



Veroudering op de werkplek bevorderen

Het team van auteurs van het Work
Ability Management-project



Erasmus+

Veroudering op de werkplek bevorderen

Het team van auteurs van het Work Ability
Management-project

Brno 2021



Erasmus+

©2021

Auteurs:

Age Management z.s. (Tsjechische Republiek)

Jan Dobeš

Romana Fornusková

Michaela Kostelníková

Jan Kříž

Bohumil Pokorný

Ilona Štorová

Arbeit und Zukunft e.V. (Duitsland)

Alexander Frevel

NEMZETI NEMÉGÉSZSÉGÜGYI KÖZPONT (Hongarije)

János Szellő

Blik op Werk (Nederland)

Ivo Kuijpers

Jan Laurier

Slovenská asociácia age managementu, o.z. (Slowakije)

Ctibor Határ

Lucia Hrebeňárová

Ilona Hegerová

Boris Kapucian

Stanislav Lőrincz

Ľubica Mindeková

Klaudius Šilhár

Deze publicatie is gemaakt in het kader van het Erasmus+ project: "Work Ability Management" No. 2020-1-CZ01-KA204-078204 Erasmus + Programme Key Action 2 Strategic Partnerships for adult education. Dit project is tot stand gekomen dankzij ondersteuning van de Europese Unie. Alleen het team van auteurs is verantwoordelijk voor de inhoud van deze publicatie. De publicatie vertegenwoordigt niet de standpunten van de Europese Commissie en de Europese Commissie is niet verantwoordelijk voor enig gebruik dat kan worden gemaakt van de daarin opgenomen informatie.



Erasmus+

Project coördinator



Age Management

Partnerorganisaties



NEMZETI
NÉPEGÉSZSÉGÜGYI
KÖZPONT





Inhoud

Voorwoord	11
Inleiding tot ‘Veroudering op de werkplek bevorderen’	12
Doelstellingen van de bevordering van “Goed werk” door ouder worden op het werk te bevorderen	12
<i>Demografische situatie en geschatte trends in Europese landen.....</i>	<i>13</i>
<i>Arbo- en gezondheidssysteem (wetgevend kader).....</i>	<i>15</i>
<i>Capaciteit, inzetbaarheid en werkvermogen</i>	<i>17</i>
<i>Werkvermogen – Definitie en basisconcept “Huis van werkvermogen”.....</i>	<i>19</i>
Concept van werkvermogen.....	19
Het huis van werkvermogen.....	20
Meting van werkvermogen – de werkvermogenindex.....	22
Twee nieuwe methoden voor holistische implementatie: Personal Radar (WAI 2.0) en Company Radar	23
Samenvatting.....	24
Geciteerde Bronnen	26
Nederland	29
1. Inleiding	30
<i>Blik op Werk.....</i>	<i>30</i>
2. Inleiding, de historische ontwikkeling van het begrip werkvermogen in Nederland	31
<i>Andere instrumenten</i>	<i>34</i>
De persoonlijke radar	35
De werkscan	35
3. Ontwikkelingen in de wereld van arbeid: demografische trends, vergrijzing, flexibilisering, robotisering en globalisering.....	36
3.1 <i>Demografie: de Nederlandse beroepsbevolking.....</i>	<i>37</i>
3.2 <i>Wettelijk kader</i>	<i>40</i>
Wet pensioenleeftijd	42
Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd	43



4. Significante onderzoeksprojecten op het gebied van werkvermogen, overzicht gepubliceerde artikelen	44
Gemiddelde WAI-score naar leeftijd en aard van het werk	49
De werkscan	51
Ander recent, wetenschappelijk onderzoek naar werkvermogen	52
Taakcontrole.....	53
5. De toepassing van het concept van werkvermogen en leeftijdsmanagement op individueel, organisatie- en bedrijfsniveau	54
5.1 <i>Micro</i>	54
5.2 <i>Meso</i>	55
5.3 <i>Macro</i>	55
6. Onderwijs- en begeleidingsactiviteiten ter ondersteuning van het werkvermogen.	56
7. Voorbeelden van goede praktijken bij de toepassing van de programma's voor mensen met of zonder werk	57
8. Geciteerde Bronnen	58
Hongarije	63
1. Inleiding	64
1.1 <i>Beschrijving van de partnerorganisatie</i>	64
National Public Health Centre en de afdeling bedrijfsgezondheidszorg ...	64
1.2 <i>Inleiding, de historische ontwikkeling van het begrip werkvermogen in het land</i>	65
2. Demografische ontwikkeling	68
2.1 <i>Bevolkingsomvang en verwachte ontwikkeling</i>	69
2.2 <i>Werkgelegenheidssituatie van de vergrijzende bevolking</i>	70
3. Wetgevend kader, verwijzing naar strategische documenten	73
4. Belangrijke onderzoeksprojecten op het gebied van werkvermogen, overzicht van gepubliceerde artikelen	78
5. De toepassing van het concept van werkvermogen en leeftijdsmanagement op individueel, organisatie- en bedrijfsniveau	84
6. Educatieve en begeleidingsactiviteiten ter ondersteuning van het werkvermogen	.86



7. Voorbeelden van goede praktijken bij de toepassing van de programma's voor mensen met of zonder werk	90
8. Geciteerde Bronnen	94
Slowakije	99
1. Inleiding	100
<i>Beschrijving van de partnerorganisatie</i>	<i>100</i>
2. Demografische ontwikkeling	101
3. Juridisch kader, links naar strategische documenten	104
3.1 <i>Nationaal programma voor actief ouder worden 2014–2020</i>	<i>107</i>
Leeftijdsmanagement (subhoofdstuk 6.2.1)	107
Levenslang leren (subhoofdstuk 6.2.2).....	108
3.2 <i>Nationaal programma voor actief ouder worden 2021–2030 (NPAS II.).....</i>	<i>109</i>
3.3 <i>Wet nr. 353/2015 Coll. wordt gewijzigd en aangevuld met Wet nr. 5/2004 Verzameld. betreffende diensten voor arbeidsvoorziening en ter aanvulling van bepaalde wetten, zoals gewijzigd, die bepaalde wetten wijzigen.....</i>	<i>111</i>
3.4 <i>Wet nr. 568/2009 Coll. over levenslang leren en over wijzigingen en aanvullingen op bepaalde wetten</i>	<i>112</i>
4. Significante onderzoeksprojecten op het gebied van arbeidsvermogen, overzicht gepubliceerde artikelen	113
De leeftijd kloof overbruggen.....	118
De belangrijkste resultaten van het onderzoek:	118
5. Toepassing van het concept van arbeidsvermogen en leeftijdsmanagement op het niveau van individuen, organisaties en bedrijven	119
6. Onderwijs- en begeleidingsactiviteiten ter ondersteuning van het vermogen om te werken.....	120
6.1 <i>Op weg naar succesvol senioriteitTM / Profesní seniorita[®] programma als onderdeel van adaptief onderwijs voor UNIZA universitaire docenten</i>	<i>120</i>
6.2 <i>Balans van competenties begeleidingsprogramma gericht op werkzoekenden</i>	<i>121</i>
6.3 <i>Leeftijdsmanagementadviseur.....</i>	<i>123</i>
6.4 <i>Vaardigheden en competenties</i>	<i>124</i>
6.5 <i>Onderwijs- en begeleidingsactiviteiten op het gebied van basisvaardigheden</i>	<i>126</i>



6.6 Voorbeelden van educatieve en begeleidingsactiviteiten op het gebied van het verwerven van basisvaardigheden.....	127
6.7 Onderwijs- en begeleidingsactiviteiten op het gebied van vervolgonderwijs.....	128
6.8 Voorbeelden van vervolgonderwijs	130
Taalonderwijs	130
7. Voorbeelden van goede praktijken bij de toepassing van programma's voor werkende en werkloze personen.....	134
8. Geciteerde Bronnen	135
Tsjechië.....	139
1. Inleiding	140
<i>Beschrijving van de partnerorganisatie Age Management z.s.</i>	<i>140</i>
2. Inleiding, historische ontwikkeling van het concept van arbeidsvaardigheden in het gegeven land	141
3. Demografische ontwikkeling	142
4. Wetgevend kader en links naar strategische documenten	146
4.1 Algemene wetgeving	146
4.2 Arbeidsverhoudingen, arbeidsondersteuning en werkgelegenheid	148
4.3 Nationale strategische documenten met betrekking tot vergrijzing op de werkplek.....	151
4.3.1 Strategisch kader voor werkgelegenheidsbeleid tegen 2030.....	151
4.3.2 Gezondheid 2030: Strategisch kader voor de ontwikkeling van de gezondheidszorg in de Tsjechische Republiek tegen 2030	153
4.3.3 Strategie van het onderwijsbeleid van de Tsjechische Republiek tegen 2030	153
5. Significante onderzoeksprojecten op het gebied van werkvermogen, overzicht gepubliceerde artikelen	155
6. Toepassing van het concept werkvermogen en leeftijdsmanagement op het niveau van individuen, organisaties en bedrijven	158
6.1 Leeflijdsmanagement.....	159
6.2 Leeflijdsmanagement op individueel niveau	160
6.3 Leeflijdsmanagement op het niveau van organisaties en bedrijven.....	161



