowotnej**.

Inicjatywa ta jest częścią szerszego **celu, jakim są „zielone umiejętności dla zrównoważonej przyszłości**". W tym kontekście ma ona na celu stworzenie kadry medycznej i opiekuńczej świadomej kwestii klimatycznych: profesjonalistów, którzy rozumieją problemy środowiskowe, potrafią zmniejszyć ślad ekologiczny opieki zdrowotnej i są przygotowani do skutecznego reagowania na wyzwania zdrowotne związane z klimatem.

# Polska

*Informacje zebrane we współpracy z członkami AGE Fundacja BONUM VITAE i Alzheimer Polska*

Inne inspirujące praktyki dostępne w *rozdziale 3 – Niedobory siły roboczej*

## Projekt cyfrowy „Szkoła międzypokoleniowa”: Wspieranie międzypokoleniowego uczenia się w zakresie umiejętności cyfrowych

Uruchomiona w listopadzie 2024 r. Szkoła międzypokoleniowa to ogólnokrajowy konkurs otwarty dla szkół podstawowych i średnich podłączonych do Krajowej Sieci Edukacyjnej. Inicjatywa zachęca szkoły do **angażowania uczniów w organizowanie warsztatów z zakresu umiejętności cyfrowych dla osób starszych**. Warsztaty te mają na celu wspieranie osób starszych w korzystaniu z technologii, a jednocześnie sprzyjają dialogowi i solidarności międzypokoleniowej. Oprócz nauczania umiejętności cyfrowych program ma na celu zmniejszenie samotności osób starszych i wzmocnienie więzi społecznych. Może to być również **sposób na poprawę kompetencji zawodowych osób starszych**.

Każda uczestnicząca szkoła opracowuje i prowadzi warsztaty obejmujące takie tematy, jak bezpieczeństwo w Internecie, oszustwa internetowe, rozrywka i wykorzystanie technologii w życiu codziennym. Nauczyciele otrzymują wsparcie w postaci seminariów internetowych i planów lekcji przygotowanych przez ekspertów, a uczniowie pełnią rolę moderatorów i mentorów. Szkoły zdobywają punkty za realizację warsztatów, zaangażowanie i sprawozdania, a cztery najlepsze szkoły z każdego regionu otrzymują mobilne laboratoria komputerowe i karty podarunkowe na cele edukacyjne. W ten sposób Szkoła Międzypokoleniowa zamienia sale lekcyjne w przestrzenie integracji, gdzie wiedza jest dzielona w obie strony, a **integracja cyfrowa staje się pomostem międzypokoleniowym**.

# Portugalia

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE Associação de Aposentados, Pensionistas e Reformados*

Inne inspirujące praktyki dostępne w *rozdziale 1 – Transformacja cyfrowa* i *rozdziale 3 – Niedobory siły roboczej*

# Rumunia

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE Federația Națională Omenia a Caselor de Ajutor Reciproc ale Pensionarilor din România*

Inne inspirujące praktyki dostępne w *rozdziale 1 – Transformacja cyfrowa*

## Krajowa strategia kształcenia dorosłych na lata 2024–2027: Promowanie uczenia się przez całe życie integracyjnego udziału w rynku pracy

**W** rumuńskiej strategii **uczenie się przez całe życie uznano za kluczowe dla odporności gospodarczej, spójności społecznej i rozwoju osobistego**. Promuje ona elastyczne, integracyjne rozwiązania, takie jak kursy modułowe, mikrokwalifikacje, punkty transferowe i indywidualne konta edukacyjne, dzięki którym dorośli mogą podnosić swoje kwalifikacje, przekwalifikowywać się lub zmieniać karierę zawodową przez całe życie. Zachęca się do prowadzenia kampanii publicznych i nawiązywania partnerstw między rządem, pracodawcami, dostawcami usług edukacyjnych i społecznościami lokalnymi w celu dostosowania szkoleń do potrzeb rynku pracy oraz wspierania transformacji ekologicznej i cyfrowej.

**Do 2027 r. Rumunia zamierza ponad dwukrotnie zwiększyć udział osób dorosłych w uczeniu się przez całe życie**, co wymaga udziału osób starszych. Strategia **wymaga wprowadzenia środków na rzecz aktywnego starzenia się starszych pracowników**, możliwości przekwalifikowania się, praktyk zawodowych dla dorosłych oraz kultury uczenia się w miejscu pracy, która docenia wcześniejsze doświadczenie. Aby ułatwić uczestnictwo, zwłaszcza

osobom godzącym obowiązki zawodowe z rodzinnymi, zaleca się wprowadzenie **zachęt dla pracodawców oraz elastycznych form** nauki, takich jak nauka w niepełnym wymiarze godzin lub nauka online.

## Hiszpania

*Informacje zebrane we współpracy z członkami AGE Confederación Española de Organizaciones de Mayores & Plataforma 50 & Plataforma de Mayores Pensionistas*

Inne inspirujące praktyki dostępne w *rozdziale 1 – Transformacja cyfrowa* i *rozdziale 2 – Transformacja ekologiczna*

### EmancipaTIC: bezpłatne szkolenia cyfrowe i pomoc prawna

EmancipaTIC to organizacja pozarządowa zajmująca się **niwelowaniem przepaści cyfrowej i wspieraniem autonomii technologicznej** osób starszych i grup zagrożonych wykluczeniem. Jej misją jest **uznanie i docenienie wkładu osób starszych, w tym tych, które chcą pozostać lub powrócić na rynek pracy**. Organizacja promuje korzystanie z dzisiejszych narzędzi cyfrowych, przygotowuje do przyszłych wyzwań cyfrowych i pomaga w podejmowaniu świadomych decyzji dotyczących tego, jak chcą przeżyć ten etap życia.

Aby osiągnąć te cele, EmancipaTIC zapewnia dostępne szkolenia cyfrowe, które poprawiają jakość życia, otwierają nowe możliwości i zachęcają do uczestnictwa w życiu społecznym. Programy szkoleniowe obejmują **dostosowane do indywidualnych potrzeb kursy technologiczne przeznaczone zarówno dla organizacji publicznych, jak i prywatnych**, które wspierają osoby starsze. Ponadto organizacja pozarządowa oferuje **bezpłatne porady prawne** dotyczące szerokiego zakresu tematów związanych z prawem, prawami osób starszych i nowymi technologiami, czyli dziedzinami, w których organizacja zdobyła duże doświadczenie.

