



Euroopan
elin- ja työolojen
kehittämissäätiö

Taantuman vaikutus ikäjohtamiseen

> Tiivistelmä <

“Aktiivisen ikääntymisen ansiosta suuret ikäluokat voisivat ongelman sijaan olla ratkaisu väestökehityksen haasteisiin. Siksi Eurooppa 2020 -strategiassa korostetaan tarvetta varmistaa, että ikääntyvät ihmiset pysyvät terveinä ja aktiivisina mahdollisimman pitkään.”

László Andor, työllisyydestä, sosiaalasioista ja osallisuudesta vastaava Euroopan komission jäsen, 13. heinäkuuta 2010 pidetty puhe “Opportunities and challenges of demographic change in Europe”



Johdanto

Keskittyminen ikääntyviin työntekijöihin

Väestörakenteeseen liittyvät kysymykset ovat merkittävä haaste vahvalle talouskasvulle ja Euroopan sosiaaliselle mallille. Nykyinen taantuma on pahentanut näitä ongelmia työntämällä ihmisiä pois työmarkkinoilta ja heikentämällä huoltosuhdetta.

Eurofoundin tutkimuksessa “Restructuring in recession and labour force participation” (Rakennemuutos taantuman aikana ja työvoimaosuus) tarkasteltiin yritysten ikäjohtamisen käytäntöjä taantuman aikana toteutetun rakennemuutoksen valossa. Tutkimuksessa tarkasteltiin ikääntyvien työntekijöiden (vähintään 50-vuotiaat) työelämässä pysymistä koskevia toimintalinjoja kansallisella ja yritysten tasolla seuraavissa yhdeksässä Euroopan unionin (EU) jäsenvaltiossa: Alankomaat, Belgia, Espanja, Itävalta, Latvia, Ruotsi, Tšekin tasavalta, Unkari ja Yhdistynyt kuningaskunta. Tutkimuksen tavoitteena oli ensinnäkin tarkastella ikääntyvien työntekijöiden työllisyyden yleisiä suuntauksia, toimintalinjojen suuntaa ennen vuoden 2008 kriisiä, toimintalinjojen ja käytäntöjen kehittymistä kriisin jälkeen ja kehityksen vaikutuksia ikääntyvien työntekijöiden työvoimaosuuteen. Kriisiin keskittyminen on tärkeää, koska tutkimuksen toinen tavoite oli selvittää, miten ikäjohtamisen käytännöt muuttuivat kriisin aikana ja sen jälkeen yksittäisissä yrityksissä, sillä monissa yrityksissä toteutettiin rakennemuutustoimenpiteitä. Sen ymmärtämiseksi, miten ikäjohtamista koskevat toimintalinjat ovat kehittyneet yritystasolla, tutkimuksessa analysoitiin toimintalinjojen ja käytäntöjen kehitystä kahdessa yrityksessä kustakin tarkasteluun valitusta jäsenvaltiosta.

Ikäjohtamisen merkitys Euroopan poliittisille päättäjille on selvä. Vanhushuoltosuhte nousee eri puolilla Eurooppaa. Vuonna 2040 yli 65-vuotiaiden osuus suhteessa 15–64-

vuotiaaseen työkäiseen väestöön on EU:n 27 jäsenvaltiossa yli 45 prosenttia (kuvio 1). Väestön ikääntymisen vuoksi yhä useampien on eri puolilla Eurooppaa työskenneltävä entistä pidempään, jotta voitaisiin vastata työvoimatarpeeseen ja vähentää sosiaaliturva- ja eläkejärjestelmiin kohdistuvia paineita.

Ikääntyvien työntekijöiden työllisyyden parantaminen

Ottaen huomioon edellä mainitut tekijät tutkimuksen yleinen tulos oli se, että ikäjohtamisen toimintalinjoissa siirryttiin taantumaa edeltävänä aikana vallinneesta varhaiseläkkeen suosimisesta korostamaan erilaisia työn vähentämisen muotoja, kuten lyhennettyä työaikaa ja asteittaista eläkkeelle siirtymistä. Toimintalinjojen yleistavoite on ollut nostaa ikääntyvien työntekijöiden työllisyysastetta. Tarkasteltaessa kautta 2001–2010 tavoite näkyy työllisyysasteen nousemisena kaikissa ikääntyvien työntekijöiden viisivuotiskohorteissa (Kuvio 2). Kuten monet yksittäisiä yrityksiä koskevat esimerkkitaupukset tässä tutkimuksessa osoittavat, varhaiseläke kuului kuitenkin yhä työnantajien käyttämään keinovalikoimaan silloin, kun ne katsoivat työpaikkojen vähentämisen välttämättömäksi taantuman aikana toteutetussa rakennemuutoksessa. Varhaiseläke on aiemmin yhdistynyt ikääntyvien työntekijöiden työllisyysasteen voimakkaaseen laskuun, mutta taantuman aikana työllisyyteen vaikuttavien toimien toteutus on ollut tasaisempaa. Tämä voidaan päätellä siitä, että ikääntyvien työntekijöiden työllisyysaste oli vähemmän altis kriisin seurauksille kuin nuorten työntekijöiden tai työkäisen väestön ydinjoukon työllisyysaste. Useissa tarkastelluista valtioista 60–64-vuotiaiden työllisyysaste oli vuonna 2011 korkeampi kuin ennen kriisiä vuonna 2008 (Alankomaat, Belgia, Itävalta, Ruotsi ja Unkari). Niissä esimerkkitaupauksissa, joissa yrityksen työvoiman ikäjakauma oli saatavilla kriisiä edeltävältä ja sen jälkeiseltä ajalta, ikääntyvien työntekijöiden osuus työvoimasta oli noussut yhtä usein kuin laskenut.

Kuvio 1: Vanhushuoltosuhde tarkastelluissa jäsenvaltioissa vuosina 2001–2010 (Q2) ja ennuste vuodelle 2040.