6.4 Werkvermogen op individueel niveau	161
6.5 Praktische voorbeelden van ondersteuning van werkvermogen op bedrijfsniveau	162
6.6 Samenvatting van een onderzoek gericht op kennis van het concept werkvermogen bij werkgevers in Tsjechië	164
6.7 Het werkvermogen van de werknemer meten	165
6.8 Gebruik van de WAI-methode om het werkvermogen van werknemers in Tsjechië objectief te meten	165
6.9 Werkvermogen Index 2.0 (Persoonlijke & Bedrijfsradar)	167
6.9.1 Persoonlijke radar	168
6.9.2 Bedrijfsradar	168
7. Educatieve en adviesactiviteiten ter ondersteuning van het werkvermogen	169
<i>Voorbeelden van educatieve activiteiten op het gebied van leeftijdsmanagement</i>	170
8. Voorbeelden van goede praktijken bij het toepassen van programma's voor werkenden en werklozen	172
8.1 <i>Op weg naar een succesvol anciënniteitsprogramma voor werkenden en werklozen</i>	173
8.2 <i>Werknemersprogramma's</i>	174
8.2.1 Analytisch deel	174
8.2.2 Implementatie deel: Implementatie van specifieke leeftijds beheersingsmaatregelen	175
8.2.3 Laatste (controle) audit	176
8.3 <i>Voorbeeld van implementatie van leeftijdsmanagement bij een non- profitorganisatie Krok Kyjov, z.ú.</i>	176
9. Geciteerde Bronnen	180
Duitsland	183
1. Inleiding	184
1.1 <i>Beschrijving van de partnerorganisatie</i>	184
1.2 <i>Historische ontwikkeling van het begrip werkvermogen in Duitsland</i>	184
2. Demografische ontwikkeling	185



<i>Demografische situatie en geschatte trends in Duitsland [3]</i>	185
3. Wetgevend kader, verwijzing naar strategische documenten	191
3.1 <i>Sociale verzekeringsstelsel</i>	191
3.2 <i>Gezondheidszorg systeem</i>	192
3.3 <i>Gezonde levensjaren (HLY)</i>	192
3.4 <i>Arbo- en gezondheidssysteem</i>	193
3.5 <i>Arbeidswetten en -regelgeving</i>	195
3.6 <i>OSH in bedrijven</i>	196
3.7 <i>Werkvermogen en demografie als onderwerp en onderwerp van regelgeving in collectieve overeenkomsten en bedrijfsovereenkomsten</i>	198
4. Significante onderzoeksprojecten op het gebied van werkvermogen, overzicht gepubliceerde artikelen	199
5. De toepassing van het concept van werkvermogen en leeftijdsmanagement op individueel, organisatie- en bedrijfsniveau	201
5.1 <i>Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c®) (Workability Coaching)</i>	202
5.2 <i>Persoons- en bedrijfsradar</i>	205
5.3 <i>Passende en op het werk gerichte loopbaantrajecten voor leeftijd en ouder worden – Werken met de vergrijzing</i>	208
6. Onderwijs- en begeleidingsactiviteiten ter ondersteuning van het werkvermogen	213
7. Voorbeelden van goede praktijken bij de toepassing van de programma's voor mensen met of zonder werk	213
8. Geciteerde bronnen	215

Voorwoord

Beste lezers, deze publicatie "Ondersteuning van ouder worden op de werkplek" is het resultaat van een Erasmus+ programma WORK ABILITY MANAGEMENT (Strategic Partnerships for Adult Education). Een internationaal samenwerkingsverband van wetenschappelijke, adviserende, educatieve, staats- en non-profitinstellingen wil met deze publicatie de lezers de huidige meer inzicht in het concept van werkvermogen geven en de belangrijkste ontwikkelingen, trends, methoden op het terrein van werkvermogen bespreken. Werkvermogen staat voor een alomvattende benadering van gezondheid, werkgelegenheid en een leven lang leren. Van de ondersteuning van het combineren van werk, privéleven en gezinsleven. Deze aspecten kunnen de mogelijkheden en ontwikkelingen van een werknemer op de arbeidsmarkt (en daarbuiten) beïnvloeden.

De publicatie introduceert het concept van holistisch leeftijdsmanagement, dat is gebaseerd op het model van werkvermogen, gedefinieerd in Finland door de FIOH (het Finse Instituut voor Gezondheid op het Werk). Het presenteert ook de verschillende benaderingen van de implementatie ervan in de betrokken landen, d.w.z. in de Tsjechische Republiek, Slowakije, Hongarije, Duitsland en Nederland. De auteurs zijn de mening toegedaan dat de oplossing voor de vergrijzende Europese bevolking, gebaseerd op de ondersteuning van individuele factoren van arbeidsvermogen, een mogelijk oplossing biedt om de demografische veranderingen te adresseren die ons in de zeer nabije toekomst te wachten staan. Tegelijkertijd hebben deze factoren een grote impact op de duurzame inzetbaarheid van (niet alleen) de vergrijzende bevolking zelf. De auteurs van deze publicatie willen hun dank uitspreken voor de steun die ze hebben ontvangen via de Erasmus+-beurs onder KA 2 – Samenwerking voor innovatie en uitwisseling van beste praktijken in het volwassenenonderwijs, waardoor ze de benadering van elk deelnemend land van het concept van leeftijdsmanagement in een gepubliceerde compilatie.

Ilona Štorová



Inleiding tot ‘Veroudering op de werkplek bevorderen’

Deze inleiding tot ‘Bevorderen van ouder worden op de werkplek’ is bedoeld om een overzicht te geven van ervaringen met tools en methoden om inzetbaarheid op de arbeidsmarkt te ondersteunen met een focus op de individuele en collectieve factoren van werkvermogen en welzijn:

- Gezondheid en functionele capaciteit / arbomanagement,
- Onderwijs / beroepsopleiding en training, personeelsontwikkeling
- Motivatie, waarden, attitudes / bedrijfscultuur, participatie
- Werkomgeving, taakontwerp en werkvereisten, management en leiderschap
- Verenigbaarheid van privéleven en werk.

Het concept werkvermogen, voor het eerst ontwikkeld in Finland in de jaren tachtig, is al jaren in gebruik in Duitsland en Nederland (en wereldwijd in verschillende andere landen), maar is nog steeds zeer weinig wijdverbreid in het werk van organisaties en bedrijven in Tsjechië en Slowaakse republieken en in Hongarije. De toepassingsgebieden zijn onderzoeks-, onderwijs- en adviesactiviteiten.

In de volgende hoofdstukken van deze theoretische inleiding worden korte introducties van leeftijdsmanagement en de oriëntatie op de basisdoelen van het ondersteunen van veroudering gepresenteerd.

Doelstellingen van de bevordering van “Goed werk” door ouder worden op het werk te bevorderen

In het beroepsleven is het vermogen om te werken het belangrijkste kapitaal van mensen. Werkvermogen is geen oorspronkelijk kenmerk van werknemers,

maar betekent de mate van fitheid en de stabiliteit van de balans tussen de persoonlijke aspecten van gezondheid, competentie en persoonlijke waarden enerzijds en de werkeisen en arbeidsomstandigheden anderzijds.

Het werkvermogen kan worden ontworpen. Individuen en organisaties¹ kunnen het werkvermogen actief beïnvloeden – en moeten dit zo systematisch mogelijk doen – om de menselijke hulpbronnen te versterken en werk bevorderlijk te maken. De veelzijdigheid van mogelijke maatregelen om het werkvermogen te bevorderen is uitgebreid onderzocht en getest in de praktijk van bedrijven. [1] Proactieve benaderingen zijn succesvoller dan reactieve, holistische benaderingen hebben grotere effecten dan enkelvoudige oplossingen, leeftijds-, verouderings- en gendergevoelige maatregelen die rekening houden met verschillende levensfasen zijn logischer dan een verkorte kijk op gelijkheid [2] Wat is er nodig is een goede samenwerking tussen alle verschillende actoren in het bedrijf.

Globalisering, nieuwe technologieën, digitalisering en demografische veranderingen stellen bedrijven en werknemers voor grote uitdagingen. Al met al zal het beroepsleven de komende decennia drastisch veranderen. Veel van de banen van vandaag zullen verdwijnen, nieuwe taken zullen ontstaan. Oudere werknemers zouden net zo goed kansen op verandering moeten hebben. [3]

Demografische situatie en geschatte trends in Europese landen

De vergrijzing van de beroepsbevolking is een wereldwijd fenomeen met aanzienlijke gevolgen voor de Europese landen. Dit feit is de afgelopen 50 jaar veroorzaakt door een steeds perfecter medisch systeem, met de ontwikkeling van de medische zorg van de prenatale fase tot de late leeftijd van het individu.

¹ "Organisatie" wordt hier gebruikt als een algemene term om te verwijzen naar bedrijven, bedrijven, administraties en andere instellingen die een "juridische eenheid" vormen.