## CEOMA Friendly Company: Promowanie miejsc pracy przyjaznych osobom starszym

Hiszpańska Konfederacja Organizacji Osób Starszych (CEOMA) **zajmuje się ochroną praw i dobrobytu osób starszych w Hiszpanii**. Działa na rzecz promowania aktywnego i zdrowego starzenia się, integracji społecznej oraz uznania osób starszych za integralną część społeczeństwa.

Inicjatywa CEOMA Friendly Company (*Empresa Amigable*) **wyróżnia firmy promujące integrację, szacunek i docenianie osób starszych po przeprowadzeniu specjalistycznej oceny**. Projekt pomaga firmom w identyfikacji mocnych stron i obszarów wymagających poprawy w strategiach dotyczących starszych klientów i pracowników, w tym różnorodności pokoleniowej, dostosowania stanowisk pracy, szkoleń, równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz uczestnictwa. **Przynosi** to **korzyści starszym pracownikom, sprzyjając tworzeniu przyjaznych miejsc pracy**, które uwzględniają ich potrzeby, doceniają ich doświadczenie i oferują możliwości rozwoju i zaangażowania. **Firmy, które przejdą ocenę**, **otrzymują akredytację jako przedsiębiorstwa przyjazne osobom starszym**, co stanowi znak jakości i odpowiedzialności społecznej, który poprawia ich wizerunek, reputację i konkurencyjność. Akredytowane firmy dołączają również do sieci zaangażowanej w aktywne i zdrowe starzenie się, uzyskując dostęp do zasobów, wskazówek i najlepszych praktyk.

## Programy szkoleniowe CEOMA: Bezpłatne możliwości rozwoju zawodowego osób starszych

Hiszpańska Konfederacja Organizacji Osób Starszych (CEOMA) **zajmuje się ochroną praw i dobrostanu osób starszych w Hiszpanii**. Działa na rzecz promowania aktywnego i zdrowego starzenia się, integracji społecznej oraz uznania osób starszych za integralną część społeczeństwa. W 2025 r., przy wsparciu Instytutu ds. Osób Starszych i Usług Socjalnych (IMSERSO), CEOMA

oferuje **bezpłatne programy szkoleniowe dla osób starszych, pomagając im podnosić umiejętności osobiste i zawodowe**. Sesje odbywają się w wielu hiszpańskich miastach, a elastyczne opcje online zapewniają większą wygodę.

- **Program przedsiębiorczości** (*Programa Emprende Con CEOMA*) zachęca osoby starsze do wykorzystania swojego doświadczenia życiowego w celu odkrywania możliwości związanych z przedsiębiorczością lub mentoringiem. Program skierowany jest do osób w wieku powyżej 50 lat i **zapewnia praktyczne narzędzia do rozpoczynania projektów, doradztwa lub mentoringu innych osób**, umożliwiając uczestnikom zastosowanie umiejętności w rzeczywistych kontekstach zawodowych.

- **Program sieci CEOMA** (Programa Red CEOMA) **promuje współpracę i budowanie społeczności wśród osób starszych**. Skierowany do uczestników w wieku 65 lat i starszych, oferuje warsztaty stacjonarne dotyczące sieci społecznościowych i narzędzi cyfrowych, a także kursy i warsztaty online. W ten sposób osoby starsze mogą poszerzać kontakty zawodowe, współpracować przy projektach i odkrywać możliwości kariery.

- **Program CEOMA Digital** (Programa CEOMA Digital) **pomaga osobom starszym pewnie poruszać się w cyfrowym świecie**, promując korzystanie z nowoczesnych technologii i sieci społecznościowych. Program skierowany jest do osób w wieku 65 lat i starszych i obejmuje kursy z zakresu podstawowych kompetencji cyfrowych, świadomości w zakresie cyberbezpieczeństwa oraz korzystania z mediów społecznościowych.

## Zestaw narzędzi przyjaznych osobom starszym: Promowanie integracyjnego starzenia się i aktywnego zaangażowania

Projekt zestawu narzędzi przyjaznych osobom starszym **promuje wymianę wiedzy między miastami przyjaznymi osobom starszym, organizacjami osób starszych i ekspertami ds. szkoleń**. Jego głównym celem było

zdefiniowanie profilu zawodowego **„referencyjnego specjalisty ds. integracyjnego starzenia się w miastach przyjaznych osobom starszym”**, który stanowił podstawę do opracowania otwartych zasobów edukacyjnych dotyczących strategii starzenia się w krajach uczestniczących w projekcie.

W rezultacie **powstała aplikacja internetowa Age Friendly Toolkit, mająca na celu podniesienie umiejętności specjalistów**. Aplikacja zawiera pięć modułów z treściami teoretycznymi, praktycznymi i multimedialnymi zgodnymi z kluczowymi wskaźnikami Światowej Organizacji Zdrowia, obejmującymi takie obszary, jak uczestnictwo społeczne i integracja, uczestnictwo obywatelskie i zatrudnienie, komunikacja i informacja oraz usługi wsparcia zdrowotnego i społecznego. ***Moduł 4: Zatrudnienie i zaangażowanie obywatelskie* podkreśla, że przejście na emeryturę nie oznacza końca aktywnego udziału w rynku pracy.** Osoby, które ukończą ten moduł, zdobędą umiejętności pozwalające im rozpoznać korzyści płynące z aktywnego zaangażowania oraz zarządzać zasobami wspierającymi zatrudnienie osób starszych.

## Plataforma50: Szkolenie firm w zakresie srebrnej gospodarki

Plataforma50 to firma konsultingowa z Kraju Basków, która zajmuje się srebrną gospodarką. **Pomaga firmom i organizacjom publicznym przekształcić starzenie się społeczeństwa w szanse**, oferując zarządzanie wiekiem, rozwój terytorialny i szkolenia zawodowe. Jej usługi pomagają klientom dostosować strategie, produkty i usługi do oczekiwań aktywnej i wpływowej ekonomicznie starszej populacji.

