

norberaren,  
falmiliaren eta  
laneko bizitza  
bateragarri  
egitea

{kontzilia}

conciliación  
de vida  
personal,  
familiar  
y laboral

Monografikoa

Apirila

# ADINAREN KUDEAKETA ERAKUNDEETAN



➤ Zer da adinaren kudeaketa?

Nola hobetu dezaket langileen eta adineko pertsona langileen ongizatea? ◀

Aurrerapen mediko eta teknologikoen ondorioz, pertsonen bizi-itxaropena handitu egin da, eta, horrela, gizarteak eta enpresa-munduak aurre egin behar dieten erronkarik garrantzitsuenetako bat bihurtu da.

Dokumentu honetan adinaren kudeaketa osatzen duten elementuak aurkezten dira, bai eta errealitate horri aurre egiteko ekintzak egin dituzten enpresen zenbait adibide ere.

Azkenik, amaieran, interesgarriak izan daitezkeen zenbait gomendio jasotzen dira.

Kontzilia Zerbitzuak

# ZER DA ADINAREN KUDEAKETA?

"Adinaren kudeaketa gisa ulertzen da esparru pribatukoan zein publikokoan, adinarekin zerikusia duten faktoreak enpresen eta lantokien eguneroko kudeaketan barneratzera bideratuta dauden esku-hartze guztiak. Horrela, pertsona guztiak, beren adina edozein dela ere, beren helburu pertsonalak eta enpresarialak betetzeko gai senti daitezten. "

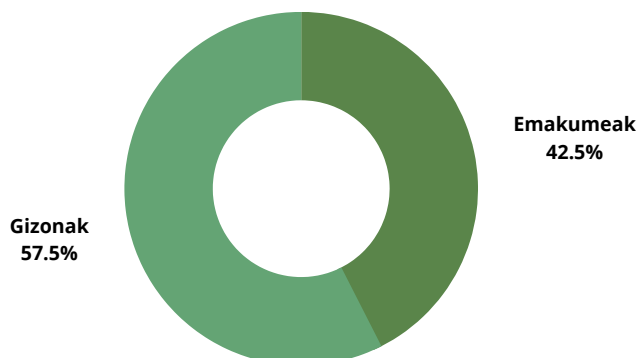
(Laneko Segurtasun eta Higieneko Institutu Nazionala)

## EUSKADIREN BIZTANLERIA ZAHARTUTA DAGO?

2010ean, 425.900 pertsona ziren 60 urtetik gorakoak. Gutxi gorabehera, EAEko biztanleriaren %19. 2025ean, 60 urtetik gorako pertsonak biztanleriaren %25 izango dira, eta 2050ean, datua %35etik gorakoa izango da. (Jazarpenari eta Diskriminazioari buruzko Euskal Behatokia)

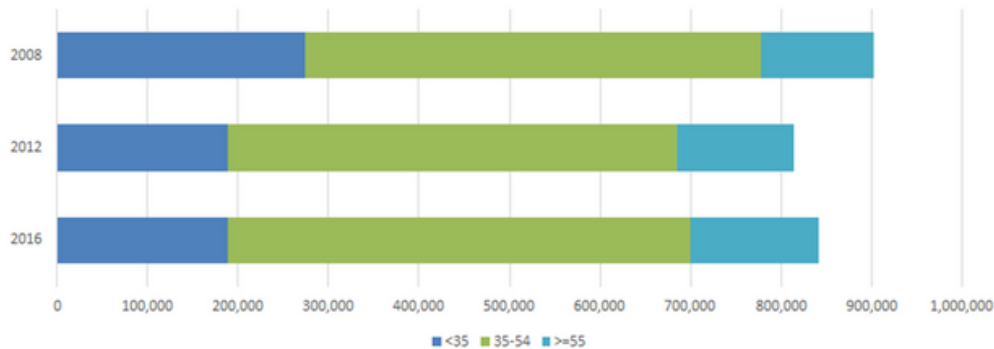
2020

Euskadin, **494.364 pertsonak** 65 urte baino gehiago dituzte. EAEko biztanleriaren% 22,4 da.