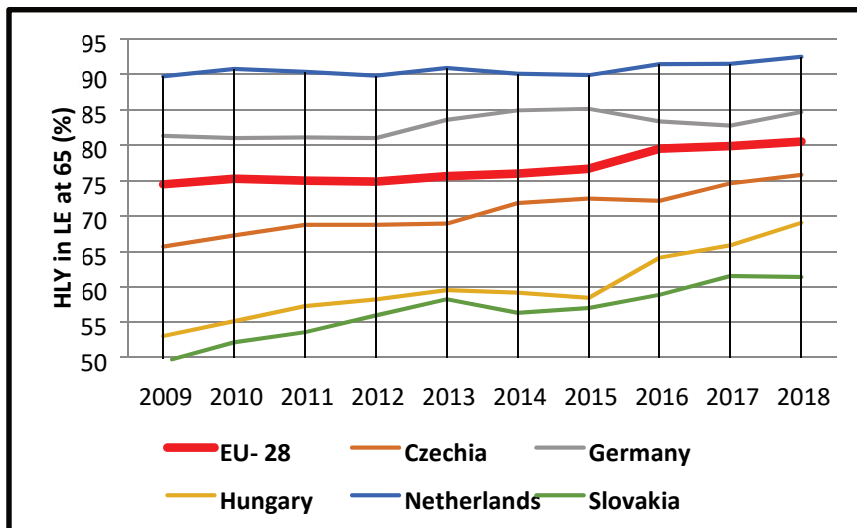


Het vergrijzingsproces van de Europese bevolking betekent echter ook een grotere vraag naar voortzetting van haar activiteit, ook met het oog op een langere tewerkstelling op de arbeidsmarkt. Deze eis sluit aan bij de steeds hogere levensverwachting, dat wil zeggen de stijging van de levensverwachting in vrijwel alle delen van de EU. In 2005 nam slechts 42,3 % van de 55- tot 65-jarige beroepsbevolking actief deel aan het beroepsleven in de Europese Unie. De betrokkenheid bij het actieve beroepsleven neemt echter nog steeds toe. In 2019, waarvoor de laatste gegevens van de EU27-landen beschikbaar zijn, is 62,3 % van de actieve bevolking al actief. De arbeidsparticipatie van ouderen verschilt echter aanzienlijk tussen de Europese landen. Terwijl het in Nederland en Duitsland al meer dan 70 % is, bereikt het in Hongarije en Slowakije slechts ongeveer 60 %.

Belangrijke demografische indicatoren die door Eurostat statistisch worden verwerkt voor leeftijdsbeheer, zijn indicatoren voor de volksgezondheid. Van deze indicatoren, die rechtstreeks verband houden met de ondersteuning van ouder wordende mensen op het werk, zijn de belangrijkste de levensverwachting (LE) en gezonde levensjaren (HLY). De HLY-indicator is echter grotendeels subjectief, omdat hij "harde" demografische gegevens combineert met antwoorden op vragen uit vragenlijstenquêtes die zijn uitgevoerd in kleine cohorten van Europese landen.

Een belangrijke indicator is de verhouding tussen de levensverwachting van de bevolking op 65-jarige leeftijd (meestal na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd) en het totale aantal levensjaren van een even oude persoon. Uitgedrukt als een percentage over de afgelopen tien jaar, zijn deze waarden voor de landen die in dit project zijn opgenomen, weergegeven in de volgende grafiek.

Figuur 1: JLG-groei in de projectlanden over het afgelopen decennium



Bron: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Uit de grafiek blijkt dat in Nederland praktisch 9/10 van de resterende levensjaren relatief gezond wordt doorgebracht, waardoor het een breed scala aan persoonlijke en zakelijke activiteiten kan uitoefenen. Terwijl in Hongarije of Slowakije de huidige bevolking van 65+ voor bijna de helft van deze tijd wordt beperkt door ziekten die haar activiteiten min of meer beperken, dwz de mogelijke verlenging van haar beroepsleven.

Het is verheugend dat voor beide populaties de laatste jaren een toename van dit aandeel waarneembaar is, waardoor het aantal jaren over de generatie ouder dan 65 jaar dat zij in goede gezondheid kunnen leven, toeneemt

Arbo- en gezondheidssysteem (wetgevend kader)

Wettelijke normen en de huidige regelgeving voor werk en aanverwante activiteiten, zowel werkgevers als werknemers in de afgelopen decennia, moeten dringend inspelen op de wereldwijde trend van toenemende



gemiddelde levensverwachting van de bevolking en de langere leven gerelateerde perioden die met werk gepaard gaan.

De fundamentele, wettelijk geregelde kwestie is de bescherming van de gezondheid van de werknemer tijdens de uitvoering van zijn werk. Op het gebied van veiligheid en gezondheid is krachtens artikel 153 van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie een aantal maatregelen genomen. Europese richtlijnen zijn over het algemeen juridisch bindend en moeten door de lidstaten in hun nationale wetgeving worden omgezet.

In het algemeen kan de wetgeving worden onderverdeeld in verschillende gebieden die de arbeidsrechtelijke omgeving tussen werknemers en werkgevers regelen. De basiswet- en regelgeving is gebaseerd op documenten die internationaal zijn erkend door de ILO, EU-OSHA [4]. Deze definiëren de basisrechten en plichten van de deelnemers aan het werkproces (werkgevers-werknemers).

Het eerste gebied is de algemene basisbepaling van rechten, plichten, gelijke toegang en aandacht voor alle leeftijds-, sociale en andere groepen van de bevolking die de arbeidsmarkt betreden. Op dit niveau zijn dit voornamelijk constitutionele wetten, internationaal bindende documenten, wetten ter bescherming van de persoonlijkheid en bescherming tegen discriminatie.

Het tweede gebied is voornamelijk nationale wetgeving gericht op de uitvoering van werk, bijvoorbeeld geïmplementeerd in de Tsjechische Republiek door de arbeidswet, de werkgelegenheidswet die het systemische werkgelegenheidsbeleid van de staat regelt, waar de kwestie van de vergrijzing van de bevolking op de werkplek is opgenomen in de specificatie van regelingen en besluiten met betrekking tot de bescherming van werknemers, het scheppen en waarborgen van bevredigende en veilige omstandigheden voor de uitvoering van het werk, billijke beloning van werknemers en gelijke behandeling van werknemers en non-discriminatie.

Het derde belangrijke gebied is de bescherming van de gezondheid en veiligheid van de werknemer op het werk, die ook het onderwerp is van de nationale wetgeving bij het aanvaarden van een basisberoepsachtergrond.

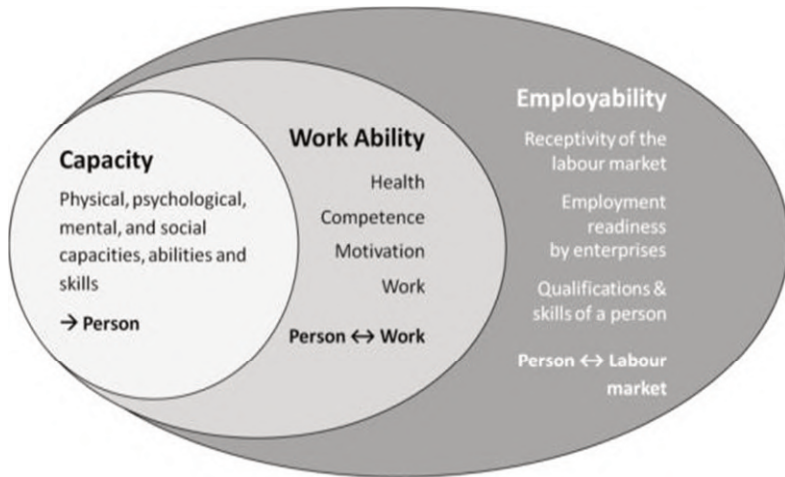
Beroepsgezondheidskwesties zetten een systeem van preventie, mapping en controle op met betrekking tot het behoud van voldoende gezondheidscapaciteit die nodig is om de werkzaamheden te beheren die vereist zijn voor het type beroep. Op dit gebied zijn de afzonderlijke nationale wetgevingen behoorlijk divers, sommige stellen een uitgebreider systeem vast van preventie, ondersteuning tot controle, andere nationale normen leggen de nadruk op individuele elementen van gezondheid en veiligheid op het werk.

Capaciteit, inzetbaarheid en werkvermogen

In principe kunnen drie termen worden onderscheiden:

- De psychologische, mentale en fysieke capaciteiten van een persoon zijn de sleutel tot de vervulling van het werk. De functionele capaciteiten beschrijven persoonsgebonden eigenschappen zoals geslacht, constitutie/fitness, gezondheid en leeftijd) en verworven kennis, vaardigheden en capaciteiten.
- Werkvermogen beschrijft het geheel van factoren die alle mensen in een specifieke werksituatie in staat stellen de aan hen opgedragen taken met succes uit te voeren.
- Inzetbaarheid is een ruimer begrip dat uitgaat van de essentiële mogelijkheid tot tewerkstelling. Het begrip inzetbaarheid omvat de kenmerken van een persoon met betrekking tot de eisen en kansen op de arbeidsmarkt.

Figuur 2: Onderscheid tussen capaciteit, werkvermogen en inzetbaarheid



Bron: eigen illustratie op basis van Kistler 2008 en Richenhagen 2009 [5] [6]

Individuele capaciteit kan een intrinsieke vereiste zijn om (werk) taken uit te kunnen voeren. Het werkvermogen hangt echter af van de uit te voeren taken. Ondanks gezondheidsbeperkingen en slechte kwalificaties, kan een persoon nog steeds stabiel werkvermogen hebben als de werkvereisten passen bij zijn of haar capaciteiten.

Inzetbaarheid vertegenwoordigt echter een heel andere dimensie, aangezien het de toepasbaarheid van bestaande kwalificaties en capaciteiten op de arbeidsmarkt in aanmerking neemt. De vaardigheden van een persoon zijn individueel, terwijl de werkomstandigheden om het werk uit te voeren grotendeels buiten beschouwing blijven.

In dit opzicht is het waar dat om de arbeidsparticipatie van vrouwen en ouderen te verhogen, de werkbaarheidsbenadering bijzonder relevant is op bedrijfsniveau. Ook op macro-economisch vlak speelt inzetbaarheid een rol, vooral in het algemeen en beroepsonderwijs.