Plataforma50 **oferuje strategie zarządzania wiekiem dla firm, poprawiając warunki pracy starszych pracowników** poprzez dostosowanie miejsca pracy, ciągłe szkolenia, elastyczne godziny pracy, pracę zdalną i rotację stanowisk. Działania te promują integrację, chronią zdrowie i doceniają doświadczenie. Na przykład szkolenie Senior Talent Training **koncentruje się na dostosowaniu wielopokoleniowych talentów do celów organizacyjnych**, optymalizacji

zaangażowania osób starszych oraz odpowiedzialnym podejściu do kwestii braku zaangażowania i transferu wiedzy.

## Prometeo Senior Steam:
## Wspieranie rozwoju kariery starszych profesjonalistów

Prometeo Senior Steam to inicjatywa na rzecz rozwoju zawodowego opracowana we współpracy z Oficjalnym Stowarzyszeniem Inżynierów Przemysłowych Bizkaia (COIIB) i wspierana przez Radę Prowincji Bizkaia oraz rząd Kraju Basków. **Wspiera** ona **osoby i organizacje w dostosowywaniu się do zmieniającej się dynamiki kariery i siły roboczej** oraz zapewnia wskazówki, narzędzia i zasoby służące poprawie rozwoju zawodowego, promowaniu uczenia się przez całe życie i podejmowaniu wyzwań związanych ze starzeniem się siły roboczej.

Prometeo **pomaga specjalistom powyżej 45 roku życia w kierowaniu własnym rozwojem zawodowym**, zachęcając ich do refleksji nad swoimi zainteresowaniami, umiejętnościami i możliwościami oraz pomagając im w podejmowaniu świadomych decyzji dotyczących ich przyszłości. Wprowadza innowacje w zakresie szkolenia zawodowego, oferując **informacje i wsparcie dostosowane do potrzeb danego regionu** przez cały drugi cykl życia zawodowego. W przypadku przedsiębiorstw Prometeo pomaga w zarządzaniu talentami, przekształcając wyzwania demograficzne w możliwości poprzez analizę, identyfikację barier i strategie przejściowe. Ponadto **bada nowe modele w celu podkreślenia roli starszych pracowników**, promując zrównoważone zatrudnienie, przedsiębiorczość i znaczące zaangażowanie doświadczonych profesjonalistów.

**Projekt InterGenic:**
**Międzypokoleniowa wymiana szkoleniowa w celu zwalczania dyskryminacji ze względu na wiek**

Projekt InterGenic to innowacyjna inicjatywa prowadzona przez Cuatroochenta Chair w Hiszpanii, **mająca na celu wspieranie międzypokoleniowego uczenia się w celu sprostania wyzwaniom społecznym, cyfrowym i ekologicznym**. Jego głównym celem jest stworzenie ustrukturyzowanych ram, w których młodsze i starsze pokolenia mogą wymieniać się wiedzą i umiejętnościami, promując wzajemne zrozumienie i współpracę.

Kluczowym elementem programu InterGenic jest **model mentorski**, w ramach którego zarówno młodzi, jak i starsi uczestnicy pełnią rolę mentorów i uczniów. **Młodzi uczestnicy są szkoleni w zakresie kompetencji cyfrowych**, pomagając starszym pokoleniom doskonalić umiejętności technologiczne. Z kolei **starsi uczestnicy dzielą się swoją wiedzą na temat tradycyjnych i zrównoważonych praktyk**, umożliwiając młodszym uczestnikom uczenie się na podstawie rzeczywistych doświadczeń. Takie wzajemne podejście zapewnia przepływ wiedzy w obu kierunkach, maksymalizując korzyści dla wszystkich zaangażowanych stron.

## Wielka Brytania

*Informacje zebrane we współpracy z członkiem AGE International Longevity Centre UK*

Inne inspirujące praktyki dostępne w *rozdziale 2 – Zielona transformacja* i *rozdziale 3 – Niedobory siły roboczej*

**Strona internetowa rządu Wielkiej Brytanii:**
**Punkt wyjścia do znalezienia pracy po 50. roku życia**

**Na oficjalnej stronie internetowej kraju znajduje się specjalna sekcja poświęcona wsparciu osób powyżej 50. roku życia**, które chcą powrócić na

rynek pracy lub zmienić karierę. **Zawiera** ona **szereg praktycznych zasobów**, w tym strony **pomagające użytkownikom zrozumieć dostępne opcje kariery**, **poprawić CV** i **umiejętności prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych**, a także **wykonać test Midlife MOT** w celu oceny swojej pracy, zamożności i samopoczucia. Sekcja zawiera również **dostosowane do potrzeb wskazówki dla osób łączących pracę z obowiązkami opiekuńczymi**, a także **porady i wsparcie związane z menopauzą w miejscu pracy**.

Istnieje również **kilka inicjatyw** mających na celu ułatwienie pracownikom dostępu do szkoleń, przekwalifikowania i możliwości zatrudnienia, a jednocześnie pomagających pracodawcom w radzeniu sobie z niedoborem wykwalifikowanych pracowników:

- **Praktyki zawodowe**, dostępne dla osób w każdym wieku, oferują szkolenia w miejscu pracy, umożliwiając zdobywanie praktycznych umiejętności przy jednoczesnym uzyskiwaniu wynagrodzenia.
- **Skills Bootcamps** to bezpłatne, elastyczne kursy trwające do 16 tygodni, opracowane we współpracy z pracodawcami w celu nauczania poszukiwanych umiejętności w takich dziedzinach, jak technologie cyfrowe, budownictwo, inżynieria i przemysł ekologiczny.
- **Program akademii pracy oparty na sektorach (SWAPS)** łączy doświadczenie zawodowe, szkolenia umiejętności i wsparcie w zakresie zatrudnialności, aby pomóc osobom poszukującym pracy w budowaniu pewności siebie, ulepszaniu CV i zwiększaniu szans na zdobycie pracy w sektorach takich jak opieka, budownictwo lub magazynowanie.

