



Ageing at Work: Naar een leeftijdsbewust welzijnsbeleid

Een leeftijdsbewust personeels- en preventiebeleid moet gericht zijn op voortdurende wederzijdse aanpassing voor alle leeftijden

Eind 2007 ging Prevent samen met een aantal Europese partners van start met het twee jaar durende project *Ageing at Work*. Het uitgangspunt van *Ageing at Work* is dat het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid gepaard moet gaan met aandacht voor de gezondheid, het welzijn en het werkvermogen van alle werknemers. Een gepast welzijns- en gezondheidsbeleid levert immers niet enkel een bijdrage aan een betere gezondheid, maar ook aan een duurzame inzetbaarheid van het personeel.

Lieven Eeckelaert, Prevent

Context

Samen met de huidige economische recessie vormt de vergrijzing en ontgroening van de bevolking een van de grootste uitdagingen voor onze samenleving. Dat geldt ook voor arbeidsorganisaties die in toenemende mate zullen worden geconfronteerd met krapte op de arbeidsmarkt. Enerzijds wordt de bevolking - en dus ook het beroepsactieve deel ervan - ouder, waardoor steeds meer werknemers hun pensioensgerechtigde leeftijd bereiken; anderzijds treden velen omwille van uitstapregelingen en tal van andere redenen vervroegd uit het arbeidsproces. Niet alleen vloeit hierdoor enorm veel kennis en ervaring weg, maar er dreigt ook een nijpend tekort aan arbeidskrachten - een tekort dat volgens de voorspellingen alleen maar zal toenemen.

De hierboven genoemde ontwikkelingen zorgen voor een steeds geringer wordende participatiegraad onder oudere werknemers. Ter illustratie: amper een derde van de 55-plussers in ons land is

nog aan de slag, wat een stuk lager is dan het Europese gemiddelde¹. Voor onze samenleving betekent dit onder meer dat er oplossingen moeten worden gezocht om de sociale zekerheid te kunnen blijven betalen. Daarnaast moeten er ook oplossingen worden gevonden om organisaties blijvend te kunnen voorzien van de noodzakelijke arbeidskrachten omdat anders de continuïteit van de bedrijfsvoering wordt bedreigd.

“
Amper een derde
van de 55-plussers in België
is nog aan de slag.
”



De gezondheid en het welzijn van werknemers doorheen hun ganse loopbaan, is vaak een blinde vlek.



De oplossing ligt voor de hand: om het tij te doen keren, moet de positie van ouderen op de arbeidsmarkt worden herzien. Organisaties zullen - nog meer dan nu het geval is - moeten leren inspelen op de arbeidsmarktontwikkelingen en hun personeels- en welzijnsbeleid daarop afstemmen. Voor mensen uit Human Resources (HR) en preventiediensten ligt hier dan ook een belangrijke taak en uitdaging. Zij bevinden zich immers in de positie om een strategische bedrijfsvisie rond leeftijd en oudere werknemers te ontwikkelen, en om het management ervan te overtuigen zich achter deze visie te scharen.

Transfer of innovation

De vergrijzingsproblematiek is belangrijk voor ondernemingen in de hele Europese Unie, maar wordt in de verschillende lidstaten vaak op verschillende manieren benaderd. Belgische werkgevers en hun HR- en preventiediensten kunnen dan ook iets opsteken van praktijken en ervaringen uit pakweg Nederland, Ierland of Polen - en omgekeerd. Daarom ging Prevent in november 2007, samen met vijf andere Europese instituten (TNO en Hogeschool Utrecht uit Nederland, Work Research Centre uit Ierland, Nofer Institute for Occupational Medicine uit Polen en Eworx uit Griekenland), van start met het project *Ageing at Work*. Het project kadert in het 'Leonardo da Vinci'-programma van de Europese Commissie² en wordt ook financieel gesteund door de commissie. Het project loopt eind oktober 2009 af.