Werkvermogen – Definitie en basisconcept “Huis van werkvermogen”

Het concept Work Ability (WA) en de epidemiologische meetmethode Work Ability Index (WAI) is ontwikkeld door Tuomi, Ilmarinen et al. aan het Finse Instituut voor Gezondheid op het Werk (FIOH) in de jaren tachtig. Op basis van longitudinale studies met de WAI (in totaal met enquêtes in 1981–1985–1991–1997–2009) is het promotieconcept van WA begin jaren negentig verbeterd en getest in werkorganisaties en bedrijven. Op basis van een uitgebreid landelijk onderzoek is het House of Work Ability gebouwd. De WAI bleek een valide instrument te zijn bij het evalueren en voorspellen van het individuele werkvermogen [6]. Sindsdien wordt het huismodel veel gebruikt als een basis, op feiten gebaseerd model om werkvermogen in arbeidsorganisaties en bedrijven wereldwijd te bevorderen. De WAI is vertaald in meer dan 30 talen.

Concept van werkvermogen

Op bedrijfs- en individueel niveau is de benadering van werkvermogen [7] van primair belang voor creatief ouder worden en gendermanagement. Werkvermogen wordt gedefinieerd als de balans tussen werk en individuele hulpbronnen. Wanneer werk en individuele middelen goed bij elkaar passen, is het werkvermogen stabiel (uitstekend / goed). Andersom: als de balans tussen verkeisen en individuele coping capaciteit niet goed is, is er sprake van matig of kritisch werkvermogen.

Werkvermogen beschrijft het potentieel van een persoon om op een bepaald moment aan een werkvereiste te voldoen. De ontwikkeling van het individuele functionele vermogen moet worden afgezet tegen de arbeidsbehoefte. Beide kanten kunnen veranderen en moeten, indien nodig, zo worden ontworpen dat ze geschikt zijn voor leeftijd, veroudering en gezondheid.



Het huis van werkvermogen

Uitgebreid onderzoek door het Finse Instituut voor gezondheid op het werk naar werkvermogen heeft de belangrijkste factoren geïdentificeerd die van invloed zijn op werkvermogen. De onderzoeksresultaten kunnen worden weergegeven in de vorm van een 'werkbaarheidshuis' met vier verdiepingen.

De drie onderste verdiepingen van het huis beschrijven de individuele voorzieningen:

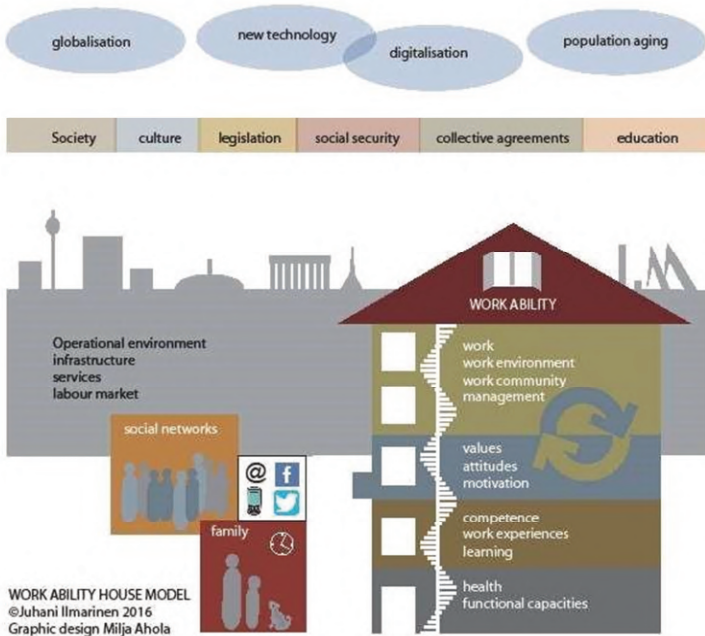
- (1) gezondheid en functionele capaciteiten,
- (2) competenties (vaardigheden),
- (3) waarden, attitudes en motivatie.

De vierde verdieping (4) omvat het beroepsleven. Trappen tussen de verdiepingen geven aan dat alle verdiepingen van het huis op elkaar inwerken.

De interactie tussen werk en persoon wordt geïllustreerd door de kringverwijzing. Hierbij ligt de focus met name op leiderschap als vormende functie voor bedrijfscultuur en werksfeer en als 'coproductent' van gezonde omstandigheden.

Naast de werkplek beïnvloedt ook (5) de privéomgeving (familie en hechte gemeenschap) de balans en maatschappelijke randvoorwaarden zoals cultuur, wetgeving, onderwijs, sociaal en gezondheidsbeleid en collectief onderhandelingsbeleid tegen de achtergrond van globalisering, milieuumstandigheden, demografische verandering, technologische ontwikkeling en digitalisering.

Figuur 3: 'Huis van Werkvermogen'



Bron: Juhani Ilmarinen, 2016, Ontwerp illustratie: Milja Ahola

Tussen de vier verdiepingen van het werkvermogenshuis bestaan actieve en belangrijke interacties. De meest voorkomende interacties vinden plaats tussen de verdieping "Werk" en de derde verdieping van "Waarden, Houding en Motivatie". De positieve en negatieve ervaringen van het eigen werk dringen door tot in de 3e verdieping en beïnvloeden de waarden, attitudes en motivatie van het personeel. De 3e verdieping weerspiegelt als een spiegel de organisatiecultuur, samenwerking tussen voormannen en medewerkers en respectvolle communicatie. Zonder een positieve 3e verdieping is een duurzaam Work Well-being niet mogelijk.



Het beïnvloeden van het welzijn op het werk gaat vaak indirect via de ontwikkeling van de 4e verdieping (beter management en leiderschap, betere werkorganisatie etc.).

Aangezien zowel het werk in termen van zijn vereisten (gerelateerd aan technologie, organisatie, functieontwerp, werkuren en klantrelaties, enz.) noodzakelijk zijn om de stabiliteit van het werkvermogen te behouden voor de duur van iemands beroepsleven. Dit kan niet door iemand alleen worden bereikt - werknemers en bedrijven moeten samenwerken om het huis stabiel te houden. Dit vraagt altijd om passend onderhoud en modernisering van arbeidsomstandigheden.

De perceptie van de medewerkers van de realiteit binnen en buiten het huis geeft zowel positieve als negatieve kenmerken aan die opgemerkt moeten worden bij het identificeren en prioriteren van de maatregelen die nodig zijn tijdens het veranderingsproces.

De cruciale vraag is: Is het mogelijk om een organisatiecultuur te ontwikkelen die gebaseerd is op een dialoog tussen de werknemers en de leidinggevenden die leidt tot consensus hoe de aansluiting tussen werk en human resources kan worden verbeterd, zodat mensen kunnen en zullen werken tot hun pensioen?

Op basis van onze ervaringen in zowel Finland als Duitsland zijn we ervan overtuigd dat het mogelijk is om duurzaam werkvermogen te bevorderen en de balans tussen werk en human resources te verbeteren.

Meting van werkvermogen – de werkvermogenindex

Werkvermogen kan worden gemeten. De Work Ability Index (WAI) [9] [10] is een internationaal gebruikt meetinstrument voor het beoordelen van de huidige balans (stabiliteit en matching) tussen de werkbehoefte en de persoonlijke capaciteiten van een persoon. Het resulterende kengetal ligt tussen 7 en 49 punten; hoe hoger de puntwaarde, hoe stabiel het werkvermogen.

De WAI wordt in Finland als standaardinstrument geïmplementeerd tijdens eerste en herhaalde arbocontroles, b.v. door de Arbodienst. De validiteit en betrouwbaarheid van de WAI is getest. [11] [12] WAI wordt expliciet gebruikt door adviseurs die zich inzetten voor de vertrouwelijkheid van de verkregen gegevens. Het is geen hulpmiddel voor persoonlijke evaluatiegesprekken die door de bedrijfsleiding worden gevoerd. Gebruik door andere personen (groepen) vereist een speciale overeenkomst over gegevensbescherming en vertrouwelijkheid [9].

WAI is een eenvoudige methode die online kan worden gedaan, maar wordt meestal gebruikt als een vragenlijst in institutionele procedures, waarbij deze door een zelf-beoordeelde persoon moet worden ingevuld.

Twee nieuwe methoden voor holistische implementatie: Personal Radar (WAI 2.0) en Company Radar

Begin jaren 2010 werd in Finland gestart met een fundamentele verdere ontwikkeling van het concept Work Ability op basis van internationale ervaring. [13] Een herzien concept van werkvermogen werd getest, onderzocht en geïmplementeerd in ruim honderd projecten in de Finse technologische industrie. [14]

Aangezien werkvermogen afhankelijk is van een verscheidenheid aan beïnvloedende factoren op het gebied van gezondheid, competentie, waarden, werkontwerp en leiderschap, evenals familie- en persoonlijke netwerken, vereist het ontwerpen van gunstige voorwaarden een focus op gerichte maatregelen en in alle genoemde dimensies.

Het is moeilijk om alle werkerreinen tegelijk te beïnvloeden. Bedrijven en werknemers hebben zelden genoeg tijd en personeel voor een holistische implementatie.

Daarom moet binnen de organisatie worden bepaald wat het belangrijkste is en wat het meest nodig is. De Persoonlijke Radar is een meetinstrument om de staat van het huis te evalueren: hoe is de algehele balans in het huis, en wat zijn de sterke en zwakke punten in het huis, op verschillende verdiepingen. De



bedoeling van het onderzoek is om een duidelijk beeld te geven van zaken die binnen of buiten het huis verbeterd moeten worden. De perceptie van de medewerkers van de realiteit binnen en buiten het Huis van Werkvermogen zal zowel negatieve als positieve kenmerken aangeven die opgemerkt moeten worden bij het identificeren en prioriteren van de maatregelen die nodig zijn tijdens het Company Radar-proces. De Company Radar is een dialoogtool om de belangrijkste actiegebieden en maatregelen te prioriteren.