### Program Digital Champion: Niwelowanie przepaści cyfrowej wśród osób starszych

Program Digital Champion, wspierany przez **Age UK** i **Age Cymru**, **ma na celu walkę z wykluczeniem cyfrowym poprzez rekrutację i szkolenie wolontariuszy Digital Champion**, **którzy będą wspierać osoby starsze w doskonaleniu ich umiejętności cyfrowych**, a także zapewnią sprzęt

technologiczny osobom, które nie mają do niego dostępu. Program będzie **realizowany w dwóch grupach, z których każda będzie trwała 18 miesięcy w latach 2022–2026**. Do 2026 r. w ramach programu Digital Champion zostanie zrekrutowanych i przeszkolonych 480 wolontariuszy Digital Champion, przeprowadzone zostaną działania uświadamiające skierowane do 96 000 osób starszych, aby zainspirować je i zmotywować do korzystania z internetu, wypożyczone zostanie sprzęt technologiczny około 3000 osobom starszym, a **12 000 osób starszych otrzyma pomoc w postaci szkoleń z zakresu umiejętności cyfrowych**, aby zwiększyć ich pewność siebie w korzystaniu z technologii cyfrowych i rozwinąć nowe umiejętności cyfrowe.

## Raport na temat uczenia się przez całe życie w erze przekwalifikowania (2025 r.): Od luksusu do konieczności

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), wiodąca organizacja zawodowa zajmująca się zarządzaniem zasobami ludzkimi i rozwojem pracowników, podkreśla w swoim najnowszym raporcie, że **ciągłe uczenie się stało się niezbędne, ponieważ szybki postęp technologiczny i przejście na gospodarkę niskoemisyjną zmieniają świat pracy**. Automatyzacja, sztuczna inteligencja i zielone innowacje napędzają popyt zarówno na wiedzę techniczną, jak i umiejętności zorientowane na człowieka, czyniąc uczenie się przez całe życie podstawą przyszłej zdolności do zatrudnienia.

W raporcie podkreślono, że **trendy demograficzne, prognozy dotyczące umiejętności oraz utrzymujące się luki w wiedzy wymagają silniejszego wsparcia, aby pomóc starszym pracownikom w przekwalifikowaniu się i podnoszeniu kwalifikacji**. Pomimo prognoz wskazujących, że zatrudnienie w Wielkiej Brytanii wzrośnie o 7,4% do 2035 r., wielu pracowników, a zwłaszcza tych starszych, o niższych dochodach lub mniej wykwalifikowanych, nadal rzadziej uczestniczy w szkoleniach ze względu na ograniczenia czasowe, bariery finansowe i ograniczony dostęp do wsparcia. Aby sprostać tym wyzwaniom,

**CIPD opowiada się za dostosowanymi do potrzeb, integracyjnymi możliwościami kształcenia, które zapewnią wszystkim osobom możliwość dostosowania się do zmieniających się wymagań zawodowych**. Wspieranie starszych pracowników w utrzymaniu zdolności do zatrudnienia, produktywności i zaangażowania będzie miało kluczowe znaczenie dla utrzymania odpornego i integracyjnego rynku pracy w erze przekwalifikowania.

## Europa

### Czterodniowy tydzień pracy: Dowody na poprawę samopoczucia i wzrost wydajności w Europie

Czterodniowy tydzień pracy polega na **zmniejszeniu liczby dni roboczych, zazwyczaj z pięciu do czterech, przy zachowaniu w idealnym przypadku tego samego wynagrodzenia za mniejszą liczbę godzin pracy**. Dla starszych pracowników takie rozwiązanie jest szczególnie korzystne: **zmniejsza zmęczenie fizyczne i psychiczne, wspiera równowagę między życiem zawodowym a prywatnym i może pomóc w przedłużeniu zdrowej kariery zawodowej**, zapewniając więcej czasu na odpoczynek i dbanie o siebie.

Chociaż tego rodzaju inicjatywa została szczegółowo opisana w *rozdziale 3 – Niedobory siły roboczej*, **wiele innych krajów europejskich wdrożyło takie inicjatywy** na różnych poziomach i na różne sposoby:

- **W Hiszpanii** miasto Walencja przeprowadziło eksperyment w dniach od 10 kwietnia do 7 maja 2023 r. Wyniki były bardzo zachęcające: poziom stresu zmniejszył się o 35%, jakość snu poprawiła się u 64% uczestników, 72% zgłosiło, że spędza więcej czasu z przyjaciółmi, ruch uliczny zmniejszył się o 9,5%, a poziom dwutlenku azotu spadł o 58%.

- **W Islandii** w latach 2015–2019 w ramach programu skrócono godziny pracy 2500 pracowników sektora publicznego. Wyniki pokazały, że wydajność pozostała na stałym poziomie lub nawet wzrosła, a samopoczucie

pracowników znacznie się poprawiło, co dowodzi, że skrócenie tygodnia pracy można z powodzeniem wdrożyć bez negatywnego wpływu na wyniki.

- W Wielkiej Brytanii w 2022 r. przeprowadzono sześciomiesięczny program pilotażowy, w którym wzięło udział 61 przedsiębiorstw i 3300 pracowników. Pod koniec programu 92 % uczestniczących w nim przedsiębiorstw zdecydowało się utrzymać czterodniowy tydzień pracy, zgłaszając poprawę samopoczucia pracowników i wydajności.

## Kampania EU OSHA 2023-2025: Bezpieczna i zdrowa praca w erze cyfrowej

Na swojej stronie internetowej EU OSHA udostępnia **broszurę przedstawiającą nagrodzone i wyróżnione przykłady z** 16. edycji konkursu „Dobre praktyki w zakresie zdrowych miejsc pracy", który docenia skuteczne zapobieganie ryzyku związanemu z cyfryzacją w miejscu pracy i zarządzanie nim. Praktyki te mogą być szczególnie korzystne dla starszych pracowników wykonujących zadania fizyczne lub wymagające, pomagając zapewnić bezpieczniejsze i bardziej sprzyjające warunki pracy. Ponadto przedstawione przykłady mogą pomóc każdej organizacji poprzez dostosowanie opisanych działań do jej indywidualnych cech i potrzeb. **Oto kilka przykładów inspirujących praktyk z broszury:**

- **Holandia:** Volandis to holenderska organizacja non-profit, która opracowała portal Prevention Care Portal, będący punktem kompleksowej obsługi umożliwiającym dostęp do dokumentacji medycznej pracowników sektora budowlanego i infrastrukturalnego. Dzięki temu lekarze, służby BHP i sami pracownicy mogą w łatwy sposób uzyskać dostęp do osobistych kart medycznych pracowników, przekazywać je i uzupełniać w jednolity sposób.