Dit Leonardo da Vinci-project was een mooie gelegenheid om de bestaande kennis, expertise en innovatieve strategieën rond leeftijds- en gezondheidsmanagement te verzamelen en uit te wisselen. Uit de gebundelde informatie en via een beperkte behoeftenanalyse werd dan een opleidingsconcept voor HR-professionals gesmeed, dat vervolgens werd getest via piloot-trainingen in Nederland, Polen en België.

Focus op leeftijd en gezondheid

Het thema 'leeftijd' komt langzaam aan op de agenda van Belgische bedrijven en organisaties. In vele gevallen slaagt men er echter niet in om tot een echt leeftijdsbeleid te komen. Het blijft bijvoorbeeld al te vaak bij het opzetten van een werkgroep, die dan, wegens een gebrek aan een duidelijke systematische aanpak, strategie en visie en te weinig steun van het management, gedoemd is een stille dood te sterven.

Bij het voeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid kan men zich op diverse aspecten en domeinen richten: van instroom (met onder meer werving, selectie en onthaalbeleid), over doorstroom (o.a. loopbaan-, competentie-, kennis-, gezondheidsmanagement) tot uitstroom.³ De inspanningen van HR gaan hierbij vooral naar de inzetbaarheid van werknemers, met een focus op hun kennis en vaardigheden. De gezondheid en het welzijn van de werknemers, doorheen hun ganse loopbaan, is daarentegen vaak een blinde vlek - zeker voor HR.

Ageing at Work tracht dit probleem te benadrukken en pleit voor een geïntegreerde aanpak van leeftijdsgebonden fysieke, psychologische en sociale gezondheidsaspecten, binnen een strategisch HR-perspectief. Acties binnen een dergelijke aanpak kunnen zich bijvoorbeeld richten op het verbeteren van arbeidsomstandigheden (ergonomie), gezondheidspromotie (leefstijlinterventies) en het voeren van een sociaal beleid om (oudere) personen met gezondheidsklachten te ondersteunen en te begeleiden. Op die manier kan niet alleen de gezondheid en het welzijn, maar ook het werkvermogen ('work ability')⁴, de productiviteit en arbeidstevredenheid van werknemers doorheen hun hele loopbaan gewaarborgd worden. Hierbij ontstaat er eveneens een grote uitdaging om tot een betere samenwerking en synergie te komen tussen de personeels- en preventiedienst van een organisatie, want een multidisciplinaire inzet is de boodschap.

I-WHAM

Om de gemeenschappelijke focus op de aspecten leeftijd en gezondheid concreter te maken, schuift *Ageing at Work* het zogenaamde 'I-WHAM'-concept naar voor. I-WHAM staat hierbij voor 'Integrated Workplace Health and Age Management' - een geïntegreerd gezondheids- en leeftijdsbeleid op het werk.

Kader 1: De zeven ontwikkelingslijnen van IGM

- 1) Gezondheid als strategisch thema
- 2) Een gezond primair proces
- 3) Een gezonde fysieke (werk)omgeving
- 4) Een gezonde sociale (werk)omgeving
- 5) Gezonde mensen
- 6) Een gezonde relatie met de directe leefomgeving
- 7) Gezonde producten en/of diensten

De gezondheidscomponent ('workplace health management') van I-WHAM is geënt op de Nederlandse 'Integrale Gezondheidsmanagement'-methodiek (IGM).⁵ IGM is gebaseerd op zeven ontwikkelingslijnen (zie kader 1), die samen een werkterrein vormen voor een integraal en evenwichtig beleid voor het bevorderen van de gezondheid van mens en bedrijf. Hierbij wordt er van uitgegaan dat met het verbeteren van de gezondheid en het welzijn een strategisch bedrijfsbelang is gediend. Gezonde, vitale en bevlogen werknemers zullen immers beter presteren.

Naast aandacht voor het gezondheidsaspect, richt I-WHAM zich ook op leeftijd ('age management'). Een gedegen leeftijdsbewust personeels- en preventiebeleid moet gericht zijn op voortdurende wederzijdse aanpassing voor alle leeftijden, en dus niet enkel op de "oudere werknemer". Enkel op die manier kunnen problemen bij toekomstige oudere werknemers voorkomen worden.⁶ Het begrip 'leeftijdsneutraal' is daarom eigenlijk te verkiezen boven 'leeftijdsbewust'.