Door ze te combineren moet ervoor worden gezorgd dat het 'doen' in de zin van het daadwerkelijk doorvoeren van veranderingsmaatregelen ook echt na het onderzoek plaatsvindt.

Samenvatting

Leeftijdsmangement, oftewel het managen van de leeftijd en capaciteiten van medewerkers met alle bovengenoemde tools, betekent een manier om: "iedere medewerker de mogelijkheid te geven zijn potentieel te benutten en niet door leeftijd benadeeld te worden". In verband met de vergrijzing van de Europese bevolking en daarmee ook de

Door de vergrijzing van de beroepsbevolking blijkt kennis van de mogelijkheden om het werkvermogen op elke leeftijd te ondersteunen niet alleen belangrijk voor werknemers en werkgevers, maar ook voor de samenleving als geheel. Objectieve kennis van werkvermogen is ook een goede basis voor zelfreflectie en voor discussie binnen het team, bedrijf om de arbeidsomstandigheden en de werkomgeving te verbeteren.

Voor een specifieke werknemer is kennis van het werkvermogen ook belangrijk in verband met de planning van zijn professionele loopbaan en voor het creëren van de voorwaarden voor persoonlijke concurrentiekracht op de arbeidsmarkt. In verband met automatisering en robotica wordt ook de nadruk gelegd op het kunnen omgaan met veranderende arbeidsmarktomstandigheden en het belang en de bereidheid tot levenslang leren en onderwijs.

Voor zowel werkgevers als werknemers kan een proactieve en integrale benadering van het werkvermogensmodel voorkomen dat vaardigheden verouderen en de voorwaarden scheppen om optimaal om te gaan met veranderingen in het werkveld. Er moet echter worden benadrukt dat bij het toepassen van deze benadering niet alleen werkgevers een belangrijke rol spelen, maar ook de benadering van werknemers van hun gezondheid, levensstijl, maar ook van de ontwikkeling van de vereiste vaardigheden voor tewerkstelling in de veranderende arbeidsmarkt.

Hoe beter het vermogen om te werken voordat de werknemer met pensioen gaat, hoe beter de kwaliteit van zijn latere leven. Daarom is het belangrijk om al tijdens productieve jaren te investeren in actief ouder worden. Investeren in veiligheid en gezondheid op het werk op werkplekken die een gunstige werkomgeving creëren, is ook een investering voor de rest van ons leven. [14]



Geciteerde Bronnen

[1] Tempel, J., Ilmarinen, J. Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg: VSA, 2013. ISBN 978-3-89965-464-6. Available from:

https://www.wainetzwerk.de/uploads/zneue%20Uploads/Literatur/WAI_Arbeits-%20und%20Besch%C3%A4ftigungsf%C3%A4higkeit/Leseprobe%20Arbeitsleben%202025.pdf

[2] INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit (red.): Competentie, gezondheid en goede arbeidsomstandigheden – voor de toekomst van werk. Hoe we het vermogen om te werken, het concurrentievermogen en het vermogen tot verandering kunnen bevorderen. Derde nota. Berlijn: INQA, 2016. Berlin: INQA, 2016. Available from: https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/engl-memorandumcompetence?__blob=publicationFile

[3] Frevel, A., Geißler, H.: Arbeitsfähigkeit im Erwerbsverlauf unterstützen und fördern. Instrumente und praktische Beispiele. In: Marianne Giesert, Tobias Reuter, Anja Liebrich (Hrsg.): Arbeitsfähigkeit 4.0 – Eine gute Balance im Dialog gestalten [Werkvermögen 4.0 - Creëer een goede balans in dialoog]. Hamburg: VSA, 2017, pp 218-233. ISBN 978-3-89965-767-8. Available from: <https://www.vsaverlag.de/uploads/media/www.vsa-verlag.de-Giesert-Arbeitsfaehigkeit-viernull.pdf>

[4] European Council Framework Directive 89/391/EEC on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work, or a directive resulting from the ILO's Occupational Health Services Convention No 161/1985.

[5] Kistler, E. Alternsgerechte Erwerbsarbeit. Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis. Düsseldorf: Setzkasten GmbH, 2008. ISBN 978-3-86593-119-1. Available from: https://www.boeckler.de/pdf/p_fomo_hbs_07.pdf

[6] Richenhagen, G.: Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und ihre Bedeutung für das Age Management. In:

Freude/Falkenstein/Zülch (Hrsg.): Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer. INQA Bericht 39. Dortmund: INQA, 2009: p 73–86. ISBN: 978-3-86918-030-4. Available from:

https://inqa.de/SharedDocs/downloads/webshop/pfiff-abschlussberichtfoerderung-und-erhalt?__blob=publicationFile

[7] Ilmarinen J., Tuomi K. Past, Present and Future of Work Ability. In: Ilmarinen J., Lehtinen S. Past, Present and Future of Work Ability. People and Work – Research Reports 65., Helsinki: Finnish Inst. of Occupational Health, 2004. ISBN 951802-581-9.

[8] Ilmarinen J., Towards a longer worklife. Ageing and the Quality of Worklife in the European Union, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, 2005. ISBN 951-802-686-6. Available from: http://hawaii4u.de/UserFiles/Ilmarinen_2005_Towards%20a%20Longer%20Worklife.pdf

[9] Tuomi K., Ilmarinen J., Jahkola A., Katajarinne L., Tulkki A. Työkykyindeksi [Work ability index]. Helsinki: Työterveys-laitos; 1997. Työterveysshuolto 19.

[10] Ilmarinen, J. The Work Ability Index (WAI), Occupational Medicine, Volume 57, Issue 2, March 2007, Page 160.

[11] de Zwart BC, Frings-Dresen MH, van Duivenbooden JC. Test-retest reliability of the Work Ability Index questionnaire. *Occup Med (Lond)*. 2002 Jun; vol. 52, no. 4, pp. 177–181. doi: 10.1093/occmed/52.4.177. PMID: 12091582

[12] Ilmarinen, V., Ilmarinen, J., Huuhtanen, P., Louhevaara, V., Näsman, V. Examining the factorial structure, measurement invariance and convergent and discriminant validity of a novel self-report measure of work ability: Personal radar. *Ergonomics*, 2015, 58, 1445–1460.

[13] Ilmarinen, J. From Work Ability Research to Implementation, *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16(16):2882, 2019. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6720430/>



Erasmus+

[14] Ilmarinen, J. Promoting active ageing in the workplace [online]. European Agency for Safety and Health at Work, 2012. Available from:

<https://osha.europa.eu/en/publications/articles/promoting-active-ageing-inthe-workplace>



Nederland



1. Inleiding

Blik op Werk

Blik op Werk is een onafhankelijke organisatie die werkt aan duurzame werkgelegenheid en kwaliteit van werk. BoW ondersteunt professionals en organisaties om de kwaliteit van het werk en het werken als professional te verbeteren. Voor Nederland is BoW de exclusieve nationale houder van de licentie van de Work Ability Index en beheert sinds 2008 de WAI-database.

In Nederland kunnen gespecialiseerde particuliere bedrijven ter verbetering van de arbeidsomstandigheden (de zogenaamde arbodiensten) een sublicentie krijgen van BoW om hun dienstverlening aan werkgevers en werknemers te verbeteren. Ze gebruiken de WAI en delen de resultaten met BoW. Hierdoor beschikt BoW sinds 2008 over een database met meer dan 400 000 vragenlijsten. Voor een onderzoek naar de ontwikkeling van de werkbaarheid in Nederland is deze database een belangrijke informatiebron. Jaarlijks maakt BoW een analyse van de ontwikkelingen en veranderingen van/in de werkbaarheid in Nederland.

Het doel van de paper is om een overzicht te geven van de uitdaging van de vergrijzing van de beroepsbevolking in Nederland en de manier waarop het concept werkvermogen wordt gebruikt om deze uitdaging aan te gaan. We maken gebruik van de WAI-database, maar presenteren ook een overzicht van recent onderzoek naar het werkvermogen van werknemers in Nederland. Omdat we een gecentraliseerde database hebben, is er behoorlijk wat onderzoek gedaan naar de WAI.

Dit onderzoek toont aan dat het concept werkvermogen nuttig is om de impact van de vergrijzing van de beroepsbevolking te analyseren. Werkvermogen geeft een wetenschappelijk gevalideerd inzicht in het vermogen van werknemers om door te werken. Werkvermogen verschilt in dit opzicht van inzetbaarheid: werkbaarheid staat voor het huidige vermogen om door te werken, terwijl inzetbaarheid staat voor het toekomstige vermogen om door te

werken. Werkvermogen geeft inzicht in de fysieke en mentale capaciteit van werknemers om nu en in de nabije toekomst te blijven werken.

In dit artikel gaan we eerst in op de historische ontwikkeling van het begrip werkvermogen in Nederland. Daarna gaan we in op het probleem van de vergrijzing en de demografische veranderingen van de beroepsbevolking in Nederland. Net als in andere Europese landen vergrijst ook in Nederland de beroepsbevolking in hoog tempo. Vergrijzing is niet de enige uitdaging waarmee werkgevers en werknemers worden geconfronteerd. Er is een uitdaging als gevolg van de flexibilisering van arbeidsverhoudingen, de groei van zzp'ers en de uitdagingen van 'grote' ontwikkelingen als robotisering en globalisering. In het derde hoofdstuk gaan we in op het wettelijk kader op het gebied van werk, sociale zekerheid en ook vergrijzing in Nederland.

In het volgende (vierde) hoofdstuk gaan we in op de Work Ability Index als instrument om het werkvermogen in Nederland te analyseren op basis van de gegevens van BoW.