- **Irlandia:** Ręczne rozładowywanie ułożonych w stosy beczek o wadze 60 kg z kontenerów narażało operatorów w destylarni Midleton w Irlandii na

wysokie ryzyko urazów mięśniowo-szkieletowych. Ponieważ zdrowie i bezpieczeństwo pracowników było priorytetem, firma zainwestowała w dostosowanego do potrzeb autonomicznego robota mobilnego z wizją AI, aby zminimalizować ręczne przenoszenie, zachowując jednocześnie podejście oparte na kontroli człowieka. W rezultacie liczba wypadków podczas rozładunku beczek zmniejszyła się o 100%.

- **Czechy:** Pracownicy policji w czeskim Ministerstwie Spraw Wewnętrznych, którzy przez całą dobę świadczą usługi komputerowe, są narażeni na problemy ze wzrokiem, stres i zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego związane z pracą. W związku z tym ministerstwo powołało w swoim centrum usługowym specjalną jednostkę metodologiczną, której zadaniem było opracowanie kompleksowego programu opieki zdrowotnej dla pracowników. Powstały w ten sposób projekt VISIO obejmuje trening neurowizualny, zarządzanie stresem, doradztwo żywieniowe i ćwiczenia fizyczne.

## Projekt BeWell
## Podnoszenie umiejętności i poprawianie samopoczucia europejskich pracowników służby zdrowia

Projekt BeWell to wspólna inicjatywa realizowana od lipca 2022 r. do czerwca 2026 r. Jej głównym celem jest **opracowanie kompleksowej strategii podnoszenia kwalifikacji i przekwalifikowania europejskiej kadry medycznej i opiekuńczej, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji cyfrowych i ekologicznych**. Przedsięwzięcie to ma na celu wyposażenie pracowników służby zdrowia w umiejętności niezbędne do sprostania zmieniającym się wymaganiom współczesnych systemów opieki zdrowotnej. W ramach projektu powstaje **specjalna** platforma edukacyjna oferująca szkolenia dostosowane do umiejętności cyfrowych i ekologicznych.

**Strategia opiera się na sześciu celach strategicznych:**

1. Ocena i eliminowanie niedopasowania umiejętności wśród pracowników służby zdrowia.
2. Zwiększenie umiejętności cyfrowych i kompetencji pracowników służby zdrowia.
3. Promowanie umiejętności i kompetencji ekologicznych w celu wspierania zrównoważonych praktyk w opiece zdrowotnej.
4. Wzmocnienie rozwoju umiejętności miękkich niezbędnych do skutecznej opieki nad pacjentami.
5. Wspieranie fizycznego i psychicznego dobrostanu pracowników służby zdrowia i opieki.
6. Rozwijanie możliwości szkoleniowych i programów nauczania, które wspierają uczenie się przez całe życie i ciągły rozwój zawodowy.

## Nowe spojrzenie na uczenie się przez całe życie (2023): wnioski z całego świata

W niniejszym raporcie Międzynarodowego Centrum Długowieczności w Wielkiej Brytanii **przeanalizowano**, **w jaki sposób różne kraje wspierają uczenie się przez całe życie**, zwłaszcza wśród osób starszych, zwracając jednocześnie uwagę na globalne wyzwania, takie jak niski wskaźnik uczestnictwa, dyskryminacja ze względu na wiek i bariery finansowe. W raporcie podkreślono znaczenie zmian kulturowych, współpracy międzysektorowej, wsparcia finansowego i spersonalizowanego uczenia się dla zwiększenia dostępności i skuteczności kształcenia przez całe życie. **W raporcie przytoczono następujące przykłady:**

- **Holandia:** Program Silver Starters, realizowany przez Leyden Academy of Vitality and Aging, ma na celu wspieranie osób starszych w podejmowaniu działalności gospodarczej. 12-tygodniowy kurs zapewnia uczestnikom podstawowe umiejętności potrzebne do przekształcenia ich pomysłów w biznes. Program nauczania można dostosować do dotychczasowego życia i doświadczenia zawodowego uczestników.

- **Niemcy:** Dzięki przewodnikom ProfilPASS umożliwia osobom fizycznym ocenę i dokumentowanie swoich umiejętności, aby pomóc im w znalezieniu pracy lub możliwości szkolenia. Bardziej szczegółowe ProfilPASS są dostosowane do potrzeb starszych pracowników, kobiet oraz uchodźców lub migrantów.

- **Wielka Brytania:** Brave Starts to program realizowany w Wielkiej Brytanii, który pomaga osobom powyżej 45. roku życia w nauce i znalezieniu sensownego zatrudnienia. W ramach programu zapraszani są goście z branż, którymi interesują się uczestnicy, co pozwala im lepiej zrozumieć, co powinni zrobić, aby rozpocząć wybraną karierę i nawiązać kontakty z podmiotami z danej branży.

## System koordynacji rozwoju umiejętności (OSKA): Strategiczne prognozowanie potrzeb w zakresie umiejętności i rynku pracy

System koordynacji rozwoju umiejętności (*Oskuste Arendamise Koordinatsioonisüsteem*, OSKA) to krajowy model prognozowania, ustanowiony w 2015 r. przez estoński urząd ds. kwalifikacji. Jego celem jest **przewidywanie zmian na rynku pracy i dostosowywanie polityki w zakresie kształcenia i szkolenia do przyszłych potrzeb estońskiej gospodarki**. OSKA osiąga ten cel poprzez połączenie analiz ilościowych opartych na dokumentacji administracyjnej, takiej jak statystyki krajowe i dane podatkowe, z analizami jakościowymi przeprowadzonymi przez sektorowe panele ekspertów.