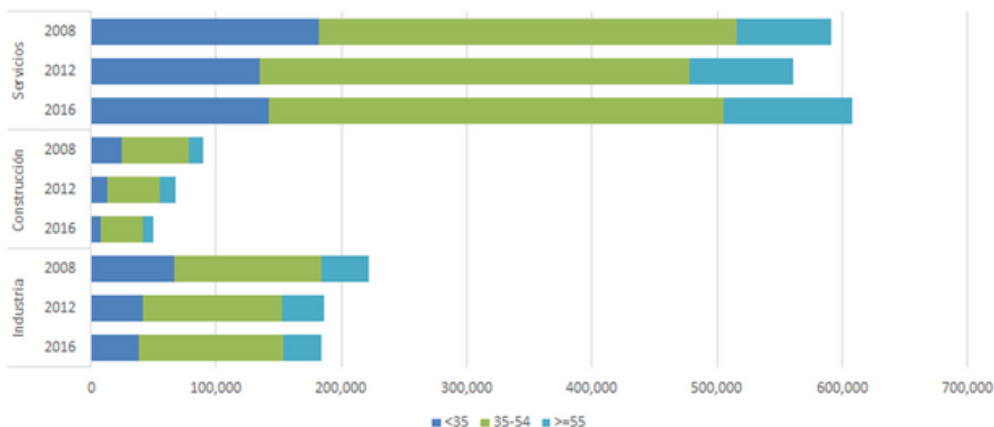


## BILAKAERA DEMOGRAFIKOA

### EAEko lan-indarraren araberako adin-taldeen bilakaera 2008-2016 aldian



### Adin-taldeen bilakaera, EAEko lan-indarreko sektoreen arabera 2008-2016 aldian



Iturria: Lanbide eta Iñigo Calvo Sotomayor

"Biztanleriaren aldi bereko galeraren eta zahartzearen ondorioz, aldaketa garrantzitsuak gertatuko dira adinaren egiturari. Erretiratzeko adinean dauden biztanleen - pentsio-sistemaren prestazioen onuradun potentzial gisa - eta biztanleria potentzialki aktiboaren (15-65 urte) arteko erlazioa kontuan hartuta. "



# ONURAK

"Zahartzaroa abordatzeko modu tradizionala desagertzen ari da eta oraindik ez dugu eredu berririk adostu"

(Gotzon Bernaola, Innobasqueko Berrikuntza Publikoko zuzendaria)

## ONURAK

Langile helduen kudeaketa proaktiboa positiboa da bai lan egin behar duten pertsonentzat, bai erakundeentzat. Hona hemen **langileentzako** abantailak:

1

Kasuen azterketen arabera, langile zaharrenen **ongizatea** hobetu egiten da, haien lan-jarrera positiboagoa bilakatzen da eta haien enplegarritasuna handitu egiten da.

2

Ondorioak positiboak dira langile guztientzat, belaunaldien arteko harremanei eta adineko lankideekiko ezagutzari eta jarrerari dagokienez.

3

Adineko langileek ikasteko eta garatzeko **aukera berrietara irekita daude.**

4

Planteamendu integraletatik eratorritako jardunbide egokiak bizitza profesionalean zentratu ohi dira. Oro har, adin-talde guztietan, eta ez bakarrik adinerko langileen lan-kontratuetan.

5

Langile nagusienei zuzendutako ekimen batzuen barruan sartzen dira garapen pertsonala, lan-programak berregokitzea, mediku-azterketak egitea eta kualifikazio berriak eskuratzeko aukerak eskaintzea.

## ENPRESARENTZAKO ONURAK ETA AUKERAK



- Lan-eskaintza ziurtatzea eta talentu/gaitasun eskasia aurreikustea
- Gaitasunak eta esperientzia galtzeari lotutako galera ekonomikoak saihestea
- Txandakatzea eta kontratazioari lotutako kostuak murriztea
- Ondorengotzaren kudeaketa positiboa langileek erretiroa hartzen dutenean
- Adin-talde desberdinen indarguneak eta talentua ahalik eta gehien aprobetxatzea, lan-sareak, ezagutza teknikoak eta adineko langileen esperientzia barne.



### **Kontratazioa:**

Gaitasunetan eta esperientzian oinarritutako kontratazio-prozesuek adinagatiko diskriminazioa saihesten dute eta enpresentzat onura ugari ekar ditzakeen adin-aniztasuna sustatzen dute.