In het vijfde hoofdstuk bespreken we een aantal onderzoeken naar werkvermogen in Nederland, in het bijzonder naar de WAI als prognostisch instrument op verschillende niveaus.

In het zesde hoofdstuk gaan we in op het gebruik van de WAI in enkele opleidingen voor HRM-specialisten aan enkele hogescholen.

In het laatste hoofdstuk gaan we in op good practices die de particuliere bedrijven ter verbetering van de arbeidsomstandigheden (de Arbodiensten) hebben ontwikkeld met behulp van de WAI, Personal radar etc.

2. Inleiding, de historische ontwikkeling van het begrip werkvermogen in Nederland

Sinds 2008 gebruiken we in Nederland een korte en een lange versie van de WAI. De Nederlandse vertaling van de WAI is gebaseerd op de Engelse versie van de Finse WAI-standaard van het Fins Instituut voor Arbo uit 1998. [22]



Het doel van BoW is het verbeteren van duurzame werkgelegenheid in Nederland. Als onderdeel van dit doel onderzoekt BoW de ontwikkeling van de werkbaarheid in Nederland. De activiteiten van BoW zijn:

- Het promoten en verspreiden van de WAI en het concept werkbaarheid als onderdeel van het stimuleren van duurzame werkgelegenheid,
- Stimuleren van het beroepsmatig gebruik van de WAI, alsmede het informeren van werkgevers, werknemers en professionals over de WAI,
- Resultaten en gebruik van de landelijke WAI-database beschikbaar maken voor onderzoekers en beleidsmakers

In 2008 tekenden het Fins Instituut voor de Arbeidsgezondheid (FIOH), het Ministerie van Sociale Zekerheid en de stichting Blik op Werk een contract, waarbij laatstgenoemde de WAI-vergunning voor de Nederlandse taalgebieden ontving.

Dit was overigens niet de tijd dat het begrip werkvermogen in Nederland werd ingevoerd. Er waren al eerder wetenschappelijke contacten geweest, bijvoorbeeld de Nederlandse professor K. Goudswaard samen met professor Ilmarinen van de FIOH. Voorlopers van de WAI werden gebruikt voor wetenschappelijk onderzoek, maar bijvoorbeeld ook in periodiek medisch onderzoek. Met name in de bouw wordt een voorloper van de moderne WAI al lang gebruikt door de stichting Arbouw, een instituut dat door werkgevers- en werknemersorganisaties gezamenlijk is opgezet en beheerd om de arbeidsomstandigheden in de bouw te verbeteren.

Het contract tussen FIOH, het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de stichting Blik op Werk in 2008 was dus zeker geen uitgangspunt om met het begrip werkvermogen te werken. Het kan echter gezien worden als een poging van het ministerie om het concept te promoten en duidelijker toe te passen op basis van de laatste wetenschappelijke inzichten. De belangstelling van het ministerie is ongetwijfeld terug te voeren op twee dominante politieke beleidsontwikkelingen met betrekking tot de Nederlandse arbeidsmarkt. In de eerste plaats is dit - dat al langer bestaat (sinds de jaren '80) - om het aantal werknemers dat het arbeidsproces verlaat

met een arbeidsongeschiktheidsuitkering te verminderen. In eerste instantie ligt de focus vooral op het beperken van de instroom in arbeidsongeschiktheidsregelingen door toetredingsdrempels te verhogen en wet- en regelgeving aan te passen, zodat minder categorieën werknemers met een arbeidshandicap aanspraak kunnen maken op de regelingen.

De tweede dominante politieke beleidstrend ontstaat rond de eeuwwisseling onder invloed van demografische ontwikkelingen: de bevolking vergrijsst in hoog tempo. Kortom, de verwachting is dat een steeds kleiner aantal mensen zal moeten betalen voor AOW en pensioenen. Hoewel de Nederlandse pensioenfondsen rijk zijn, kunnen we zeggen heel rijk vergeleken met andere Europese landen, maar de politieke overtuiging groeit dat mensen nog wel een aantal jaren zullen moeten doorwerken. De leeftijd waarop men kan verlaten de beroepsbevolking moet worden verhoogd. Ten eerste worden regelingen voor vervroegd pensioen en de daarbij behorende fiscale mogelijkheden afgeschaft. Ten tweede wordt de leeftijd waarop men een AOW-uitkering van de overheid ontvangt – 65 jaar – geleidelijk verhoogd (nu 67 en enkele maanden). Het idee is dat de verhoging van de pensioenleeftijd samenhangt met de levensverwachting, waardoor het in de toekomst mogelijk is dat personen met 68 of zelfs 70 jaar met pensioen gaan.

Wet- en regelgeving stellen je in staat om mensen te sluiten, dicht te schroeven of uit te sluiten van toegang tot regelingen, maar het verhindert niet dat werknemers fysiek, psychisch en mentaal uitgeput raken in de uitoefening van hun beroep. In die zin is het niet verwonderlijk dat de rijksoverheid, ook op het niveau van de minister, aandacht vraagt voor het begrip (behoud van) arbeidsvermogen. Simpel gezegd: het probleem van de toekomst is niet het overschot aan arbeidskrachten, maar het dreigende tekort. Het resultaat is de actieve rol van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid bij het verkrijgen van de WAI-vergunning voor alle Nederlandse taalgebieden (dus ook België).

Er is nog één klif om te navigeren. Vanuit het oogpunt van de Nederlandse Rijksoverheid zou het ongebruikelijk zijn om bepaalde methoden of interventies voor te schrijven om mensen langer gezond te houden in hun



functie. De rijksoverheid stelt door middel van wetgeving een kader vast, maar hoe de doelen binnen de grenzen van die kaders worden bereikt, is aan werkgevers, werknemers of hun al dan niet georganiseerd gezamenlijk overleg. Dus hoewel een contractpartner in de licentieovereenkomst met de FIOH over de WAI, schrijft het ministerie deze indicator niet voor voor de werkcapaciteit van individuele werknemers en de beroepsbevolking in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Er wordt een ander pad gekozen.

Stichting Blik op Werk is medeondertekenaar van de overeenkomst en aangesteld als beheerder van de licentie. De stichting krijgt de opdracht om de komende periode een licentiebeheersysteem te ontwikkelen dat de kwaliteit van de uitvoering borgt. Op termijn zal dit systeem gefinancierd moeten worden zonder bijdragen van de rijksoverheid. Daarnaast worden de resultaten van de onder licentie verkregen indexen anoniem opgeslagen, dat wil zeggen niet tot hen herleidbare personen of bedrijven, zodat een database ontstaat van de arbeidscapaciteit van de Nederlandse Werkende mensen. In 2021 zijn er meer dan 400 000 registraties van Nederlandse werknemers, verspreid over verschillende branches, geregistreerd.

Stichting Blik op Werk beheert de WAI en de database. De stichting koopt zelf geen indexen in maar zorgt ervoor dat organisaties met een sublicentie de WAI correct en onder de juiste voorwaarden gebruiken. In de Nederlandse situatie kunnen dit zowel de HR-afdelingen van - meestal grotere – bedrijven zijn als gespecialiseerde dienstverleners die door bedrijven kunnen worden ingehuurd. Voor het gebruik van de WAI moeten degenen die dat doen geregistreerd zijn. Naast de WAI heeft Blik op Werk ook de vergunning voor de Persoons- en Bedrijfsradar en beheert de Werkscan. In deze instrumenten is de WAI volledig opgenomen. [25]

Andere instrumenten

De WAI doet geen onderzoek naar de oorzaak van (mogelijk) verminderde arbeidscapaciteit. Dat past bij de werking van de WAI. Het kan worden gezien als een thermometer om koorts te meten. Het vermogen om te werken kan worden gemeten en het resultaat kan worden gebruikt om verder onderzoek

te doen. De WAI is daarom voor grote groepen respondenten een goede methode om subgroepen met een verminderde arbeidscapaciteit te identificeren. Op basis hiervan kan nader onderzoek worden gedaan om gerichte interventies in te zetten gericht op het versterken en/of behouden van de arbeidsgeschiktheid.

De persoonlijke radar

De Personal Radar is ontwikkeld en gevalideerd door Prof. Juhani Ilmarinen in de Finse technologiesector. Naast het meten van het werkvermogen met de WAI, kijkt de methode Persoonlijke Radar ook waar mogelijke indicatoren van verminderde werkbaarheid liggen. Aan de hand van aanvullende vragen wordt een beeld geschetst van een score van 0-10 op de verschillende dimensies van het Huis van Werkvermogen:

- Gezondheid
- Competenties
- Houding en motivatie
- Werk
- Werk leven balans

De werkscan

De Werkscan is ontwikkeld door het Kenniscentrum Arbeidsdeskundigen (AKC) in opdracht van de Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen (NVVA). Naast het meten van het werkvermogen met de WAI, kijkt de Werkscan ook naar 8 aandachtsgebieden die het werkvermogen beïnvloeden. Deze signaalgebieden zijn bepalend voor het werkvermogen.

De determinanten van werkvermogen in de Werkscan zijn:

- Gezondheid
- Levensstijl
- Werk
- Balans tussen werk en privé
- Opleiding / training



- Loopbaanontwikkeling
- Loopbaanmobiliteit
- Zelfredzaamheid

Op basis van aanvullende vragen worden signalen verzameld. De signalen geven aan of er geen actie nodig is, of er preventief of direct moet worden ingegrepen.