Zgodnie z raportem na lata 2022–2031 Estonia będzie borykać się z niedoborem siły roboczej, ponieważ popyt przewyższy liczbę nowych absolwentów. Liczba miejsc pracy wzrośnie w sektorach usług, technologii, finansów, opieki zdrowotnej i techniki, natomiast spadnie w rolnictwie, transporcie i handlu detalicznym. Roczne zapotrzebowanie wyniesie 9500 absolwentów szkół wyższych i 5700 absolwentów szkół zawodowych, przy czym niedobory będą

dotyczyć edukacji, technologii, opieki zdrowotnej, przemysłu i budownictwa. **Zaspokojenie popytu będzie** zatem **zależało od migracji, przekwalifikowania i dostosowania się do trendów, takich jak cyfryzacja, automatyzacja i transformacja ekologiczna.** Osoby starsze mogą odegrać kluczową rolę w tych przemianach, jeśli otrzymają możliwość przekwalifikowania się i odpowiedniej integracji.

Na poziomie europejskim **Europejska** klasyfikacja **umiejętności, kompetencji, kwalifikacji i zawodów (ESCO)** jest wielojęzyczną klasyfikacją opracowaną przez Komisję Europejską, która **identyfikuje i kategoryzuje umiejętności, kompetencje, kwalifikacje i zawody istotne dla rynku pracy i edukacji w UE**. Ma ona na celu ułatwienie dopasowania umiejętności do możliwości zatrudnienia w całej Europie. ESCO stanowi cenne narzędzie dla osób poszukujących pracy, pracodawców i instytucji edukacyjnych, pomagające zrozumieć umiejętności i kwalifikacje potrzebne w różnych zawodach.

## BUILD UP Skills:
## Wzmocnienie pozycji europejskiej siły roboczej w sektorze budowlanym ekologicznej transformacji

BUILD UP Skills to **europejska inicjatywa uruchomiona w 2011 r. w celu wzmocnienia umiejętności specjalistów z branży budowlanej i wsparcia dekarbonizacji sektora budowlanego**. Jest ona w pełni zgodna z Europejskim Zielonym Ładem i celami klimatycznymi UE na 2030 r. i przyczynia się do osiągnięcia neutralności emisyjnej do 2050 r. **W ramach programu opracowuje się krajowe strategie szkoleniowe, platformy kwalifikacyjne i dostosowane moduły szkoleniowe** obejmujące takie obszary, jak renowacje energooszczędne, integracja energii odnawialnej, budynki o niemal zerowym zużyciu energii (nZEB) oraz praktyki gospodarki o obiegu zamkniętym.

Finansowany przez program UE LIFE, BUILD UP Skills **pomaga wypełnić luki w umiejętnościach, poprawić jakość szkoleń i ułatwić uznawanie**

**kwalifikacji w całej Europie**. Odgrywa kluczową rolę w tworzeniu siły roboczej gotowej na przyszłość, oferując jednocześnie duże możliwości dla starszych pracowników. **Promując uczenie się przez całe życie, modułowe podnoszenie kwalifikacji i uznawanie wcześniejszego doświadczenia**, inicjatywa ta umożliwia doświadczonym profesjonalistom dostosowanie się do nowych technologii i standardów zrównoważonego rozwoju bez opuszczania rynku pracy, zwiększając w ten sposób ich szanse na zatrudnienie i wkład w tworzenie bardziej ekologicznego środowiska budowlanego.

## Care4Skills:
## Wzmacnianie kompetencji i umiejętności cyfrowych opiece długoterminowej

Care4Skills to europejska inicjatywa realizowana w latach 2024–2028, której **celem jest wzmocnienie kompetencji specjalistów w sektorze opieki długoterminowej**. Koncentruje się ona na rozwijaniu umiejętności cyfrowych w celu zaradzenia krytycznym niedoborom umiejętności oraz na opracowywaniu i wdrażaniu nowych, modułowych **programów kształcenia i szkolenia zawodowego (VET)** dostosowanych do zidentyfikowanych luk w umiejętnościach i pojawiających się profili zawodowych w tym sektorze. Projekt przynosi również korzyści starszym pracownikom opieki, pomagając im nabrać pewności w korzystaniu z nowych technologii i dostosować się do nowoczesnych praktyk opiekuńczych. Poprzez badania, certyfikację i współpracę między instytucjami szkoleniowymi, pracodawcami i decydentami, *Care4Skills* dąży do **ustanowienia zrównoważonej europejskiej strategii umiejętności**, która poprawi jakość, wydajność i odporność usług opieki długoterminowej.

# Działania AGE w zakresie zatrudnienia

W dniu 1 października 2025 r. organizacja AGE przedstawiła propozycję planu działania UE na rzecz zwalczania dyskryminacji ze względu na wiek. Opierając się na prawach człowieka, równości i solidarności międzypokoleniowej, propozycja planu działania UE na rzecz zwalczania dyskryminacji ze względu na wiek stanowi podstawę przyszłej strategii UE na rzecz sprawiedliwości międzypokoleniowej. Jej celem jest pomoc w budowaniu bardziej sprawiedliwej, dynamicznej, integracyjnej i odpornej Unii – pod względem społecznym, gospodarczym i demokratycznym. Plan działania składa się z dziewięciu inicjatyw przewodnich, z których jedna dotyczy kwestii związanych z zatrudnieniem i umiejętnościami, a jej celem jest opracowanie kompleksowego zestawu środków sprzyjających osobom starszym na rynku pracy, aby zwiększyć wskaźniki zatrudnienia wśród starszych pracowników, usunąć bariery strukturalne, promować uczenie się przez całe życie i zwalczać dyskryminację ze względu na wiek w miejscu pracy. Jednostronicowy dokument zawierający plan działania wraz z inicjatywami przewodnimi można znaleźć tutaj: Plan działania UE na rzecz zwalczania dyskryminacji ze względu na wiek – dokument jednostronicowy.