Lähde: Eurostat

Ikääntyvien työntekijöiden työllisyysasteessa on yhä merkittäviä eroja jäsenvaltioiden välillä. Esimerkiksi Ruotsissa yli 60 prosenttia 60–64-vuotiaiden ikäryhmästä on töissä, kun taas Belgiassa ja Unkarissa vastaava osuus on alle 20 prosenttia. Maiden väliset erot työllisyysasteessa ovat suurimmillaan juuri eläkeikää edeltävässä ikäryhmässä (60–64-vuotiaat), ja aineistosta ilmenee suuria eroja maiden välillä siinä, millaisessa tahdissa työntekijät 55 ikävuodesta alkaen poistuvat työelämästä. Useimmissa maissa ikääntyvien työntekijöiden matalampi työllisyysaste on perua aiemmasta tavasta suosia varhaiseläkettä työmarkkinoiden sopeuttamiskeinona.

Esimerkiksi Tšekin tasavallassa yli 80 prosenttia 50–54-vuotiaista on töissä, mutta 60–64 vuotiaiden ryhmässä vastaava osuus on 25 prosenttia (kuvio 2). Sukupuolella on myös merkitystä, sillä ikääntyvien naistyöntekijöiden työllisyysaste on matalampi kuin ikääntyvien miestyöntekijöiden. Tutkimuksessa tarkastelluista jäsenvaltioista sukupuolten välinen ero on kuitenkin pienempi uusissa jäsenvaltioissa Latviassa, Unkarissa ja Tšekin tasavallassa. Lopuksi voidaan todeta, että niiden

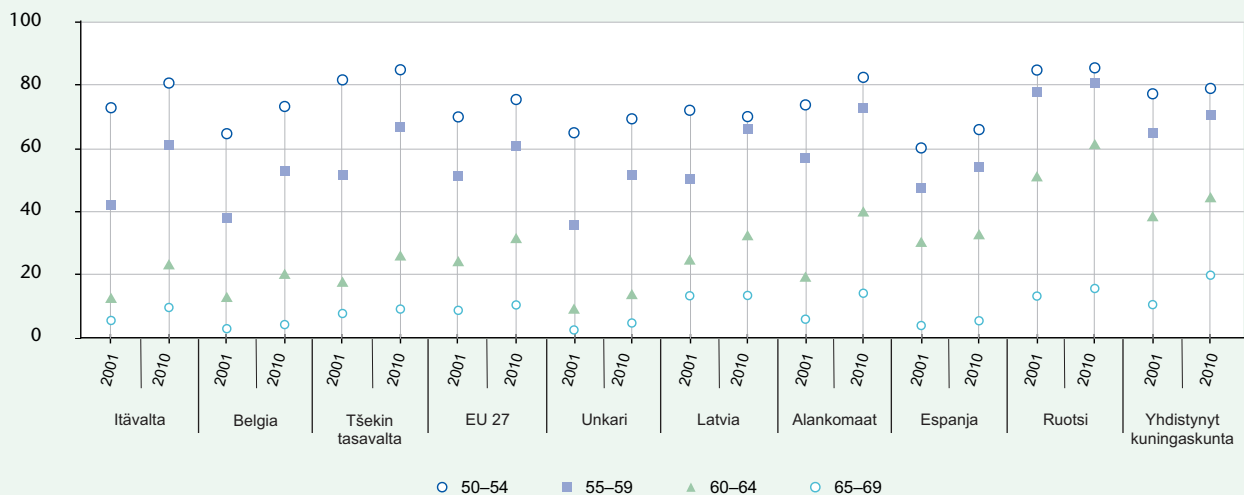
työntekijöiden työllisyysaste, joilla on parempi pätevyys, on korkeampi iästä riippumatta.

Yleiskatsaus kansallisten toimintalinjojen kehitykseen

Ennen nykyistä kriisiä monenlaisia toimenpiteitä käytössä

Jotta ymmärtäisimme eroja sekä jäsenvaltioiden että niiden sisäisten väestöryhmien välillä, on tärkeää tarkastella politiikan suuntaa. Tarkasteltaessa valittuja yhdeksää jäsenvaltiota ennen vuosien 2008–2009 talous- ja rahoituskriisiä ilmenee runsasta vaihtelua siinä, miten laajasti valtiot toteuttivat erityisesti ikääntyviä työntekijöitä koskevia toimintalinjoja ja missä määrin ne tukivat ikääntyviä työntekijöitä laajempien, kaikille ikäryhmille suunnattujen työllisyyspoliittisten toimien avulla. Vastaavasti jäsenvaltioissa käytettiin ennen kriisiä ikääntyvien työntekijöiden tukemiseksi ja pitämiseksi työelämässä useita erilaisia politiikan välineitä (ja monissa tapauksissa näin on yhä). Näihin välineisiin lukeutuu epäsuoria toimenpiteitä, joilla on töissä käyvien ikääntyvien työntekijöiden tukemista

Kuvio 2: 50–69-vuotiaiden työllisyysaste tarkastelluissa jäsenvaltioissa ikäryhmittäin vuosina 2001–2010 (Q2).



Lähde: Eurostat

laajempia tavoitteita (esimerkiksi laajempiin ryhmiin kohdistetut toimenpiteet ja aloitteet, joiden tavoitteena on sosiaaliturva- ja eläkemaksujen pienentäminen). Välineisiin kuuluvat muun muassa seuraavat toimenpiteet:

- eläkejärjestelmän uudistus (esimerkiksi eläkeläisten saamien etuuksien tai työntekijöiden ja työnantajien maksamien eläkemaksujen muuttaminen)
- lakisääteisen eläkeiän nostaminen (katso taulukko)
- varhaiseläkkeen kannustimien vähentäminen
- sairaus- tai työkyvyttömyysetuuksien uudistus
- syrjinnän vastainen politiikka
- kannustimet elinikäisen oppimisen ja taitojen kehittämiseen työpaikoilla.

Lisäksi on useita toimintalinjoja, jotka keskittyvät suoraan ikäjohtamiseen. Niihin kuuluvat muun muassa seuraavat toimet:

- työnantajille tarjotut rahalliset kannustimet ikääntyvien työntekijöiden pitämiseksi työelämässä

- työnantajille tarjotut rahalliset kannustimet, joilla autetaan ikääntyvien työntekijöiden paluuta työvoimaan
- työntekijöille tarjotut rahalliset kannustimet, joilla tuetaan heidän pysymistään työelämässä pidempään
- asteittaisen/osittaisen eläkkeelle siirtymisen järjestelmät
- ikääntyville työntekijöille tarjotut mahdollisuudet joustavaan työntekoon
- tiedotuskampanjat, joilla edistetään muutosta asenteissa ikääntyviin työntekijöihin, mukaan lukien yrityksille myönnettävät valtion tukemat ikäjohtamisen hyvien käytäntöjen palkinnot.