### **Ezagutza, prestakuntza eta etengabeko ikaskuntza trukatzeari:**

Adin guztietako langileek prestakuntza jasotzeko aukera izan beharko lukete eta beren ezagutzak eta trebetasunak eguneratzeko gai izan beharko lukete. Hori bereziki garrantzitsua da lan-praktika aldakorren eta teknologia berriak sartzearen testuinguruan.



### **Garapen profesionala:**

Lan-ordutegi malguk adin-talde desberdinen beharrak hartzen dituzte kontuan, eta lana eta bizitza pertsonala bateratzen laguntzen dute.



### **Lan-ordutegi malguk praktikak:**

Lan-ordutegi malguk adin-talde desberdinen beharrak hartzen dituzte kontuan, eta lana eta bizitza pertsonala bateratzen laguntzen dute.



### **Lantokian osasuna sustatzea:**

Lan-antolamendua eta lantokia hobetzen ditu, langileek gehiago parte hartuz eta gaitasun pertsonalak eta garapen profesionala sustatuz.



### **Laneko segurtasuna eta osasuna:**

Adin guztietako langileen lanpostuan segurtasuna eta osasuna bermatzea, arriskuak ebaluatzeko sistemak abian jarrita, adina eta lantokien egokitzapena kontuan hartuta.



### **Laneko txandaketa eta birbanaketa:**

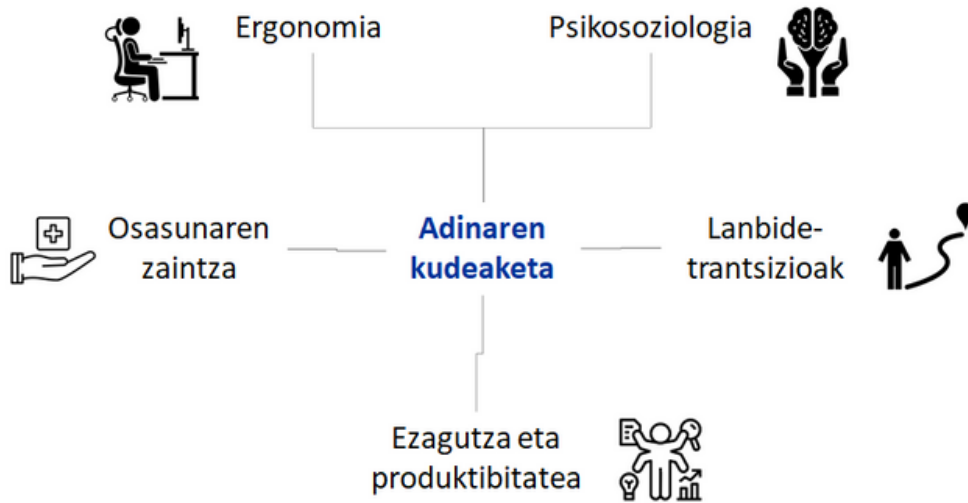
Lana diseinatzeko teknikak, non langileek bi lanposturen edo gehiagoren artean txandakatzen duten, tarte erregularretan planifikatuta.



### **Lan-merkatutik irteera eta erretirorako trantsizioa:**

Adineko langileei erretiroa planifikatzen laguntzea.





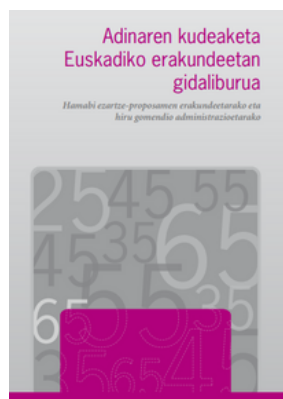
Iturria: Iñigo Calvo Sotomayor

## TRESNAK

Erakundeetan adinaren kudeaketa ezartzeko tresnei dagokienez, Iñigo Calvo Sotomayorrek, Deustuko Unibertsitateko ikertzaile eta irakasleak, honako bi tresna hauek aipatu ditu:

**1** **Belaunaldien aniztasunerako politikak:** Adineko pertsonen esperientzia eta ezagutza maximizatzea, haien jarduerak eta ordutegiak egokitzea, eguneratzea erraztea, eta belaunaldien arteko ezagutza-trukea erraztea.