Totale leeftijdsbeeld

I-WHAM onderstreept bovendien het belang om leeftijd niet enkel in de enge zin (de kalenderleeftijd, namelijk hoe oud iemand is) te benaderen, maar open te trekken naar verschillende 'soorten' van leeftijden (zie afbeelding 1).⁷ Ouder worden is meer dan alleen de toename van de kalenderleeftijd. Het is een proces van verandering op biologisch, psychologisch, sociaal en maatschappelijk vlak. Buiten de 'chronologische leeftijd' (kalenderleeftijd), kan men ook spreken over de 'functionele leeftijd' (gebaseerd op iemands mogelijkheden en prestaties), de 'organisatieleeftijd' (gebaseerd op iemands anciënniteit, loopbaanfase, etc.), de 'psychosociale leeftijd' (gebaseerd op hoe oud men zich voelt en hoe de organisatie/maatschappij dit beoordeelt), en de levensfaseleeftijd (gebaseerd op iemands levensfase, familiestatus en 'work-life balance'). Een persoon kan er dus verschillende

leeftijden op na houden: iemand die veel sport, gezond eet en vrij is van gezondheidsklachten, is bijvoorbeeld jonger qua gezondheid (functionele leeftijd) dan qua kalenderleeftijd.

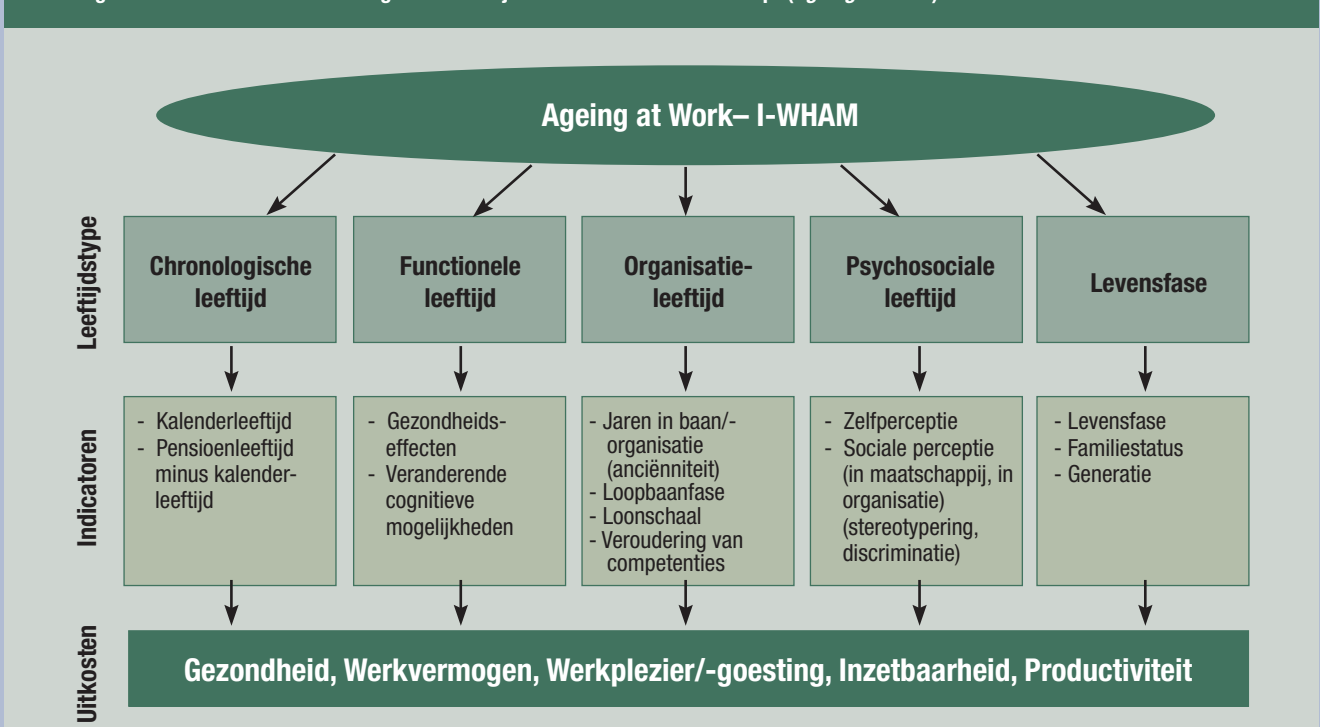
Omdat al deze leeftijdsdimensies een verschillende impact op het werk hebben, is het dan ook beter om het 'totale leeftijdsbeeld' te hanteren bij het bepalen van hoe werknemers in hun werk staan en welke (curatieve en/of preventieve) maatregelen en acties dienen genomen te worden. Een dergelijke aanpak vraagt dan ook heel wat creativiteit en flexibiliteit van een organisatie. Hierbij is het een absolute voorwaarde dat er een goede communicatie is tussen werknemer en direct leidinggevende, waarbij eventuele problemen onmiddellijk worden gesignaleerd en realistische oplossingen kunnen worden bedacht en uitgevoerd. Om een dergelijke dialoog tussen werkgever en werknemer tot een structureel onderdeel van het personeelsbeleid te maken, moet er gezorgd worden voor een cultuur waarin deze dialoog kan worden gevoerd.⁸