Kaudella 2000–2008 välineiden käyttö vaihteli tarkastelluissa jäsenvaltioissa. Vaihtelu heijastelee eroja toimintalinjoja ohjaavissa tekijöissä, joita ovat esimerkiksi erilaiset kansalliset ensisijaiset tavoitteet, uudistusten kehityskaaret ja eläke- ja sosiaaliturvajärjestelmien lähtökohdat. Esimerkiksi Alankomaiden ja Tšekin tasavallan kansallisissa raporteissa mainitaan politiikkaa ohjaavina tekijöinä mahdollinen työvoimapula ja sosiaaliturvajärjestelmän kestävyys.

Taulukko: Lakisääteinen eläkeikä ja ehdotetut muutokset tarkastelluissa jäsenvaltioissa.

Maa	Miehet	Naiset	Muutosta ehdotettu	Huomautukset
Itävalta	65	60	Kyllä	
Belgia	65	65	Ei	
Tšekin tasavalta	62	61	Kyllä	Eläkeikää nostetaan 63 vuoteen miesten osalta vuodesta 2016 lähtien ja lapsettomien naisten osalta vuodesta 2019 lähtien. Naiset, joilla on lapsia, voivat jäädä eläkkeelle 59–62-vuotiaina riippuen heidän kasvattamiensa lasten määrästä (tällä hetkellä naisten eläkeikä on 57–61 vuotta riippuen lasten lukumäärästä).
Unkari	62	62	Kyllä	Eläkeikä nousee 65 vuoteen miesten osalta vuodesta 2018 lähtien ja naisten osalta vuodesta 2020 lähtien.
Latvia	62	62	Kyllä	Kansaneläkeikää nostetaan 65 vuoteen vaiheittain vuoteen 2021 mennessä.
Alankomaat	65	65	Kyllä	Eläkeiän nostamisesta 66 ikävuoteen vuonna 2020 ja 67 ikävuoteen vuonna 2025 neuvotellaan.
Espanja	65	65	Kyllä	Kaudella 2013–2027 eläkeikää nostetaan 65 vuodesta 67 vuoteen.
Ruotsi	65	65	Ei	Eläkeikä on joustava. Kansaneläkettä voi saada 61 ikävuodesta lähtien, mutta eläkejärjestelmässä on kannustimia, joilla tuetaan myöhempää eläkkeelle jäämistä.
Yhdistynyt kuningaskunta	65	60	Kyllä	Vuodesta 2018 lähtien naisten eläkeikä on sama kuin miehillä eli 65 vuotta. Vuonna 2020 sekä naisten että miesten eläkeikää nostetaan 66 vuoteen. Aiemmassa eläkelainsäädännössä (Pension Act) säädetään, että eläkeikä nousee 67 vuoteen vuosina 2034–2036 ja 68 vuoteen vuosina 2044–2046. Oletuseläkeikä on poistettu.

Huomautus: Taulukossa esitetään lakisääteiset eläkeiät. Todellinen eläkeikä voi olla matalampi tai korkeampi riippuen muista eläkkeelle jäämistä tai sen lykkäämisen keinoista (esimerkiksi varhaiseläke, osa-aikaeläke tai työskentely eläkejärjestelmien vähimmäisikää pidempään).

Lähde: Kirjoittajan kooste kansallisista raporteista ja OECD:n tiedoista vuosilta 2010 ja 2011.

Politiikkaa uudistettu osassa jäsenvaltioista

Osassa jäsenvaltioista lähestymistapa ikääntyvien työntekijöiden tukemiseen on kokonaisvaltaisempi. Niissä politiikan uudistaminen on aloitettu jo aiemmin 1990-luvun lopussa tai 2000-luvun alussa.

Ruotsissa työmarkkinaosapuolten välillä on vahva yhteisymmärrys siitä, että väestön ikääntyminen on poliittinen painopistealue. Vuonna 1999 toteutettujen eläkeuudistusten myötä maksettava eläke määräytyy eläkeiän ja viideltä edeltävältä vuodelta lasketun molempien sukupuolten elinajanodotteen keskiarvon välisen erotuksen mukaan. Uudistukset mahdollistivat sen, että työntekijät voivat jäädä eläkkeelle 61-vuotiaina. Voimakkailla kannustimilla kuitenkin tuetaan työntekijöitä jatkamaan töissä 65-vuotiaiksi tai kauemmin. Kannustimia on vahvistettu vuoden 2006 jälkeen verojärjestelmän muutoksilla, joiden myötä työstä saatuja tuloja kohdellaan edullisemmin kuin eläketuloja. Samalla työssäolon yläikärajaa on nostettu 67 vuoteen. Joukkoyrityksissä noudatetaan Ruotsin työainsäädännön "last in, first out" periaatetta, joka suosii pidempiaikaisia työntekijöitä. Vuonna 2006 toteutetuilla lisätoimilla keskityttiin suoraan ikääntyvien työntekijöiden työllisyyden edistämiseen korottamalla ikääntyvien työntekijöiden verohyvyksiä, vähentämällä työntekijämaksuja 65-vuotiaiden ja vanhempien työntekijöiden osalta ja pyrkimällä uudistamaan työkyvyttömyysetuutta siten, että se olisi vähemmän houkutteleva työelämästä poistumisen vaihtoehto. Lisäksi työnantajat saattoivat hyödyntää ylimääräisiä verohelpotuksia työllistämällä työttömänä olleita 55-vuotiaita tai vanhempia osana uuden työelämän alun työllistämishjelmaa.