**2** **Adina kudeatzeko plana**



# EKIN ADINARI

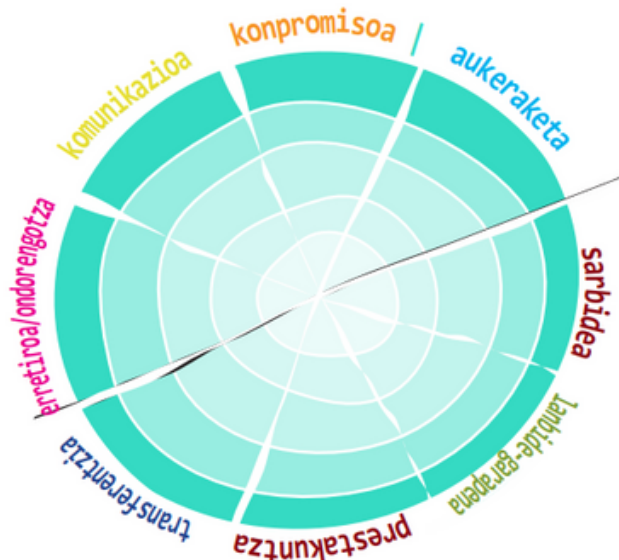
Gipuzkoako enpresetan adinaren kudeaketa eta belaunaldien arteko ezagutzaren transferentzia sustatzeko gailua  
(Gipuzkoako Foru Aldundia)

Proiektuaren erronka izan zen enpresak sentsibilizatzea adinaren kudeaketaren eta ezagutzaren transferentziaren garrantziaz, eta arlo horretako tresnen eta gailuen ezagutza- eta aplikazio-maila diagnostikatzea.

Horretarako, datuen azterketa sakona egiteaz gain, gida bat sortu zuten enpresentzat, Gipuzkoako enpresetan adinaren kudeaketa indartzeko eta ebaluatzeko.



Gidak **galdetegi bat** du, erakundeak adinaren kudeaketari eta ezagutzaren transferentziari dagokienez duen egoera 8 dimentsioren bidez baloratzen laguntzeko.





# ENPRESA-JARDUNBIDE EGOKIAK

## FRANTZIA



Solystic enpresak, postaz sailkatzeko eta banatzeko ekipo automatikoak diseinatzen, fabrikatzen, merkaturatzen eta instalatzen espezializatuta, estrategia bat garatu zuen langileak lanean luzaroago eta osasun onarekin mantentzeko; eta, aldi berean, enpresan trebetasunak mantentzen zituzten, honako alderdi hauek azpimarratuz:

- Urteko ergonomia-sektoreetako programak eta jardunbide egokiak, eta, ondoren, lantokian doikuntzak egitea.
- Adin handieneko pertsonen lanaldi % 80a murriztu dezakete, eta enpresak, berriz, langileen lanaldi osoko zergak eta kontribuzioak estaltzen ditu.
- Karreren eta trebetasunen ebaluazioa egin zen 45 urtetik gorako langileentzat, eta hobetu egin zen adineko langileentzako lanbide-heziketarako sarbidea eta lortutako esperientzia baliozkotzea.
- Gerenteak trebatzeko/kontzientziatzeko jarduerak, adin handieneko langileekiko aurreiritziei buruz.
- Tutoretza-programak.

## FRANTZIA



PSA Peugeot automobilen fabrikatzaileak, gobernuaren lehentasunen arabera, enpresak funtsezko hainbat ekimen ezarri zituen:

- Lanen karga astun, ertain eta arin gisa sailkatzea, energia-gastuaren arabera (lan bat egiteko lanaldi batean kontsumitutako kaloria kopurua), bihotz-maiztasunaren arabera.
  - Debeekatuta dago 50 urtetik gorako langileei lan astun gisa sailkatutako lan bat esleitzea (konpainiak hala adostuta).
  - Hutsik dauden lanak ebaluatzea eta lan horiek egiteko gaitasun murriztua duten langileentzako aukerak ebaluatzea, eta, beharrezkoa denean, lan-estazioa egokitzea.
  - Zeregin arinagoak sortzea gaitasun urriko langileentzat.
  - Langileak lan-estazioen artean txandakatzea, esposizioa murrizteko eta langileei trebetasunak eskuratzeko/mantentzeko aukera emateko.
  - Trebetasun pertsonalen ebaluazioa (berresleipen bat izan daiteke).
  - Langileek beren karreran zehar dituzten kontrol medikoak eta lan-baldintzen erregistroa.
-