Piloottraining

Het hoofddoel van het project *Ageing at Work* was om op basis van de informatie- en innovatie-uitwisseling tussen de partners een gepaste, praktische opleiding voor HR-professionals te voorzien. Om zoveel mogelijk aan de noden van de HR-medewerker te voldoen, werd daarvoor in het voorjaar van 2008 ook een kleine behoeftenanalyse gevoerd in België, Nederland, Ierland en Polen.⁹ De opgestelde opleiding zelf werd vervolgens getest via drie gratis piloottrainingen in Nederland (samenwerking TNO-Hogeschool Utrecht), België (Prevent) en Polen (Nofer Institute for Occupational Medicine). In totaal namen er een 30-tal mensen deel - allemaal HR-mensen uit diverse sectoren (van gezondheidszorg over openbare diensten tot de industrie).

De opleiding was opgebouwd uit vier 'face-to-face'-sessies (in de Poolse training waren dit er twee). Afbeelding 2 geeft een over-

Afbeelding 1: De verschillende benaderingen van leeftijd binnen het I-WHAM-concept (*Ageing at Work*).





Het project Ageing at Work wou op basis van de informatie- en innovatie-uitwisseling tussen de partners een gepaste, praktische opleiding voor HR-professionals voorzien

zicht van de opbouw van de Belgische Ageing at Work-training. De opleiding was zodanig opgesteld dat de deelnemers via een aantal stappen werden meegeleid doorheen een traject, om uiteindelijk te komen tot een kleinschalige interventie-oefening - als een soort eerste stap "in de goede richting". De verschillende stappen waren achtereenvolgens:

- herkenning van leeftijdsgerelateerde organisatievraagstukken;
- analyse van werk- en organisatieaspecten die een rol spelen;
- ontwerp van een kleinschalige interventie op maat;
- implementatie van deze interventie;
- consolidatie van de toekomstige leeftijdsgerichte actie.

Om de deelnemers zoveel mogelijk te stimuleren om de theorie ook in praktijk aan te wenden, werd tussen iedere sessie een "huiswerkopdracht" meegegeven. De hele training werd hierbij ondersteund door een e-learning-platform, waar de opdrachten, cursusmateriaal, tools en extra informatie konden worden afgehaald en met een mogelijkheid tot interactie via een forum.