Myös Yhdistyneessä kuningaskunnassa voimistui työmarkkinaosapuolten joukossa kuluneen vuosikymmenen aikana näkemys siitä, että työuran pidentämiseen on kannustettava. Yhdistyneessä kuningaskunnassa keskityttiin erityisesti uudistamaan laajempia sääntelyrakenteita, jotka vaikuttavat ikääntyvien työntekijöiden työllisyyteen, esimerkiksi nostamalla vuoden 2007 eläkelain (Pension Act) lakisäateistä eläkeikää ja arvioimalla uudelleen työkyvyttömyysetuuden saamisen edellytyksiä vuonna 2008. Vuonna 2011 hallitus päätti poistaa oletuseläkeiän. Muita viimeaikaisia ehdotuksia ovat kansaneläkeiän nostaminen 68 ikävuoteen vuoteen 2046 mennessä ja miesten ja naisten eläkeiän vaihteellinen yhdenmukaistaminen vuoteen 2018 mennessä. Lisäksi työntekijöiden kannustimet ja mahdollisuudet varhaiseen eläkkeelle jäämiseen ovat saattaneet heikentyä, sillä kahden viime vuosikymmenen aikana myös laajaa yksityistä eläkejärjestelmää on kehitetty maksuperustaisten järjestelmien suuntaan.

Jotkin jäsenvaltiot, kuten Unkari ja Tšekki, tasavalta, keskittyivät pääasiassa liittämään nuoria työntekijöitä työvoimaan, ja niissä ikäjohtamisen kehittäminen on usein vasta alkuvaiheessa. Molemmissa maissa varhaiseläkkeen käyttäminen oli yleistä, ja Unkarissa katsottiin, etteivät työntekijöiden ja yhteiskunnan asenteet täysin tue ikääntyvien työntekijöiden työssäkäyntiä. Tämä on osittain perua siitä, että varhaiseläketä korostettiin voimakkaasti työmarkkinoiden sopeuttamiskeinona, kun maa siirtyi markkinatalouteen 1990-luvun alussa. Unkarissa on selviä

pidäkkeitä esimerkiksi työelämässä pysymiselle, sillä eläkevarallisuus tosiasiaa laskee 60 ikävuoden jälkeen.

Varhais- ja osa-aikaeläke

Muissa jäsenvaltioissa toimintalinjat keskittyivät tiettyihin alueisiin, joilla tuetaan ja kannustetaan ikääntyviä työntekijöitä. Tällaisia olivat erityisesti varhaiseläkejärjestelmien hallintaa ja uudistamista koskevat toimintalinjat. Uudistusten tavoitteena oli rajoittaa varhaiseläkkeen etuuksia ja kannustaa vaihteellisempaa eläkkeelle jäämistä. Uudistusten syyt olivat yleisesti kahtalaisia: huoli sosiaaliturvajärjestelmän kestäväydestä ja siihen liittyvä tavoite nostaa työllisyysastetta ja ehkäistä tuleva työvoimapula. Unkarissa yritettiin rajoittaa varhaiseläkejärjestelmien käyttöä lakkauttamalla osa järjestelmistä ja rajoittamalla valtion maksamia korvauksia muissa järjestelmissä. Belgiassa hallitus uudisti varhaiseläke-etuutta nostamalla etuuden myöntämiselle asetettua vähimmäisikää 58 ikävuodesta 60 ikävuoteen ja tuen saamiseksi edellytetyn taloudellisen toiminnan aikaa 20 vuodesta 30 vuoteen. Alankomaissa varhaiseläkemaksujen verokohtelu teki varhaiseläkejärjestelmistä vähemmän houkuttelevia. Osalla uudistuksista oli maltillisempi vaikutus vaihteeltaisten siirtymien hallintaan. Espanjassa hallitus pyrki kannustamaan osa-aikaeläkejärjestelmien käyttöön. Kyseisissä järjestelmissä ikääntyvä työntekijä voi 60–64 ikävuoden jälkeen siirtyä eläkkeelle ja jatkaa työskentelyä vähintään 25 prosenttia työajastaan. Muuna työaikana hänet korvaa uusi työntekijä. Ohjelman käyttö oli vähäistä, koska se ei tosiasiaa ole keino työvoiman hallintaan, sillä organisaation työntekijöiden määrä pysyy samana. Tästä huolimatta Fordin (Espanja) esimerkkitapaus osoittaa, että jotkin yritykset pitivät mahdollisuutta riittävän kiinnostavana.

Itävallassa painotettiin osa-aikaeläketä, jossa on tarjolla kaksi vaihtoehtoa: osa-aikaeläkejärjestely, jossa työaika puolittuu jatkuvasti järjestelyn aikana, ja vaihemalli, jossa työntekijä työskentelee järjestelyn alkuvaiheessa täysiaikaisesti ja jää sitten varhennetulle eläkkeelle järjestelyn toisessa vaiheessa. Järjestelmää on rajoitettu vuosina 2004 ja 2009 toteutetuilla merkittävällä uudistuksilla. Uudistuksissa järjestelmän vähimmäisikää nostettiin sekä miehillä (vuoteen 2013 mennessä 55 vuodesta 60 vuoteen) että naisilla (vuoteen 2013 mennessä 50 vuodesta 55 vuoteen), mutta kriisin vuoksi vähimmäisiän asteittaiset korotukset keskeytettiin väliaikaisesti vuonna 2009. Koska vaihemalli oli työnantajien ja työntekijöiden keskuudessa suosittu kuin työajan jatkuvan puolittumisen malli, osa-aikaeläkejärjestelmä toimi käytännössä kuin varhaiseläkejärjestelmä. Tähän puututtiin vuoden 2009 uudistuksilla tarjoamalla korkeampia korvauksia työntekijöille, jotka valitsivat työajan jatkuvan puolittumisen mallin. Muutoksen jälkeen vaihemallin valinneiden osuus osa-aikaeläkkeellä olevista on puolittunut.