De antwoorden van de respondent gaan over zijn perceptie van de signaalgebieden. Er kan een discrepantie zijn tussen wat daadwerkelijk nodig is om actie te ondernemen en wat de respondent zelf wenselijk acht. Het is dus goed mogelijk dat een respondent met overgewicht geen reden ziet om zijn levensstijl aan te passen. Dit sluit aan bij de uitgangspunten van de methodiek: de werkscan wil aansluiten bij de belevingswereld van de respondent. De vervolgesprekken van de Werkscan gaan immers over wat iemand wil veranderen en welke motivatie hij daarvoor heeft. Door middel van de interviewtechniek motiverende gespreksvoering kan onduidelijkheid in motivatie worden gezocht en wordt door de respondent en de werkscandeskundige samen onderzocht waar stappen gezet kunnen worden om gedragsverandering in gang te zetten.



3. Ontwikkelingen in de wereld van arbeid: demografische trends, vergrijzing, flexibilisering, robotisering en globalisering

In Nederland is de samenstelling van de beroepsbevolking de afgelopen twintig jaar drastisch veranderd en de vergrijzing van de beroepsbevolking is daar één van. De vergrijzing van de beroepsbevolking is het gevolg van de toegenomen levensverwachting en dalende vruchtbaarheidscijfers. De vergrijzing is niet de enige belangrijke verandering die zich heeft voorgedaan op de arbeidsmarkt en in de arbeidsverhoudingen in Nederland. Andere ontwikkelingen zijn de flexibilisering van arbeidsverhoudingen, de snelle toename van zzp'ers die vooral in Nederland sterk is en ook de impact van robotisering en globalisering.

Het beeld is complex en soms tegenstrijdig: tekorten in veel sectoren van geschoolde werknemers in tegenstelling tot stijgende werkloosheid in andere delen van de arbeidsmarkt. Sommigen spreken van een stille revolutie die zich de afgelopen decennia op de arbeidsmarkt voltrekt. Een stille revolutie die de arbeidsverhoudingen en de arbeidsmarkt de komende jaren ingrijpend zal veranderen, maar ook de manier waarop we werken en wat voor soort beroepen de impact van robotica op hoe we werken zullen overleven. Al deze 'grote' trends hebben direct en indirect invloed op de individuele verhoudingen tussen werkgever en werknemer en de uitdagingen waar zij voor staan. Het beeld is ingewikkeld. Enerzijds zullen beroepen verdwijnen en/of taakpakketten drastisch veranderen, anderzijds zal nieuwe technologie werknemers met een beperking in staat stellen om te werken en productief te blijven. [11]

En deze ontwikkelingen zijn internationale ontwikkelingen: alle geïndustrialiseerde landen worden geconfronteerd met de impact van deze ontwikkelingen. Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen en uitdagingen in en voor Nederland?

3.1 Demografie: de Nederlandse beroepsbevolking

De demografische uitdaging: vergrijzing en dalende vruchtbaarheidscijfers. Als gevolg hiervan zijn er meer ouderen en minder jongeren om hen te vervangen. Voor werkgevers is deze vergrijzing een uitdaging: hoe kunnen oudere werknemers behouden blijven? Hoe houd je ze fit en gemotiveerd? Hoe te ontwerpen op de werkplek om de arbeidsomstandigheden te verbeteren! Maar niet alleen voor werknemers is vergrijzing een probleem. Het leidt ook tot meer druk op het socialezekerheidsstelsel, met name het pensioenstelsel in Nederland.

Veroudering heeft verschillende vormen aangenomen. Als we kijken naar de gemiddelde leeftijd van de bevolking tussen 2000–2020 is er een stijging van vier jaar. Op basis van berekeningen van het Centraal Bureau van de Statistiek (CBS) was de gemiddelde leeftijd van de Nederlandse bevolking in 2000



38,2 jaar. In 2010 is dit aantal opgelopen tot 40,1 en in 2020 was de gemiddelde leeftijd van de Nederlandse bevolking 42,2 jaar.

Als we ons richten op de beroepsbevolking is de stijging nog sterker. Het CBS heeft berekend dat de zogenaamde grijsdruk, (de verhouding tussen het aantal personen van 65+ en het aantal personen tussen 20 en 65 jaar) is gestegen van 21,9 % in 2000 naar 33,1 % in 2020. Het aantal oudere 'inactieve' personen neemt dus duidelijk toe en het aantal potentiële werknemers neemt relatief af. [26]

Deze afnemende aantallen medewerkers worden steeds ouder. In 2003 was 22,0 % van de totale beroepsbevolking 55 jaar of ouder (866 000 personen). In 2010 was dit aantal gestegen tot 1 341 00 werknemers: 29, 2 % van de totale beroepsbevolking. In 2019 was ruim 35 % van de totale beroepsbevolking 55 jaar of ouder 1 977 000 personen van 55 jaar en ouder. [27]

Op de lange termijn zal de vergrijzing stabiliseren zoals grafiek 1 laat zien, maar de komende jaren zal de vergrijzing toenemen en een grote vraag blijven voor zowel werkgevers als werknemers hoe fit en productief te blijven, want we vormen nu ook het onderzoek naar het werkvermogen het meest onderzoek laat een significant verband zien tussen veroudering en werkbaarheid: Leeftijd is een van de drie factoren die samenhangt met werkvermogen in de zin van het toenemen van de jaren dat het werkvermogen afneemt. [15]

Tabel 1: Bevolkingsontwikkeling en prognose in Nederland, 2010–2060

Jaar	Totale bevolking	0-20	20-65	65+	% 0-20	% 20-65	% 65+
2011	16,6	3,9	10,1	2,5	23,5	60,9	15,6
2020	17,2	3,7	10	3,4	22	58,3	19,7
2030	17,6	3,7	9,7	4,1	21,3	55	23,7
2040	17,8	3,8	9,3	4,6	21,5	52,6	25,9
2050	17,7	3,7	9,5	4,4	21,2	53,7	25,1
2060	17,7	3,7	9,5	4,4	21,2	53,9	24,8

*Bron: Kerncijfers van de bevolkingsprognose 2010–2060 CBS. *: x 1 million.*

De impact van de vergrijzing van de beroepsbevolking op de arbeidsmarkt zal de komende twintig jaar duidelijk worden, een overgangperiode waarin ook een groot deel van de zogenaamde babyboomers de arbeidsmarkt zal verlaten en met pensioen gaat. Na 2035, wanneer deze verschuiving is voltooid, is de verwachting dat er geen grote verschuivingen zullen optreden.

Vergeleken met andere landen: vergrijzing is een Europese uitdaging. In Nederland lijkt de vergrijzing in vergelijking met andere Europese landen relatief mild. De uitdagingen in andere landen, bijvoorbeeld Duitsland, zijn veel groter. [28]

De uitdaging voor de samenleving zijn stijgende pensioenkosten en productiviteitsverlies als gevolg van arbeidstekorten en afnemend arbeidsvermogen. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden hebben de Nederlandse overheid en sociale partners maatregelen genomen om het pensioenstelsel te veranderen, de verplichte pensioenleeftijd te verhogen en vervroegde uittreding uit de arbeidsmarkt te ontmoedigen. Het doel is om medewerkers tot op latere leeftijd te laten werken.



De impact van de vergrijzing hangt nauw samen met andere ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld de impact van globalisering en robotisering op de mogelijkheden van werkgevers om productieprocessen bij te sturen, nieuwe banen die het gevolg zijn van robotisering maar ook het verdwijnen van banen en de vervanging door computers en robots. Er is dus geen lineair verband tussen vergrijzing en bijvoorbeeld arbeidstekorten of de strategieën die werkgevers kunnen gebruiken om de gevolgen van vergrijzing aan te pakken.

3.2 Wettelijk kader

De impact van de vergrijzing van de beroepsbevolking staat voorop in de debatten over de toekomst van de Nederlandse verzorgingsstaat. Het kostte nogal wat om de Nederlandse verzorgingsstaat op te bouwen. Er waren grote debatten over de principes waarop het Nederlandse socialezekerheidsstelsel moest worden gebouwd. [14] Na meer dan dertig jaar werd een compromis bereikt en kwam in relatief korte tijd een brede verzorgingsstaat tot stand, in de woorden van een Nederlandse socioloog, A. De Swaan: een lange sisser en een korte, oerknal. [9]

Tot voor kort waren de belangrijkste kenmerken een combinatie van verzekeringen tegen de risico's van arbeid, pensionering, ziekte en invaliditeit (gecontroleerd door de staat en de vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers) en staatsvoorzieningen voor ouderdom, armen enz. In de afgelopen twintig jaar is dit zogenaamde Rijnland-welzijnsmodel (een concept van een brede en genereuzere verzorgingsstaat dat we in de Scandinavische landen, Duitsland en Nederland zien in tegenstelling tot een meer liberale staat met beperkte welvaartsregelingen) veranderd: bijvoorbeeld de ziekte- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen zijn geprivatiseerd, de rol van de sociale partners is gewijzigd en het welzijnsmodel is vervangen door een model van de zogenaamde Participatiemaatschappij: de focus ligt op het activeren van degenen die afhankelijk zijn van steun van de staat. Een van de belangrijkste elementen was dat de kosten van de regelingen te hoog waren, met name voor de pensioen- en pensioneringsregelingen. Naast financiële maatregelen zijn er

ook andere maatregelen genomen om de arbeidsgeschikte leeftijd te verlengen. Duurzame werkgelegenheid, levenslang leren en meer.