W poprzednim wydaniu Barometru *jakości i zrównoważonego życia zawodowego* poruszono trzy główne obszary w dziedzinie zatrudnienia: wsparcie dla starszych pracowników, dyskryminacja ze względu na wiek na rynku pracy oraz miejsca pracy przyjazne osobom starszym. Wyniki tych badań i zalecenia posłużyły jako podstawa do opracowania wydania z 2025 r.

## Najnowsze publikacje

- Dokument programowy AGE dotyczący integracji życia zawodowego i prywatnego: Integracja życia zawodowego i prywatnego – dokument programowy AGE
- Doroczna konferencja AGE 2023 poświęcona europejskiemu modelowi zrównoważonego życia zawodowego: Europejski model zrównoważonego i wysokiej jakości życia zawodowego: o co toczy się gra?

- Opinia AGE na temat konsultacji dotyczących przyszłego *planu działania* Komisji Europejskiej na rzecz *wysokiej jakości miejsc pracy*: Opinia: AGE Platform Europe
- Dokument programowy AGE dotyczący uczenia się przez całe życie dostępnego w każdym wieku, w którym zwrócono się do Rady o wydanie zalecenia w sprawie indywidualnych kont edukacyjnych, aby wyraźnie zachęcić do korzystania z możliwości kształcenia w starszym wieku
- Propozycja AGE dotycząca nowego planu działania w sprawie europejskiego filaru praw socjalnych (2025): Propozycja AGE dotycząca nowego planu działania w sprawie europejskiego filaru praw socjalnych
- Dokument programowy AGE dotyczący prawa do pracy: Prawo do pracy w starszym wieku – dokument programowy AGE
- Wkład AGE w europejską strategię sprawiedliwości międzypokoleniowej: Wkład Platformy AGE Europe w strategię sprawiedliwości międzypokoleniowej
- Dwustronicowy dokument AGE dotyczący nierówności płci w starszym wieku: Nierówność płci w starszym wieku – dwustronicowy dokument
- AGE odpowiedziało na dwa wezwania Komisji Europejskiej do przedstawienia dowodów dotyczących edukacji cyfrowej i umiejętności cyfrowych w celu wyeliminowania luki cyfrowej, przypomniało o potrzebie zapewnienia dostępnej i integracyjnej edukacji i szkoleń cyfrowych oraz uwzględnienia perspektywy intersekcjonalnej w odpowiedziach politycznych
- Odpowiedź AGE na wezwanie przewodniczącego Otwartej Grupy Roboczej ds. Starzenia się (OEWG) skierowane do organizacji pozarządowych – 12. sesja (2022 r.), w której podkreślono potrzebę poprawy dostępu do szkoleń i edukacji w miejscu pracy, ale także po osiągnięciu wieku emerytalnego
- Odpowiedź AGE na wezwanie przewodniczącego Otwartej Grupy Roboczej ds. Starzenia się (OEWG) skierowane do organizacji pozarządowych – 13. sesja (2023 r.), które zawierało wezwania do równego udziału osób starszych w zatrudnieniu i edukacji.

# Kwestionariusz do oceny na poziomie krajowym

# poziomie

## Cyfrowa transformacja

***Transformacja cyfrowa*** *to przejście na technologie takie jak automatyzacja, sztuczna inteligencja i praca zdalna. Stwarza ona nowe możliwości zatrudnienia, może zwiększyć wydajność i oferuje większą elastyczność. Powoduje jednak również utratę miejsc pracy, pogłębia luki w umiejętnościach i zwiększa niepewność niektórych pracowników. Za pomocą tego kwestionariusza chcielibyśmy zrozumieć, w jaki sposób transformacja cyfrowa na rynku pracy jest rozwiązywana w Państwa państwach członkowskich, aby zapewnić korzyści wszystkim.*

1. Czy cyfryzacja doprowadziła do **powstania, zaniku miejsc pracy lub redefinicji kompetencji** w Państwa państwie członkowskim? W jakich sektorach? Czy nowe miejsca pracy są dostępne dla starszych pracowników?

2. Jakie polityki lub programy istnieją w Twoim kraju w celu **poprawy umiejętności cyfrowych przez całe życie** lub specjalnie dla starszych pracowników?
3. Jakie programy i inicjatywy są realizowane w Twoim kraju **w celu promowania międzypokoleniowej wym**iany umiejętności cyfrowych?
4. Jakie inicjatywy wykorzystujące narzędzia cyfrowe **poprawiły warunki pracy** w całym okresie aktywności zawodowej oraz dostępność starszych pracowników?
5. W jaki sposób rząd i przedsiębiorstwa w Twoim kraju podchodzą do **kwestii wpływu cyfryzacji na zdrowie psychiczne** (np. intensyfikacja pracy, stres, nadzór)?
6. Jakie są krajowe **wytyczne dotyczące etyki** i odpowiedzialności w zakresie wykorzystania narzędzi cyfrowych i sztucznej inteligencji w pracy?

7. W jaki sposób **partnerzy społeczni** (związki zawodowe i pracodawcy), **instytucje edukacyjne i rząd** podchodzą do transformacji cyfrowej? Czy prowadzone są negocjacje między partnerami?
8. Czy znasz jakieś inicjatywy w **sektorach opieki, budownictwa lub gospodarki odpadami,** które w sposób szczególny wspierają starzenie się w miejscu pracy przy użyciu technologii cyfrowych?