Ikääntyvien työntekijöiden pitäminen työelämässä

Varhaiseläkejärjestelmien uudistamisen lisäksi useissa jäsenvaltioissa tarjottiin työnantajille ja työntekijöille suoria kannustimia työuran pidentämiseen. Belgiassa keskityttiin erityisesti tarjoamaan työnantajille ja työntekijöille rahallisia kannustimia, joilla tuetaan ikääntyvien työntekijöiden työllistämistä ja töissä pysymistä. Lisäksi Belgiassa keskityttiin ikääntyviin työntekijöihin kohdistettuun

aktivointipolitiikkaan, kuten “cellules d’emploi”, jotka helpottavat rakenneuudistusten yhteydessä irtisanottujen työntekijöiden siirtymistä muuhun työhön. Kyseiset toimet osoittavat myös laajempaa kulttuurista siirtymää pois varhaiseläkejärjestelmistä, sillä entinen vahva kytkös rakenneuudistuksen ja varhaiseläkkeen välillä on katkennut. Espanjassa eräät kannustimet on yhdistetty sosiaaliturvamaksuihin. Työnantajan sosiaaliturvamaksuja alennetaan ikääntyvien työntekijöiden osalta 50 prosenttia 60 ikävuodesta lähtien. Maksut nousevat asteittain 10 prosenttia siten, että ne saavuttavat 100 prosentin tason työntekijän täyttäessä 65 vuotta. Nuorisotyöttömyyden vakavuutta Espanjassa kuvastaa se, että kannustimia sovellettiin kriisin aikana myös nuorempiin ikäluokkiin. Esimerkiksi toimia, joilla oli alun perin tarkoitus kannustaa työnantajia työllistämään ikääntyviä työntekijöitä tai pitämään heitä työelämässä pidempään, muutettiin siten, että niitä voitiin soveltaa myös muihin riskiryhmiin.

Taitojen kehittäminen

Monissa jäsenvaltioissa painotettiin myös työllistettävyyttä, joka tarkoittaa jatkuvaa työntekijöiden taitojen kehittämistä ja heidän kouluttamistaan sen varmistamiseksi, että heillä on työllistymisen edellyttämät taidot. Useat jäsenvaltiot, kuten Itävalta, Latvia ja Unkari, tarjosivat työnantajille ja työntekijöille kannustimia elinikäiseen oppimiseen. Kampanjoissa korostettiin työterveyttä, annettiin työnantajille tietoa ikääntyvien työntekijöiden auttamisesta ja tiedotettiin työvoimalle tarpeesta työskennellä pidempään. Toinen tärkeä ikäjohtamiseen liittyvien aloitteiden näkökulma on se, että ikääntyvät työntekijät katsotaan erilliseksi ryhmäksi monimuotoisuutta tukevassa politiikassa. Osassa jäsenvaltioita, kuten Alankomaissa, Itävallassa, Latviassa ja Ruotsissa, ikääntyvät työntekijät katsotaan erilliseksi kohderyhmäksi sekä aloitteissa että sääntelyssä. Koska väestö ikääntyy, jäsenvaltiot ja yritykset pitävät ikärakenteeltaan monipuolista työvoimaa yhä useammin luontaisesti kestävämpänä.

Syrjinnän vastainen ja monimuotoisuutta tukeva politiikka

Syrjinnän vastainen ja monimuotoisuutta tukeva politiikka on teema, joka toistuu jäsenvaltioiden raporteissa, osittain unionin säädösten vuoksi. Periaatteessa tällä tarkoitetaan, että ikä ei saa vaikuttaa henkilöstöjohtamisen päätöksiin (rekrytointi ja irtisanomiset), vaikka joidenkin maiden työläinsäädäntöön sisältyy määräyksiä, jotka vaikeuttavat ikääntyvien työntekijöiden irtisanomista. Sekä Alankomaissa että Ruotsissa on voimassa joukkoyrtisanomisia koskeva “last in, first out” säännös. Latvian työläinsäädännössä määrätään, että työntekijät, joiden eläkkeelle jäämiseen on viisi vuotta, tulisi asettaa etusijalle päätettäessä, keitä työntekijöistä ei irtisanota joukkoyrtisanomisten yhteydessä. Maissa, joissa oletuseläkeikä poistetaan, kuten Yhdistyneessä kuningaskunnassa, työnantajat ovat ilmaisseet huolensa heikosta asemastaan ikäsyrjintätapauksissa, joissa ikääntyvät työntekijät riitauttavat irtisanomisensa. Unkarissa, jossa ikääntyvien työntekijöiden työllisyysaste on tarkastelluista maista matalin, ikäsyrjintä on ollut yleinen aihe viimeaikaisessa tutkimuksessa, ja se vaikuttaa huolestuttavan sekä suurta yleisöä että hallintoa.

Työmarkkinaosapuolten tehtävät

Työmarkkinaosapuolten asema politiikan suunnittelussa vaihtelee. Joissakin jäsenvaltioissa, kuten Tšekin tasavallassa ja Unkarissa, työmarkkinaosapuolilla on enimmäkseen neuvoo-antava rooli. Siten niiden vaikutusvalta politiikan suunnittelussa on verrattain vähäinen. Toisissa jäsenvaltioissa, kuten Belgiassa ja Alankomaissa, työmarkkinaosapuolet ovat keskeisessä asemassa suunniteltaessa yksittäisiä toimia osana hallituksen laatimaa yleistä toimintakehystä. Alankomaissa työmarkkinaosapuolet ovat esimerkiksi sopineet poistavansa työvuosien määrän perusteella myönnettävät ylimääräiset vuosilomapäivät yhtenä keinona pienentää ikääntyvien työntekijöiden työllistämistä aiheuttavia kustannuksia. Toinen esimerkki työmarkkinaosapuolten ikää koskevista aloitteista on Itävallassa toteutettu virtuaalineuvonta “Arbeits und Alter”, jossa annetaan tietoa kaikista ikään liittyvistä työ- ja sosiaalivakuutusmaksuista ja joka toimii tietojen ja näkemysten vaihdon foorumina.

Jäsenvaltioiden viimeaikaiset poliittiset aloitteet

Kriisiin reagoimisen suuntaukset

Jäsenvaltiot eri puolilla Eurooppaa ovat reagoineet nykyiseen kriisiin monin eri tavoin, mikä heijastaa osittain niiden välisiä eroja finanssikriisin syvyydessä ja näkemyksissä tarpeesta nopeuttaa uudistuksia. Kriisin alkamisen jälkeen oli havaittavissa seuraavia keskeisiä suuntauksia:

- Varhaiseläkkeestä tuli talouskriisin aikana uudelleen työvoiman hallinnan väline. Varhaiseläkkeen kannustimia ja mahdollisuuksia vähennettiin useissa jäsenvaltioissa, mikä osoitti politiikan muutosta pois varhaiseläkkeen käytöstä. Tästä huolimatta varhaiseläke kuitenkin tarjosi työnantajille vaihtoehdon pakollisille irtisanomisille.
- Osa-aikaeläkejärjestelmiä uudistettiin ja laajennettiin. Joissakin valtioissa toteutettiin toimia sen varmistamiseksi, ettei mahdollisuus osa-aikaeläkkeeseen enää tosiasiaassa tarkoittaisi yhtä varhaiseläkkeen muotoa.
- Useissa maissa suuntauksena on eläkeiän nostaminen. Osassa maita suunnitelmat etenevät, ja osassa niistä vasta keskustellaan. Ruotsissa eläkejärjestelmän rahoitus pyritään tulevaisuudessa varmistamaan kytkemällä eläkeikä (nousevaan) keskimääräiseen elinajanodotteeseen. Myös muissa maissa, kuten Alankomaissa, harkitaan samankaltaisia vaihtoehtoja.
- Edelliseen liittyy se, että osa etuusperusteisia eläkejärjestelmiä käyttävistä jäsenvaltioista on korottanut työntekijöiltä vaadittavia maksuja pääasiassa pidentämällä ansiosidonnaista jaksoa tai leikkaamalla eläkkeitä.
- On havaittavissa siirtymistä eläkejärjestelmien osittaiseen yksityistämiseen tai sekamuotoisten ja monivaiheisten julkisten ja yksityisten eläkejärjestelmien käyttöönottoon sekä maksuperusteisiin järjestelmiin, joissa yksityiset lisäeläkkeet ovat hallitsevassa asemassa (esimerkiksi Yhdistyneessä kuningaskunnassa).

- Joissakin jäsenvaltioissa laajennettiin tai otettiin käyttöön työnantajille ja työntekijöille tarkoitettuja vero- ja sosiaaliturvakannustimia ikääntyvien työntekijöiden pitämiseksi pidempään työelämässä. Osassa maista eläkkeen maksamisen lykkäämisestä myönnettäviä eläkkeiden lisäkertymiä korotettiin niiden työntekijöiden osalta, jotka jatkoivat työskentelyä.

Politiikassa maakohtaisia muutoksia

Joissakin jäsenvaltioissa, kuten Ruotsissa ja Yhdistyneessä kuningaskunnassa, oli jo ennen kriisiä toteutettu merkittäviä aloitteita kestävämpien ikäjohtamisen käytäntöjen tukemiseksi. Niiden ikäjohtamista koskevat toimintalinjat eivät muuttuneet oleellisesti. Yhdistyneessä kuningaskunnassa hallitus käynnisti lukuisia koulutusaloitteita, jotka kohdistettiin yli 50 vuotiaalle työttömille.

Jäsenvaltioista Alankomaissa, Belgiassa ja Itävallassa toimintalinjoja muutettiin rahoituskriisin jälkeen. Muutosten tavoitteena oli tukea työssäkäyviä ja/tai eläkkeellä olevia ikääntyviä työntekijöitä taloudellisten paineiden aikana. Alankomaissa on periaatteessa sovittu lakisääteisen eläkeiän nostamisesta ja laajennettu kannustimia työntekijöiden kouluttamiseen. Itävallassa toteutettiin osa-aikaeläkettä koskevia lisä uudistuksia, jotta se olisi todellinen osa-aikatyön muoto ikääntyville työntekijöille. Käyttöön otetuilla mekanismeilla oli useita vaikutuksia. Niillä rajoitettiin hallituksen korvauksia työnantajille, poistettiin vaatimus, että yrityksen on palkattava uusi työntekijä korvaamaan ikääntyvän työntekijän varhainen poistuminen työelämästä, madallettiin kelpoisuuskynnystä 80 prosentista 60 prosenttiin säännöllisestä työajasta, mikä mahdollistaa useampien osa-aikatyöntekijöiden osallistumisen, ja saatiin aikaan siirtymä suositusta vaihemallista työajan jatkuvan puolittamisen malliin tarjoamalla jatkuvan puolittamisen mallin piiriin kuuluville työnantajille korkeampaa tulokorvausta kuin vaihemallia soveltaville (90 prosenttia verrattuna 55 prosenttiin). Alankomaat, Unkari ja Yhdistynyt kuningaskunta palkitsivat myös eläkkeelle jäämistään lykkääviä työntekijöitä korotetulla eläkekarttumalla jokaiselta eläkeiän ylittävältä työvuodelta (Alankomaissa 70 ikävuoteen asti).

Joissakin jäsenvaltioissa ikääntyviä työntekijöitä koskevien toimintalinjojen muutoksiin vaikuttivat eniten yleiset talousarvioon liittyvät syyt. Vuonna 2011 Espanjan hallitus päätti valtion heikon taloustilanteen pakottamana nostaa eläkeikää 65 vuodesta 67 vuoteen vuosina 2013–2027. Lisäksi työntekijöiden on maksettavia suurempia maksuja saadakseen peruseläkettä. Myös varhaiseläkkeeseen oikeuttavaa vähimmäisikää nostettiin 61 vuodesta 63 vuoteen, vaikkakin kriisin aikana myös 61-vuotiaat saivat edelleen hakea varhaiseläkettä. Osa-aikaeläkettä koskevia säännöksiä ei muutettu. Latviassa kriisi johti syvään taantumaa. Siellä taantumaa vastattiin rajoittamalla mahdollisuutta nostaa valtion eläkettä samalla kun työskentelee (kumottu myöhemmin oikeudellisten ongelmien vuoksi), lakkauttamalla mahdollisuus varhaiseläkkeeseen vuonna 2011 ja korottamalla peruseläkkeen maksuja. Erityisesti kaksi ensin mainittua toimenpidettä johtivat työssäkäyvien eläkeläisten määrän voimakkaaseen laskuun (yli 40 prosenttia), mikä kuvastaa yhtäältä sitä, että ikääntyvät työntekijät päättivät poistua työelämästä ennen uusien toimien tuleamista voimaan, ja toisaalta heidän

epävarmuuttaan mahdollisista tulevista muutoksista. Latviassa otettiin myös käyttöön tuettujen työpaikkojen ohjelma, jonka avulla suuri osa varhaiseläkkeellä olevista työntekijöistä (74 prosenttia) löysi kolmen kuukauden kuluessa pysyvän työpaikan.