Als aanvulling op het hierboven beschreven traject, kwamen in het Belgische luik van de opleiding onder meer nog volgende topics met betrekking tot leeftijd en gezondheid aan bod:

- de rol en het belang van processen als stereotypering en leeftijdsdiscriminatie;
- de relatie tussen leeftijd en arbeidsprestatie en productiviteit;
- het Fins model van 'Management of Work Ability' (MWA)¹⁰;
- de systematische aanpak van re-integratie van werknemers met een gezondheidsprobleem en/of functionele beperking

(Disability Management, DM);

- subsidiëring van leeftijdsgerelateerde projecten via het Ervaringsfonds¹¹ en diversiteitsplannen¹².

Vervolg

Eind oktober 2009 loopt het Ageing at Work-project af. De partnerinstituten willen de opleiding verder blijven aanbieden, gaande van het volledige trainingspakket van een aantal dagen tot trainingen op maat van een onderneming. •

Meer informatie over het project Ageing at Work is te vinden op: www.ageingatwork.eu. Voor verdere vragen kan u ook steeds een mail sturen naar: info@ageingatwork.eu.

Oudere werknemer ■

Welzijn van de werknemers ■

- 1 Zie ook het artikel 'Naakte cijfers'
- 2 Leonardo da Vinci is een van de vier sectorale programma's van het Europese 'Lifelong Learning Programme' (LLP) en focust op de leer- en opleidingsnoden van iedereen die betrokken is bij beroepsopleiding en beroepsopleiding. Meer info op: <http://www.epos-vlaanderen.be/programmas.html>.
- 3 Zie onder meer:
Bombaerts G. en Martens H., De hofnar en de kanarie onderweg. Leeftijdswaardering als antwoord op ontgrijzing en vergrijzing, Kluwer (2009).
Naegele G. & Walker A., A guide to good practice in age management, European foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006).
- 4 Zie ook artikel van Dr Kiss, 'Oudere werknemers en een leeftijdsbewust personeelsbeleid: de prominente rol van gezondheid en welzijn op het werk'.
- 5 Zwetsloot G., Gründemann R. & Vaandrager L., Integraal gezondheidsmanagement: Eindrapportage, Hoofddorp: TNO (2003).
- 6 Schabracq M. & Schalk R., Ouderen, arbeid en gezondheid, in W. Schaufeli & A. Bakker (Eds.), De psychologie van arbeid en gezondheid (pp. 423-434). Houten: Bohn Stafleu van Loghum (2007).
- 7 Gebaseerd op:
Kooij D., de Lange A., Jansen P., Dikkers J., Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review, Paper provided by VU University Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics.
De Lange A., Taris T., Jansen P., Smulders P., Houtman I., Kompier M., Age as a factor in the relation between work and mental health: Results of the longitudinal TAS Survey, in: S. McIntyre & J. Houdmont (Eds.), Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice (Vol.1), pp. 21-45. Maia, Portugal: ISMAI (2006).
- 8 Koolhaas W., Brouwer S., Groothoff J.W., Sorgdrager B., van der Klink J.J.L., Bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer, in Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde, Jaargang 17, September 2009, p. 286-291.
- 9 Resultaten van de behoeftenanalyse verschenen in PreventActua (2009/2) en HR Square (nr. 58, september 2008).
- 10 Zie ook artikel van Dr Kiss, 'Oudere werknemers en een leeftijdsbewust personeelsbeleid: de prominente rol van gezondheid en welzijn op het werk'.
- 11 Zie ook de interview van Anne Himpens, voorzitter van de Ervaringsfonds.
- 12 Zie ook artikel van Gunter Bombaerts, 'Leeftijd, werk en de ont-grijzing van de arbeidsmarkt'

Afbeelding 2: Opbouw van de Belgische Ageing at Work-piloottraining.

| Donderdag 12 maart 2009 9.30-16.30 | Donderdag 26 maart 2009 9.30-16.30 | Donderdag 30 april 2009 9.30-16.30 | Mei | Donderdag 11 juni 2009 9.30-16.30 |
|---|--|--|---|---|
| Sessie 1 | Sessie 2 | Sessie 3 | Kleine interventie- oefening in eigen organisatie | Sessie 4 |
| Probleemstelling en achtergrond- informatie | Business Case | Ontwerp van een interventie | | Nabespreking en afronding |