

## Grijs werkt, vooral in Finland



De Finnen hebben de oudste beroepsbevolking van Europa, dit dankzij de grootste babyboom na de oorlog. Maar, waar Nederlandse werkgevers worstelen met het vraagstuk van hun vergrijzende werknemers, daar zijn de Finnen al lang bezig met het implementeren van echte oplossingen. Socialeinnovatie.nu bracht in november een tweede werkbezoek aan Finland en volgde in Helsinki de tweedaagse cursus *Towards a longer worklife* bij 's werelds grootste autoriteit op het gebied van leeftijdbeleid, professor Juhani Ilmarinen. "De investeringen in gezonde, competente en gemotiveerde oudere werknemers verdient een organisatie minimaal in drievoud tot zelfs een twintigvoud terug."

### Arbeidsvermogen

De winter valt in Finland met sneeuw en temperaturen eindelijk rond het vriespunt. Op de Mannerheiminti, de brede verkeersader die zo'n beetje de enige lawaaiplek in de ontspannen Finse hoofdstad lijkt te zijn, gaat om half vier de straatverlichting aan. Om vier uur is het donker. Tijd voor reflectie. Juhani Ilmarinen heeft de hele dag cursus gegeven. Vijftwintig jaar geleden begon hij met een onderzoek naar de gezondheid van oudere werknemers bij de gemeente Helsinki. Inmiddels heeft Ilmarinens Finnish Institute for Occupational Health (FIOH) een enorme databank aan onderzoeks- en ervaringsgegevens omgezet in een aanpak van leeftijdsbeleid die werkt.

Ilmarinen gaat daarbij uit van de door hem en zijn team ontwikkelde Workability Index (WAI). Meer nog dan een graadmeter van fitheid is de index van het arbeidsvermogen gebouwd als een huis dat bestaat uit gezondheid, competenties, waarden en de werkomgeving. Daarnaast wordt het arbeidsvermogen ook nog beïnvloed door de sociale omgeving.

Ilmarinen en zijn team hebben voor een heel scala aan beroepen uitgerekend wat de kosten zijn van een slecht arbeidsvermogen. Op die manier is het de Finnen gelukt om de zachte waarden van human resources met harde cijfers te onderbouwen. En tegen de logica van getallen, leggen meningen het af. Ilmarinen: "Een werknemer in de Finse metaalindustrie met een slecht werkvermogen kost zijn werkgever zeventienduizend euro per jaar. Wanneer je zijn arbeidsvermogen dankzij investeringen naar het niveau 'matig' optrekt, dan zijn de kosten al met meer dan de helft teruggebracht. Bij een uitstekend arbeidsvermogen zijn de kosten zelfs een factor negen lager."

Een rekensommetje leert dat als je alleen al tien metaalarbeiders van een slechte naar een matige arbeidsvermogen zou brengen, dat de Finse werkgever € 40.000 op jaarbasis gaat opleveren. Ilmarinen: "Welzijn leidt tot productiviteit en dat geldt evengoed voor ouderen. De investeringen in gezonde, competente en gemotiveerde werknemers verdient een organisatie in drie tot zelfs een twintigvoud terug."

Geld aanwenden voor verbetering van het arbeidsvermogen is een investering die zich terugverdient, zij het niet meteen. Ilmarinen: "Als je je alleen maar focust op de kwartaalcijfers, dan heeft het geen zin. En je moet je ervan bewust zijn dat de voordelen van leeftijdsbeleid eerst terecht komen bij de werknemers. Pas na twee, drie jaar gaat het zich terugbetalen aan de werkgever."

### Wat is oud?

Over ouder worden en werk bestaan rare opvattingen en vooroordelen, weet Ilmarinen. "De basis voor ons pensioenstelsel werd gelegd door Bismarck die iedereen vanaf zijn

vijfenzestigste een pensioen aanbod. Maar in die tijd was nog maar 3% van de beroepsbevolking in leven, dus dat was een goedkope oplossing." De FIOH-directeur vindt het in ieder geval een raar verhaal dat mensen met hun zestigste met werken zouden moeten stoppen. "Daar bestaat geen enkel wetenschappelijk bewijs voor."

Het meest misleidende, aldus Ilmarinen, is het feit dat wij bij het concept 'oud' automatisch uitgaan van iemands kalenderleeftijd. "Wij gaan slechts voor ons gemak uit van chronologische of kalenderleeftijd. Maar dat is een zeer beperkte opvatting. Ieder mens heeft namelijk ook een biologische, psychische en een sociale leeftijd. Iemand kan volgens de kalender 65 zijn, maar lichamelijk en mentaal zou diezelfde persoon 45 kunnen zijn. En omgekeerd komt uiteraard ook voor."

Het probleem is niet alleen de mindset die volgt op het hanteren van kalenderleeftijd, aldus Ilmarinen, maar ook al onze regelingen. "Die zijn collectief en scheren iedereen over de dezelfde kalenderkam. Maar juist met het ouder worden zie je een enorme divergentie in arbeidsvermogen ontstaan. Je moet dus naar meer individuele oplossingen. Wij mogen echt ons concept veranderen van wat wij denken dat democratie op het werk inhoudt. De gelijke behandeling van ongelijken is geen gelijkheid."

### Management

Heel veel opvattingen over ouder wordende werknemers en pensioen zitten dus blijkbaar tussen de oren. Maar, alleen maar de pensioengerechtigde oprekken is ook geen optie, meent Ilmarinen. "Daar moet ten eerste een financiële prikkel tegenover staan en ten tweede dien je het werk aan te passen. Een andere organisatie van werk is van belang." Zo zegde de gemeente Helsinki toe dat zij iedere werknemer van 56 of ouder een gezondheidsgarantie zouden bieden. Leiderschap dat zijn streven om iets aan leeftijdsbeleid te doen ook daadwerkelijk tastbaar en meetbaar maakt is van groot belang.

Overigens is het niet zo, aldus Juhani Ilmarinen, dat je met je leeftijdsbeleid moet wachten totdat je veel oudere werknemers hebt. "Agermanagement geldt voor iedere leeftijd en het beste concept zou een preventieve aanpak zijn waarbij je al begint vóór je 45<sup>e</sup>. De combinatie van leeftijdsbeleid, leeftijdskennis en leiderschap zou eigenlijk een van de tools van gewoon management dienen te zijn." Dat management is cruciaal, benadrukt Ilmarinen, en ook dat blijkt uit 25 jaar onderzoek.

Ilmarinen: "Het organisatieniveau in het huis van de Workability Index is het meest belangrijke. Management heeft de sleutel in handen. 40% van het personeel in het Finse midden- en kleinbedrijf heeft een slecht arbeidsvermogen. 60% van de oorzaken van dat slechte arbeidsvermogen is te wijten aan slecht management of slecht leiderschap. Wanneer je managers vervolgens laat zien wat ze verdienen door in arbeidsvermogen te investeren of wat het kost als je het niet doet, dan zijn ze om. Wij zeggen: als je het geduld hebt, dan zorgen wij ervoor dat je je geld terugkrijgt. Het is alleen nog maar de vraag hoe veel keer je investering je terugverdient."