Ikäjohtamisen toimintalinjat yrityksissä

Toimintalinjojen tarkoitus

Yritystasolla ikäjohtamisen toimintalinjoihin vaikuttaa useissa maissa politiikan yleinen kehitys. Esimerkiksi Ruotsissa ikäjohtamiseen panostaminen näkyy myös kahdessa ruotsalaisessa tapaustutkimuksessa, jotka koskevat Kiirunan aluehallintoa ja Vattenfallia. Molemmissa toteutetaan erityistä yhdenmukaista ikäjohtamisen toimintalinjaa, jossa keskitytään yleiseen koulutukseen, taitojen kehittämiseen, tiedottamiseen ja joustavaan työhön. Tavoitteena on kehittää ikääntyvien työntekijöiden taitoja ja sopeutumiskykyä ja pitää heidät työelämässä.

Taitojen kehittäminen ja tietämyksen siirto

Jäsenvaltioissa, joissa ikäjohtamisen menettelytavat katsottiin edistyskelliseksi, yritykset eivät välttämättä toteuta erillisiä ikäjohtamistoimia, mutta niitä yhdistää ajoittain keskittyminen työllistettävyyteen tai sen varmistamiseen, että työntekijöillä on asiaankuuluvat taidot koko työllisyyden elinkaaren ajan. Tällaisissa organisaatioissa keskitytään työllistettävyyteen työntekijöiden koko työuran ajan ja kaikissa ikäryhmissä. Ikääntyvät työntekijät ovat usein erityinen kohderyhmä työllistettävyysohjelmissa, joissa heidän taitojensa ylläpitäminen on tärkeää. Esimerkkejä tällaisista yrityksistä ovat Barco Belgiassa, Abengoa Espanjassa, KPN ja DHV Alankomaissa ja MOL Group Unkarissa.

Useissa esimerkkitapauksissa painottuu myös sukupolvien välinen tietämyksen siirto. Siirrosta voi olla kyse esimerkiksi sukupolvenvaihdon suunnittelusta, ikääntyvien työntekijöiden osallistamisesta yrityksen koulutustoimintaan ja ikääntyneille työntekijöille työuran aikana karttuneen, usein hiljaisen tiedon tallentaminen. Esimerkkejä tällaisten toimien toteuttajista ovat MOL Group Unkarissa ja Kiirunan aluehallinto Ruotsissa. Ikääntyvien työntekijöiden osallistaminen koulutukseen mentoreina oli joissakin tapauksissa vastaus kriisiin, jonka myötä koulutusmäärärahoja pienennettiin.

Joustavat työ- ja eläkevaihtoehdot

Toisena teemana yritysten ikäjohtamisessa esiintyi joustavien työjärjestelyjen tarjoaminen ikääntyville työntekijöille. Alankomaissa KPN ja DHV tarjoavat työntekijöilleen, ikääntyvät mukaan lukien, joustavia työjärjestelyjä (osa-aikaisuus). Tässä toimintatavassa ikäjohtamista on se, että joustavilla työjärjestelyillä kannustetaan ikääntyviä työntekijöitä pysymään työelämässä pidempään, sillä järjestelyjen avulla eläkkeelle siirtyminen tapahtuu pehmeämmin.

Osa-aikaeläke tai joustava eläkejärjestely on yksi vaihtoehto siirtymisessä työelämästä eläkkeelle. Vaihtoehto on kasvattanut suosiotaan päättäjien keskuudessa ja esimerkkitapausten perusteella myös työnantajien parissa. Yksi esimerkki on Yhdistyneen kuningaskunnan Cambridgeshiren kreivikunnan valtuuston käyttämä joustava

eläkejärjestely. Järjestelyssä kelpoisuusvaatimukset täyttävät työntekijät (vähintään 55-vuotiaat, jotka ovat olleet eläkejärjestelmän jäseniä vähintään kolme kuukautta) voivat anoa pysyvää vähennystä työaikaansa (20 prosenttia tai enemmän) tai siirtymistä työtehtäviin, joihin kuuluu vähemmän tehtäviä tai vastuuta, ja hyödyntää samalla kertyneitä eläke-etuuksiaan. Fordin tuotantolaitoksella Espanjan Valenciassa enemmistö 61-vuotiaista ja sitä vanhemmista tehdastyöläisistä osallistuu valtion tukemaan osa-aikaeläkejärjestelmään, jossa työntekijät voivat vähentää työaikaansa jopa 85 prosenttia. Vaikka jokaista osa-aikaeläkkeellä olevaa työntekijää kohden on palkattava yksi nuorempi työntekijä, järjestelmä on työnantajan kannalta kustannustehokas, kun otetaan huomioon yrityksen vanhemmalle henkilöstölle maksettavat ikälisät. Itävallassa Borealis Agrolinz Melamine GmbH on ottanut osa-aikaeläkejärjestelmän laajempaan käyttöön vuoden 2008 talouskriisiä seuranneen rakenneuudistuksen aikana samalla kun Itävallan hallitus on toteuttanut järjestelmää koskevia uudistuksia.

Pienten yritysten tarpeet

Esimerkitapaukset auttavat ymmärtämään myös ikäjohtamista pienyrityksissä. Belgialainen Made in Inox ja latvialainen Proniks osoittavat, että toiminnassa tarvittavien erityistaitojen vuoksi jo yhden työntekijän menetys voi olla yritykselle merkittävä ongelma. Yrityksissä myös suositaan iäkkäämpiä kokeneita työntekijöitä, joilla on työn edellyttämää ja usein harvinaista erityisammattitaitoa. Tällaisten työntekijöiden palkkavaatimukset ovat tavallisesti kohtuullisia, eivätkä he vastustele erityisiä ja ajoittain fyysisesti vaativia töitä. Kun otetaan huomioon työvoimapula, esimerkitapausten yrityksillä on liiketoimintansa kannalta hyvä syy investoida ikääntyviin työntekijöihin ja räätälöidä heidän työtehtävänsä kunkin henkilökohtaiseen tilanteeseen sopiviksi.

Yritysten muut toimet

Työnantajilla voi olla voimakkaita kannustimia helpottaa sellaisten työntekijöiden poistumista, joiden palkkoihin on kertynyt merkittäviä ikälisiä. Fordin Valencian yksikössä ikälisien osuus voi olla jopa 60 prosenttia peruspalkasta. Unkarilaisessa MOL Groupissa ikälisien katsottiin kuitenkin olevan myös keino osoittaa ikääntyvien työntekijöiden panos ja motivoida heitä.

