

# Borealis Agrolinz Melamine



Age  
Management  
Masterclass

Esittelemme innostavia esimerkkejä onnistuneesta ikäjohtamisesta eri EU-maista.

Niitä voidaan hyödyntää yritysten henkilöstöjohtamisessa sekä luennoitsijoiden ja opettajien koulutuksessa eri oppilaitoksissa.

Kaikki tapaustutkimukset ovat saatavilla osoitteessa:  
<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

---

## Yritys

---

Borealis Agrolinz Melamine GmbH

## Sektori

---

Toinen sektori: Borealis on johtava innovatiivisten ratkaisujen tarjoaja kemian perusteellisuuden alalla ja tuottaa lannoitteita ja polyolefiineja.

## Erikoistuminen

---

Borealis Agrolinz Melamine gmbh (BAM) tuottaa melamiinia ja lannoitetta ja on siis kemian perusteellisuuden toimija osana NACEN sektoria DG koodilla 241. Se kuuluu Borealis Groupiin. Joka on ylikansallinen yhtiö, jossa on noin 5215 työntekijää eri puolilla Eurooppaa ja Etelä-Amerikkaa. Sen omistaa Abu Dhabissa sijaitseva International Petroleum Investment Company (IPIC), jonka osuus siitä on 64 %. Toinen pääomistaja on OMV Aktiengesellschaft, joka omistaa 36%. OMV on Keski-Euroopan johtavia öljy- ja kaasuyhtiöitä. IPIC omistaa siitä 20 % eli se on pääomistaja. Kolmas omistajataho on itävaltalainen holding-yhtiö Österreichische Industrieholding AG, ÖIAG. Se hoitaa Itävallan valtion investointeja osittain tai kokonaan kansallistetuissa yhtiöissä (haastattelu 02).

## Ikäjohtamisen näkökulma

---

Borealis Group ja sen edeltäjä AMI ovat aina mahdollistaneet varhennetun eläkkeelle jäämisen. Olemme myös pyrkineet pitämään vanhemmat työntekijät pidempään työelämässä mukauttamalla työtehtäviä heidän tarpeitaan vastaaviksi. Edeltajamme AMI loi vuonna 1997 "tuotteliaan ikääntymisen ohjelman" (lisätietoja: Eurofound 2009). Silloin tarkistettiin kaiken ikäisten vuorotyöläisten työoloja, tarjottiin terveysneuvontaa ja muutettiin työympäristöä ergonomisemmaksi. Tämä ohjelma oli sysäyksenä viisivuoroisen työaikamallin käyttöönottoon.

### Joustavat työajat:

- o työvuorojen mukauttaminen
- o toimet päivittäisten tai viikoittaisten työtuntien vähentämiseksi
- o mallit työn kierrätykseen, jotta vanhemmat työntekijät säästyisivät ylitöiltä tai muulta ylimääräiseltä työltä

## Odotetut tulokset

---

Toimien tavoitteena oli keventää työntekijöiden fyysistä työtaakkaa ja parantaa heidän elinolojaan ja työympäristöään.

## Motiivit ikäjohtamishankkeen taustalla

---

BAM työllistää 700 henkilöä, joiden keski-ikä on 42.11 vuotta. Heistä suurin osa, noin 90 %, on miehiä. Yli puolet on täyspäiväisiä työntekijöitä ja 367 työskentelee osa-aikaisesti. Osa-aikaisista noin 300 työskentelee tuotannossa ja 60 toimihenkilönä (yksityiskohdat alempana). Kaikki vuorotyötä tekevät ovat miehiä. Heihin kiinnitetään ikäjohtamisessa erityistä huomiota, sillä varsinkin yövuorot ovat ikääntyneille fyysisesti vaativia. Tyypillinen vuorotyön tekijä aloittaa tehtaalla 15-vuotiaana ja hänellä on 3.5 vuoden oppisopimuskoulutus. Valtaosa siihen osallistuneista nuorista jatkaa suoraan yrityksen työntekijäksi. Heitä on vuosittain 6-8. Työura on usein katkeamaton ja tämä merkitsee sitä, että lähitulevaisuudessa moni työntekijä tulee eläkeikään.

## Kohti ikäjohtamista

---

Suurin muutos ikäjohtamiseen liittyen oli uusi työvuoromalli. Sen alulle panijoina toimivat työntekijöiden edustajat yhteistyössä Itävallan työministeriön kanssa. Tavoitteena oli vähentää työntekijöiden fyysistä kuormitusta ja parantaa heidän työ- ja elinolojaan. Muutokseen kuului:

- o Siirryttiin pysyvästi viisivuoroiseen työaikaan. Aiemmin käytössä oli nelivuoroinen työaika, jossa työvuorot ja

vapaat vaihtelivat usein. Taulukko 1 esittää säännöllisen viisivuoroisen työajan (viittä työvuoroa seuraa aina vapaa).