**FINLANDIA**

Berner Ltd, higienerako produktuen, detergenteen eta plantak babesteko produktuen fabrikatzaileak, barneko zuzendaritza-talde batek garatutako programa bat sortu zuen, Ilmarinen Enpresa pentsio-aseguruarekin batera, langile zaharren lan-ingurunea hobetzeko, langile zaharrenak atxikitzeko, enpresaren irudia hobetzeko eta kostuak murrizteko (erretiroa eta gaixotasuna).

Programak ezarritako neurri nagusiak, lau arlotan banatu ziren:

**KUDEAKETA**

- Karrera-planak, erretiro-planak barne
- Erretiroa hartu aurreko ondorengotza-plana funtsezko lanpostuetan dauden langileentzat
- Adina kudeatzeko prestakuntza eta adinekoentzako lanbide-prestakuntza
- Mentoring-a

**LANGILE HELDUEN BEHARRAK IDENTIFIKATZEA**

- Hitzaldiak eta eztabaidak, adinak lan egiteko gaitasunari eta langilearen beharrei nola eragiten dien azaltzeko (adibidez, loa eta errekupeazioa)
- Urteko bilera langile zaharrenekin, hartu beharreko neurriak identifikatzeko

**BANAKAKO LAN-GAITASUNA**

- Urteko azterketa mediku osagarriak, egoera fisikoko proba bat eta 58 urte edo gehiagoko langileentzako entrenamendu fisikoko plan bat barne.
- Azterketa medikoen ondoren lantokian egin beharreko egokitzapenak.
- Adineko langileentzako lizentziatik aparteko egunak, entrenamendu fisikoko plana jarraitzen badute eta entrenamenduko eguneroko bat eramaten badute.
- Pentsioei eta erretirorako trantsizioari buruzko aholkularitza 60 urte edo gehiagoko langileentzat.

**LAN-ERRESERBA**

- Erretiratutako enplegatuei enplegu-erregistro batera batzeko eta gaixorik dauden lankideei lan-estaldura epe laburretan emateko gonbita egin zitzaien.

## AUSTRIA

Sonnentorrek, Austrian kokatutako tamaina ertaineko elikagai organikoen banatzaileak, zenbait neurri ezarri zituen bere ekimenez, aholkularitza-enpresa baten laguntzarekin, honako hauek barne:



- Lantokia egokitzea: Eskumuturren eta hanken euskarriak, ordenagailu-pantailen altuera doitzea, aulki ergonomikoak, etab.
- Adineko langile bat identifikatzea, langile gazteagoek baloratuak edo ordezkatuak ez izateko adinez nagusiagoak diren langileen beldurrak ezagutarazteaz arduratzen den aholkularia.
- Erretiro-adinetik harago lan egiteko aukera (lanaldi partzialeko lana 400 euroan hilean.
- Mugikortasun profesionala sustatzea.
- Aseguru-etxe batek emandako prebentzio-neurriei buruzko aholkularitza.
- Lantokian osasuna sustatzeko programak (kirol-jarduerak, nutrizioaren ikuspegia, osasun mentala, talde-lana, etab.).
- Langileen prestakuntza gaixotasunagatiko baja-kasuetan ordezkatzeko.

## LETONIA

RC Latvijas Balzams, edari alkoholdunak ekoizten dituen enpresa, bere hitzarmen kolektiboaren arabera, konpainiak programa bat ezarri zuen langileen txandakatzea murrizteko eta adineko langileak atxikitzeke, produkzioaren jarraipena ziurtatuz.