Tapaustutkimuksista ilmenee myös, että ikääntyvien työntekijöiden osuus työvoimasta pieneni vuosina 2008–2010 vain muutamissa tarkastelluista yrityksistä siitä huolimatta, että varhaiseläkkeeseen turvaututtiin usein. Vaikka ruotsalaisella Vattenfallilla on käytössään laaja valikoima ikäjohtamisen toimenpiteitä, se toteutti kyseisellä kaudella 90 prosenttia rakenneuudistuksen yhteydessä tehdystä työpaikkojen vähentämisestä varhaiseläkkeen avulla. Keskimääräinen eläkeikä kuitenkin nousi vuosikymmenen aikana toteutettujen ikäjohtamista tukevien aloitteiden ansiosta.

Kansallisen politiikan vaikutus

Tapaustutkimusten perusteella kriisiin vastaamiseksi toteutettu kansallinen politiikka ei vaikuttanut erityisesti yritysten ikäjohtamisen kehittymiseen. Monissa tapauksissa yritykset kuitenkin selvästi hyödynsivät sääntelyyn perustuvia kannustimia, jotka liittyivät varhaiseläkkeeseen tai vaiheittaiseen eläkkeelle jäämiseen ja ikääntyvien

työttömien palkkaamiseen. Perusteellisemmillä, pitkäaikaisilla uudistuksilla oli vaikutusta yrityksiin. Itävallassa toteutettu osa-aikaeläkkeen uudistus vaikutti Borealoksen päätökseen siirtyä rakenneuudistuksen yhteydessä varhaiseläkkeestä osa-aikaeläkkeen käyttöön. Kansallisella politiikalla oli myös tahattomia vaikutuksia. Latviassa vuonna 2009 toteutettu eläkejärjestelmän uudistus vaikutti Proniksiin vahingollisesti, sillä sen vuoksi useat ikääntyvät työntekijät lähtivät yrityksestä vapaaehtoisesti saadakseen paremman eläkkeen ennen uudistusten tuleamista voimaan.

Päätelmät

Valtiot ja yritykset käsittelevät ikäjohtamista eri tavoin. Kaikissa valtioissa on toimintalinjoja, jotka koskevat asiaa jollakin tavalla, mutta toimintalinjojen kokonaisvaltaisuus vaihtelee. Uudistusten kehityssuunnissa on eroja valtioiden välillä. Sama koskee myös tarpeita kohdistaa aloitteita ikääntyviin työntekijöihin. Joissakin tapauksissa, erityisesti taantuman aikana, ikääntyviä työntekijöitä ei pidetty ensisijaisena kohderyhmänä, vaan nuorten työllistyvyydestä kannettiin enemmän huolta. Ottaen huomioon, että kriisi vaikutti nuoriin työntekijöihin suhteettoman paljon muihin ikäryhmiin verrattuna, oli nuorten asettamisella etusijalle ikääntyvien työntekijöiden sijaan usein hyvät perusteet.

Suhteellisesti tarkasteltuna vuonna 2008 alkanut talouskriisi ei vaikuttanut kielteisesti ikääntyvien työntekijöiden työllisyysasteeseen. Suurimmassa osassa tarkastelluista valtioista ikääntyvien työntekijöiden työllisyysaste nousi, kun muiden ikäryhmien osalta se laski. Osassa tapaustutkimusten yrityksistä, kuten Yhdistyneen kuningaskunnan BT:ssä, ikääntyvien työntekijöiden osuus itse asiassa kasvoi. Useissa jäsenvaltioissa ja yrityksissä rahoituskriisi ei johtanut perusteellisiin muutoksiin ikäjohtamista koskevilla toimintalinjoilla, mutta toimintalinjoihin tehtiin pieniä muutoksia, joiden tavoitteena oli kannustaa eläkkeelle jäämisen lykkäämiseen. Maissa, joissa valtion talous heikkeni huomattavasti, ikäpolitiikkaa uudistettiin merkittävästi. Uudistuksissa (esimerkiksi Unkarissa, Latviassa ja Espanjassa) ei kuitenkaan sinänsä keskitytty selkeästi ikäjohtamisen tavoitteisiin, vaan uudistusten taustalla oli menojen leikkaaminen. Yrityksissä osa-aikaeläkkeen yleistymisen ja varhaiseläkejärjestelmien käytön jatkaminen olivat keinoja, joilla pienennettiin ikääntyvien työntekijöiden työpanosta työajan tai työntekijöiden lukumäärän osalta. Eläkejärjestelyt muodostivat kuitenkin vain yhden lukuisista työmarkkinoiden sopeuttamistoimista, ja kaiken kaikkiaan ikääntyvien työntekijöiden työllisyysaste pysyi suhteellisen vakaana.

Yritystasolla ikäjohtamista koskevat muutokset olivat yleisesti ottaen asteittaisempia, ja ne kehittyivät henkilöstö- ja työllisyyspolitiikan pidempiaikaisten kehityssuuntien mukaisesti. Joissakin tapauksissa ikääntyvät työntekijät ovat työskennelleet lakisääteistä eläkeikää pidempään. Kannustimia on monia: joustavat työaikajärjestelyt, taloudelliset kannustimet (sekä työnantajille että työntekijöille) ja työjärjestelyjä koskevat toimenpiteet, kuten kapasiteetin hallinnan arviointi ja tehtävien jakaminen uudelleen. Eri-ikäisistä työntekijöistä koostuvan työvoiman arvo tunnustetaan entistä laajemmin, ja se ilmenee yritysten

sisällä aiempaa selvemmin pyrkimyksissä varmistaa sukupolvien välinen yhtenäisyys ja tietämyksen siirto. Tällaisilla “pehmeillä” muutoksilla pyritään osittain vastaamaan yritysten nykyisiin tarpeisiin, mutta ne ovat myös tapa sopeutua tulevaisuuteen, jossa väestön vanheneminen saattaa aiheuttaa työvoimapulan ja osaamisvajetta ja johtaa varmasti työvoiman ikääntymiseen.

Lisätietoja

John Hurley, tutkimusvirkailija
joh@eurofound.europa.eu

Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö
Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Irlanti
Puhelin: (+35 1) 204 32 00
Sähköpostiosoite: information@eurofound.europa.eu
Verkkosivusto: <http://www.eurofound.europa.eu/>



Publications Office