- Ennen tätä uudistusta yritykseen tulleet työntekijät saivat korvauksen viikoittaisesta työtuntien vähennyksestä. He saavat palkan 36 tunnin työstä, vaikka työskentelevät hieman alle 34 tuntia viikossa.
- Viikoittaisen työajan pieneneminen 38 tunnista 33.6 tuntiin.
- Yövuoroja oli ennen 3-5 peräkkäin, nyt maksimissaan kaksi
- Kuuden perättäisen työpäivän jälkeen on nyt neljä vapaapäivää
- Jokaisella vuorotyötä tekevällä on nyt kaksi viikonloppua kuussa vapaata (aiemmin vapaata oli yksi viikonloppu kuuden viikon välein). Viikonloppuvapaa on perjantaista maanantaihin tai lauantaista tiistaihin.

Nykyisin yli 58-vuotiaat työntekijät voivat siirtyä tähän työaikamalliin viideksi vuodeksi. Kansallisessa raportissa päättäjät ovat maininneet päämääräksi luoda houkuttelevampi työaikamalli, jossa osa-aikaeläkkeellä olevan säännöllinen työaika puolittuu koko ajaksi (jatkuva malli). BAM, kuten useimmat muutkin firmat, suosii jaksotettua mallia missä osa-aikaeläkkeellä vietetty aika jaetaan kahteen yhtä pitkään ajanjaksoon. Työjaksolla tehdään täydet työtunnit ja sitä seuraa vapaa jakso. Noin 95 % osa-aikaeläkkeelle jäävistä valitsee tämän mallin. Vuonna 2010 pääsivät sosiaalihuollon toimijat sopuun siitä, että jaksotetun osa-aikaeläkkeen malli voitiin vahvistaa ja ottaa käyttöön (haastattelu 03).

Toinen ikäjohtamistoimi on vanhempien työntekijöiden kouluttaminen uusien teknisten apuvälineiden käyttöön työtehtävissään. Lain säätämisen pakollisen opintovapaan lisäksi työntekijällä on oikeus koulutukseen vuosittain 1000 euron arvosta. Joillain toimipisteillä koulutusbudjetti ylittää tämän (haastattelu 02). Vuonna 2011 työnantaja kiinnitti erityistä huomiota työntekijöiden koulutukseen ja taitoihin (haastattelu 03). Esimerkkinä voidaan mainita, että jokaisella osastolla järjestettiin teknistä koulutusta ja nimettiin koulutusvastaava. Teknisessä koulutuksessa osaaminen siirtyy vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille. Huolenaiheena niin työnantajalle kuin työntekijöiden edustajille on se, miten koulutukselle riittää aikaa vuorotyöjärjestelmässä (haastattelu 03). Molempien osapuolten täytyy käydä jatkuvaa keskustelua, jotta koulutuksen jatkuvuus saadaan taattua.

## Näkökulman vahvuuksia ja heikkouksia

---

- Työtyytyväisyys kasvaa ja poissaolot vähenevät
- Unen laatu paranee ja yövuoroista toipuminen helpottuu
- Yleinen työkyky lisääntyy 20 % erityisesti yli 50-vuotiailla työntekijöillä
- Mallilla estetään työperäisiä sairauksia
- Nuoret työntekijät tekevät entistä mieluummin vuorotyötä
- Alustavien arvioiden mukaan uudistus ei ole vähentänyt työntekijöiden halukkuutta irtisanoutua tai lähteä aikaisin eläkkeelle

## “Ahaa” elämys

---

Terveys ja turvallisuus eivät saa jäädä tehtaan portille. Ne ovat meille kaikille ajankohtaisia aiheita jatkuvasti.

## Toimet hankkeen ylläpitämiseksi

---

Työvuorojen muuttamisen lisäksi toteutimme “tuotteliaan ikääntymisen” ohjelmaa. Työtilat muokattiin ergonomisemmiksi esimerkiksi sääoloja silmällä pitäen. Työntekijöille tarjottiin yövuorotyöhön liittyvää terveysneuvontaa. Yrityksen tiloihin avattiin ympäri vuorokauden avoinna oleva kuntosalitila. Lisäksi BAM tarjoaa järjestettyä liikuntaa, esimerkiksi jumppaa ja juoksu- ja kävelykursseja. Käyttöön otettiin myös taukotiloja virkistystä ja rentoutumista varten. Työpaikkaruokala alkoi tarjota terveellisempiä vaihtoehtoja ja työntekijöille annettiin mahdollisuus osallistua ilmaiseksi ruoanlaittokursseille, joko yrityksen järjestämänä tai sen ulkopuolella. Nämä toimet, sekä tuotteliaan ikääntymisen ohjelma ja viisivuorotyö, oli suunniteltu pidentämään työntekijöiden työssäoloa ennen eläkkeelle jäämistä. Kuitenkin tässä vaiheessa näyttäisi siltä että työntekijät ovat jäämässä eläkkeelle yhtä aikaisin kuin ennen uudistuksiakin.