## Zielona transformacja

***Zielona transformacja*** *to przejście na gospodarkę zrównoważoną pod względem środowiskowym. Tworzy ona miejsca pracy w sektorach ekologicznych, jednocześnie zmniejszając zatrudnienie w branżach wysokoemisyjnych i wymagając od pracowników nabycia nowych umiejętności, takich jak umiejętności ekologiczne (wiedza i umiejętności wspierające zrównoważony rozwój środowiska). Skutki regionalne są zróżnicowane, dochodzi do utraty miejsc pracy, co wymaga wsparcia dla pracowników dotkniętych tymi zmianami. Chcielibyśmy wiedzieć, w jaki sposób Państwa kraj zapewnia równowagę między postępem w dziedzinie ochrony środowiska a sprawiedliwym i integracyjnym zatrudnieniem dla wszystkich grup wiekowych.*

9. Czy w Państwa kraju określone sektory doświadczyły **znaczących zmian** w wyniku zielonej transformacji? Jeśli tak, to które?
10. Jakie inicjatywy podejmuje rząd lub przemysł w celu **rozwoju umiejętności i kompetencji ekologicznych** pracowników w każdym wieku?
11. Które **krajowe przepisy dotyczące ochrony środowiska** mają szczególny wpływ na starszych pracowników na rynku pracy? W jaki sposób?
12. W jaki sposób rząd **wspiera sektory** dotknięte transformacją ekologiczną, takie jak sektor budowlany lub sektor gospodarki odpadami?
13. W jaki sposób **partnerzy społeczni** (związki zawodowe i pracodawcy) **oraz rząd** podchodzą do wyzwań i możliwości związanych z ekologiczną transformacją na rynku pracy? Zwłaszcza w odniesieniu do starszych pracowników?
14. Jakie są **krajowe kampanie informacyjne** dotyczące tworzenia zielonych miejsc pracy lub gospodarki o obiegu zamkniętym? Czy są one skierowane do pracowników w każdym wieku?

## Niedobory siły roboczej

***Niedobory siły roboczej*** *występują, gdy brakuje wykwalifikowanych pracowników do obsadzenia dostępnych stanowisk pracy, co stanowi obecnie wyzwanie w wielu sektorach. Rozwiązanie tego problemu wymaga inwestycji w szkolenia, lepsze warunki pracy oraz przyciągnięcie do rynku pracy grup niedostatecznie reprezentowanych. Chcielibyśmy wiedzieć, czy i w jaki sposób w Państwa kraju, w dobie niedoborów siły roboczej, uwzględnia się starszych pracowników.*

15. Jakie **strategie zatrzymywania pracowników** są opracowywane na szczeblu krajowym lub przedsiębiorstw w celu rozwiązania problemu niedoboru siły roboczej?
16. Jakie programy i inicjatywy w Państwa kraju **ułatwiają zmianę kariery zawodowej**? Czy są one skierowane do starszych pracowników i w jaki sposób?
17. Jakie **zachęty i inicjatywy w zakresie uczenia się przez całe życie** w Państwa kraju są skierowane do osób starszych, aby mogły one przekwalifikować się lub zostać trenerami?
18. Jakie są krajowe regulacje lub polityki firmowe, które poprawiają bezpieczeństwo i higienę pracy (BHP) w sektorach wysokiego ryzyka, takich jak:
19. **Sektor opieki:** na przykład przeciwdziałanie zagrożeniom fizycznym i emocjonalnym
20. **Sektor budowlany:** na przykład zapobieganie urazom lub wsparcie ergonomiczne
21. **Sektor gospodarki odpadami:** środki bezpieczeństwa dotyczące substancji niebezpiecznych i narażenia na działanie substancji chemicznych
22. **Inne sektory?**
23. Czy dysponują Państwo danymi krajowymi na **temat aspiracji zawodowych starszych pracowników zbliżających się do emerytury**, takich jak chęć przejścia na emeryturę, kontynuowania pracy w elastycznych godzinach lub zostania mentorem itp.?

24. Jakie środki zostały podjęte przez rząd, przedsiębiorstwa i instytucje edukacyjne w celu konkretnego wsparcia starszych pracowników w **sektorach opieki, budownictwa lub gospodarki odpadami**?
25. Czy przepisy emerytalne w Twoim kraju zniechęcają starszych pracowników do **pozostania w pracy lub powrotu do niej**, czy też przeciwnie, istnieją rozwiązania polityczne zachęcające do dłuższego pozostawania w aktywności zawodowej?

# O platformie AGE Europe

AGE Platform Europe to silna koalicja organizacji osób starszych. Jej członkami są głównie osoby starsze, które nadal pracują lub są na emeryturze i aktywnie angażują się w wolontariat, a także młodsi specjaliści pracujący w sektorze usług dla osób starszych. Razem pokazujemy, jak kilka pokoleń może współpracować, aby kształtować bardziej integracyjne społeczeństwo i zapewnić osobom starszym głos na szczeblu europejskim.

W czasach pandemii bardziej niż kiedykolwiek AGE celebruje długowieczność jako jedno z największych osiągnięć ludzkości. Kierując się wartościami równości i uczestnictwa, staramy się zwalczać dyskryminację ze względu na wiek, promować prawa człowieka w całym cyklu życia oraz tworzyć równe szanse na pełne i godne życie.

Osoby starsze są ekspertami w zakresie własnego życia. Nasza społeczność jest niezwykle zróżnicowana. Jednak nasze różnice stanowią naszą siłę, gdy przemawiamy wspólnym głosem. Jako rzecznicy własnych interesów mamy potencjał, aby wnieść know-how i doświadczenie – nie wspominając o niezliczonych godzinach opieki i pracy wolontariackiej, które pomagają funkcjonować społeczeństwu.

Zdrowe społeczeństwo zapewnia wsparcie w trudnych chwilach, jednocześnie dając wszystkim swoim członkom przestrzeń do działania. Przełamujmy bariery międzypokoleniowe, aby budować społeczeństwo oparte na równości wiekowej. Naszą wizją jest tworzenie powiązań niezbędnych do budowania bardziej integracyjnego społeczeństwa:

**Łączenie instytucji i wyborców**
AGE wzmacnia głos osób starszych na poziomie europejskim i globalnym

**Łączenie organizacji**
Nasza silna koalicja umożliwia osobom starszym wymianę doświadczeń i wiedzy

**Łączenie krajów**
AGE jest prawdziwie europejską siecią, czerpiącą siłę z różnorodności naszych członków

**Łączymy ludzi**

# KU SPOŁECZEŃSTWU DLA WSZYSTKICH POKOLEŃ

AGE PLATFORM Europe

**Adres**
Avenue de Tervueren/Tervurenlaan 168, box 2
1150 Brussels, Belgium

**Contact**
+32.2.280.14.70

www.age-platform.eu