Neurriek honako hauek jasotzen zituzten:

- Produkzio-ildo bereko lan alternatiboak, eta, eskuragarri ez badaude, enpresako beste toki batzuetan, lesioa izateko arrisku handiagoa duten langileentzat.
- Lan-ordutegi malguak edo lan-zereginak doitzea osasun-arazoak dituzten langileentzat.
- Arriskuan dauden langileentzako lizentzia-egun gehigarriak.
- Tutoretza- eta ondorengotza-programak (kanpoko aholkulariek ezarritakoak).
- Karga astunak behar bezala erabiltzeari buruzko informazioa.
- Azterketa medikoak.
- Laneko segurtasunari eta osasunari buruzko prestakuntza, objektu astunak, gorputz-jarrera zuzenak eta arintze-ariketak maneiatzeko alderdi ergonomikoak barne.
- Diruz lagundutako kirol-jarduerak (igerilekurako sarbidea eta enpresaren urteko kirol-ekitaldi bat barne).
- Sentsibilizazio-jarduerak.

## NORVEGIA

Osloko aireportua (aireportuan negozioak egiten dituzten konpainiei azpiegitura, eraikinak eta zerbitzu-instalazioak ematen dizkien Norvegiako administrazio publikoaren atala), ondorengo hiru helburu ezarri zituen:



1. Enpresan kultura bat eraikitzea, osasun ona eta jarduera fisikoa sustatzeko.
2. Enplegatuak trebatzea beren lanetan dituzten erronkei hobeto aurre egiteko.
3. Langile nagusiei ahalik eta denbora gehien lan egiten uztea.

- Langileak fisikoki hain zorrotzak ez diren lanpostuetara lekualdatzea, beren lana egin ezin dutenean.
- Lan-ordutegi malguak eta denbora libre gehigarria 62 urtetik gorako langileentzat.
- Adineko langileak hain estresagarriak ez diren lanpostuetan birkokatzeko prestakuntza.
- Stavangerreko Unibertsitatearekin elkartzea, gerenteak adina kudeatzeko gaietan trebatzeko.
- Banakako kontrol medikoak eta adineko langileentzako ebaluazioa; horien artean, bizimodua aldatzeko moduari buruzko aholkularitza eta jarraipena.
- Jarduera fisikoa egiteko erraztasunak ematea.
- Elikadura osasungarria sustatzea (kantina "berdea").
- Kontzientzia, trebetasunen garapena eta lanbide-aurrerapena areagotzeko mintegiak.

**ESPAINIA**

ISS Facility Services enpresak instalazioak eta jabetzak administratzeko zerbitzuak eskaintzen ditu. Enpresak honako neurri hauek diseinatu zituen langileen osasun-premiei aurre egiteko:



1. Lan-akordio malguak, lan-ordutegi malgu gisa.
2. Azterketa medikoak eta, ondoren, lanpostuaren egokitzapenak eta zereginak.
3. Langile guztientzako eta gerentziarentzako nahitaezko gaikuntza lan-osasunean, 55 urtetik gorako langileentzat eta haien gerenteentzat "zahartzea eta lana" izeneko trebakuntza-saio espezifiko batekin.

**EUSKADI**

---

Lan osasungarriak adin bakoitzean

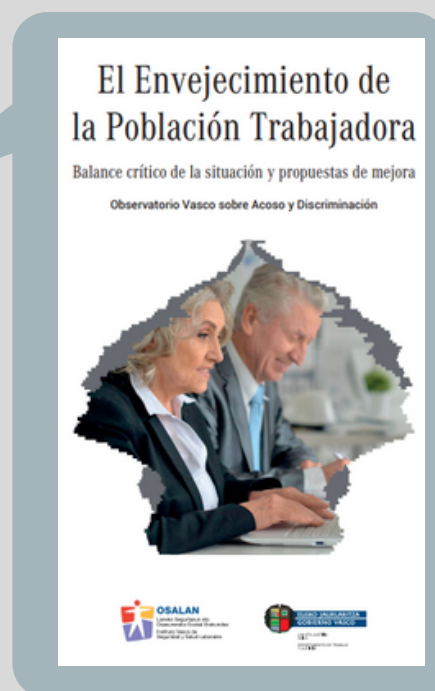


Adinaren kudeaketa enpresan: jardunbide egokiak adineko langileekin

**Gestión de la edad en la empresa: buenas prácticas con trabajadores mayores**

*“Le estamos dando años a la vida... pero hay que darle vida a los años”*

Langile biztanleriaren zahartzea





Adinaren kudeaketa  
Euskadiko erakundeetan  
gidaliburua



Erakundeetan adinaren  
kudeaketan aurrera egiteko  
gida