## Hankkeen vaikutusten seuranta

---

“Strategia 2035” valvoo kaikkia käyttöönotettuja toimia. Uusi strategia perustuu yrityksen arvoihin ja ydinosaamiseen ja sen tavoitteena on kasvun ja kestävyuden takaaminen. Uudessa strategiassamme johtamisen ydinajatus on kestävä kehitys, henkilöstöjohtaminen ja laadukkuus sekä siirtyminen kiertotalouteen. Organisaation

kehittäminen asiakaslähtöiseksi tuo yritykselle lisäarvoa globaalilla tasolla.

## Hankkeen hyödyt

---

Työntekijät kokivat uuden mallin erittäin hyväksi. Heidän työtyytyväisyytensä lisääntyi ja poissaolot vähenivät. Kokeilun alkuvaiheessa todettiin unen laadun parantuneen ja yövuoroista palautumisen helpottuneen. Yleinen työkyky parani 20 %. Tämä koski erityisesti yli 50-vuotiaita työntekijöitä. Vanhemmat työntekijät hyötyvät erityisen paljon viisivuorotyöstä sillä he pysyvät terveempinä ja toipuvat paremmin yövuoroistaan. Samaan aikaan tämä malli estää työperäisiä sairauksia. Siksi sitä arvostavat myös nuoremmat työntekijät ja he ovat halukkaampia hakeutumaan töihin BAMiin.

Samaan aikaan BAM takaa työntekijälleen mahdollisuuden varhennetulle eläkkeelle siirtymiseen (Frühverrentung) ja osa-aikaeläkkeelle jäämiseen (Altersteilzeit). Itävallassa näihin siirtymiin on tarjolla monia vaihtoehtoja. Lisäksi BAM joutuu vakuuttamaan raskasta fyysistä työtä yövuorossa tekevät työntekijänsä erityisen asetuksen perusteella (Nachtschwerarbeitsgesetz, NSchG). Tällöin sekä työntekijä että työnantaja maksavat vakuutukseen summan, joka vastaa noin 2% verotettavista perustuloista. Tämä perustuu sosiaalivakuutuslainsäädäntöön. Työeläkemaksut vastaavat työkyvyttömyyseläkekorvauksia. Näiden lisäksi työntekijä on vakuutettu erilaisten vastoinkäymisten varalta. Hän voi saada mm. ylimääräistä lomaa, taukoja tai eläkemaksuja. Varhennetulle eläkkeelle jääminen on mahdollista 57-vuotiaasta asti, mikäli työntekijä on tehnyt 20 vuotta vuorotyötä tai 15 vuotta sellaista vuorotyötä, johon kuuluu yövuoroja. Monet BAMin tuotantotyöntekijät jäävät aikaisemmin eläkkeelle tähän säädökseen nojaten. Toimihenkilöt sen sijaan voivat hakeutua varhennetulle eläkkeelle työvuosien määrän perusteella (Hacklerregelung). Tällöin eläkkeelle voi jäädä 60-vuotiaana.

## Henkilökohtainen suositus

---


Yksilön työuran viimeiset vuodet pitää ottaa tarkastelun kohteeksi, jotta heidän osaamistaan voitaisiin hyödyntää. Organisaatiokulttuurin olisi muututtava siten että iäkkäiden tuoma lisäarvo tunnustettaisiin.

Ikäjohtamiseen pitäisi kuulua terveysneuvonta ja sairauksien ennaltaehkäisy. Osa-aikaeläkkeelle jääminen mahdollistaa joustavan siirtymän työelämästä eläkkeelle ja päättäjien pitäisikin tehdä siitä työntekijälle houkuttelevampi vaihtoehto. Yhä työelämässä mukana oleville eläkeiän jo ylittäneille pitäisi tarjota erilaisia vaihtoehtoja.

Lähteenä:

Eurofound: Impact of the recession on age management policies Esimerkitapaus: Borealis Agrolinz Melamine GmbH, Itävalta

Erasmus+: Age Management Masterclass  
2018-1-CZ01-KA202-048133



# Age Management Masterclass

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

\*\*\*

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung des Inhalts dar und gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

\*\*\*

Această publicație a fost realizată cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Autorul este singurul responsabil pentru conținutul acestei publicații. Această publicație nu reprezintă punctul de vedere al Comisiei Europene, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în ea.

\*\*\*

Il sostegno della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute.

\*\*\*

Tämä julkaisu on tuotettu Euroopan komission taloudellisella tuella. Kirjoittaja on yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä. Tämä julkaisu ei edusta Euroopan komission näkemystä, eikä Euroopan komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

\*\*\*

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské komise. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union