Om de mogelijkheid te stimuleren dat werknemers langer kunnen werken of duurzamer inzetbaar zijn, zijn er verschillende programma's ontwikkeld om onderwijs en intersectorale mobiliteit te stimuleren. In Nederland wordt onderwijs op de werkvloer gezien als een verantwoordelijkheid van de werkgevers die met de vakbonden afspraken maken over onderwijsprogramma's en de bekostiging van deze programma's in speciale onderwijsfondsen (de zogenaamde opleiding en ontwikkelingsfondsen). Het gebruik van deze onderwijsfondsen is beperkt en beperkt. In het laatste decennium zijn er ook voor oudere werknemers steeds meer mogelijkheden om te blijven leren om hun werkvermogen en inzetbaarheid te vergroten. Er zijn verschillende programma's opgezet, bijvoorbeeld in de metaal- en elektronica-industrie, om levenslang leren te bevorderen en werknemers inzetbaar en fit te houden. Er is een algemene consensus over het belang van 'permanente training', zeker voor oudere werknemers om hun werkvermogen op peil te houden. In de verschillende cao's zijn veel speciale afspraken gemaakt over het verbeteren van de opleiding van oudere werknemers.

Op het niveau van het rijksbeleid zijn er enerzijds veel maatregelen genomen om werknemers te stimuleren om te kunnen en fit te worden en hun arbeidsvermogen en inzetbaarheid te vergroten en anderzijds om de leeftijd waarop werknemers met pensioen kunnen gaan te verhogen.

Dus als het gaat om het mogelijk maken van langer doorwerken, is er in Nederland een duidelijke taakverdeling. Dit is het duidelijkst omschreven in het advies 'Van alle leeftijden' dat de Sociaaleconomische Raad (SER) op 21. 1. 2005 op verzoek van de Tweede Kamer heeft uitgebracht. "In de visie van de raad is een tweesporenaanpak nodig om de arbeidsparticipatie van oudere werknemers te bevorderen. Dit betreft zowel het verbeteren van de stimuleringsstructuur van arbeidsvoorwaarden en pensioenregelingen als het verder ontwikkelen en inbedden van een leeftijdsbewust personeelsbeleid in de onderneming. Zowel de overheid als de sociale partners hebben een groot aantal maatregelen genomen om werknemers financieel te stimuleren langer



door te werken (het eerste spoor). Het leeftijdsbewuste personeelsbeleid in het bedrijf (het tweede spoor) is een belangrijke voorwaarde voor het succes van het reeds gevoerde beleid, waardoor langer doorwerken financieel aantrekkelijk wordt. Dit tweede spoor is primair de verantwoordelijkheid van sociale partners, werkgevers en werknemers. De overheid kan hierin een ondersteunende rol spelen.”²

Wet pensioenleeftijd

Recent is er overeenstemming bereikt over een zeer, zeer lange termijn debat over de pensioenfondsen en pensioenkwestie (zelfs voor het Nederlandse ‘poldermodel’ dat normaal gesproken erg traag is in het aanpassen van nieuw beleid). Over het algemeen zal de pensioenleeftijd meegroeien met de ontwikkeling van de arbeidsmarkt. Een bijzonder probleem betrof de zogenaamde ‘inspannende beroepen’. Die werknemers die meer risico lopen om arbeidsongeschikt te worden als gevolg van de zwaarte van hun werk. Bouwers die zwaar handmatig werk verrichten, lopen bijvoorbeeld meer risico om arbeidsongeschikt te worden dan een leraar op een middelbare school. [7]

In de pensioenovereenkomst zijn er speciale regelingen die het onder strikte voorwaarden mogelijk maken dat werknemers eerder met pensioen kunnen gaan, dat wil zeggen vóór de officiële pensioengerechtigde leeftijd.

Wel zijn er in de pensioenovereenkomst afspraken gemaakt die het onder bepaalde voorwaarden mogelijk maken om eerder met pensioen te gaan.

De voorwaarden zijn:

1. Ingangsdatum maximaal 3 jaar voor de AOW-leeftijd.
2. Het vrijgestelde bedrag voor 2021 is 1 847 euro per maand (= de netto AOW-uitkering voor een alleenstaande per werknemer.

² Van alle leeftijden, (2005) p. 10

3. De regeling is tijdelijk; de werknemer en werkgever kunnen tot 31. 12. 2025 een overeenkomst sluiten, waarbij de laatste betaling kan worden gedaan op 31. 12. 2028.
4. De regeling geldt vanaf 1. 1. 2021.
5. Het totaalbedrag kan in één keer of in meerdere termijnen worden verstrekt.
6. De hoogte van de uitkering is onafhankelijk van het verdiende loon, de duur van het dienstverband en of het een volledige of deeltijdaanstelling betreft.
7. De regeling is voor iedereen toegankelijk.

Act Labour Market in Balance (Wet Arbeidsmarkt in Balans)

1. In the old situation, so before the introduction of the WAB, the transition payment in the event of dismissal for the first ten years of service was $\frac{1}{2}$ monthly salary per half year of service. From ten years of service, the allowance became $\frac{1}{4}$, monthly salary per half year of service. The WAB will abolish the latter.
2. Before the WAB came into effect, there was a temporary arrangement that provided for an increase in the transition payment for an employee aged fifty or older (was Article 673a of the Civil Code). This scheme has been abolished as of 1. 1. 2020.

Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd

De wet is in 2004 in werking getreden en is bedoeld voor mensen die vanwege hun leeftijd worden gediscrimineerd, bijvoorbeeld omdat ze te jong of te oud zijn.

In de Wet gelijke behandeling leeftijden worden bijzondere maatregelen genomen om ervoor te zorgen dat oudere werknemers eerlijk worden behandeld. Het kabinet heeft besloten dat werknemers langer moeten doorwerken en daarom mag de ontslagvergoeding niet bedoeld zijn om eerder te stoppen met werken. Ontslagregelingen, die tot doel hebben eerder te stoppen met werken, zijn door de overheid niet toegestaan. Dit heet een



Vervroegde Uittredingsregeling (RVU). Dit geldt voor werknemers ouder dan 55 jaar. Als werkgevers toch ontslaan met het oog op vervroegd pensioen, dan krijgt de werkgever een fiscale boete van 52 % op de ontslagvergoeding.³

In het algemeen:

Er is dus een combinatie van wetten en veranderingen van de verzorgingsstaat om de pensioengerechtigde leeftijd te verhogen om te verbieden dat werknemers vervroegd met pensioen gaan en maatregelen om de arbeidsomstandigheden te verbeteren en om zowel werkgevers als werknemers te stimuleren om ook voor de oudere werknemers in onderwijs te investeren en om op de werkvloer betere arbeidsomstandigheden te faciliteren.

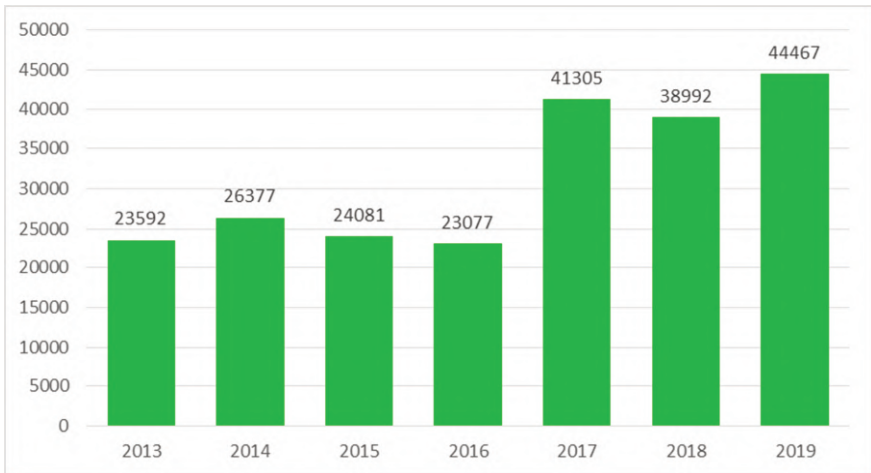
4. Significante onderzoeksprojecten op het gebied van werkvermogen, overzicht gepubliceerde artikelen

Sinds 2008 is er een centrale database van de WAI in Nederland die wordt beheerd door Blik op Werk. Vanaf 2010 zijn er in de afgelopen tien jaar meer dan 400 000 vragenlijsten van BoW geregistreerd. Deze database wordt door wetenschappers gebruikt voor onderzoek naar werkbaarheid en om HR-strategieën en HR-instrumenten te ontwikkelen.

Wie zijn de respondenten? In tabel 1 is het aantal deelnemers in absolute aantallen weergegeven. Ook zien we een positieve trend bij een toenemend aantal deelnemers dat de WAI gebruikt.

³ Wet van 17. 12. 2003, houdende gelijke behandeling op grond van leeftijd bij arbeid, beroep en beroepsopleiding (Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij arbeid).

Tabel 1: Respondenten work ability index, in absolute aantallen, 2013–2019



Bron: WAI-database BoW

In deze periode zijn er meer mannen die de WAI gebruiken dan vrouwen, hoewel het aantal vrouwen toeneemt. De verdeling tussen de seksen is in 2019 62,7 % mannen en 37,3 % vrouwen. Andere kenmerken zijn dat de respondenten relatief hoger opgeleid zijn, ongeveer 33 % werkzaam is in industriële sectoren en de meest prominente groep tussen de 45–55 jaar oud is. Interessant is dat ook het aantal oudere werknemers dat gebruik maakt van de WAI toeneemt.⁴ Verder heeft het merendeel van de respondenten een zekerder positie op de arbeidsmarkt en is werkzaam in de grote bedrijven: het aandeel respondenten dat bij kleine bedrijven werkt is relatief laag: de WAI is meer een instrument dat door grotere bedrijven wordt gebruikt.

Wat zijn de resultaten:

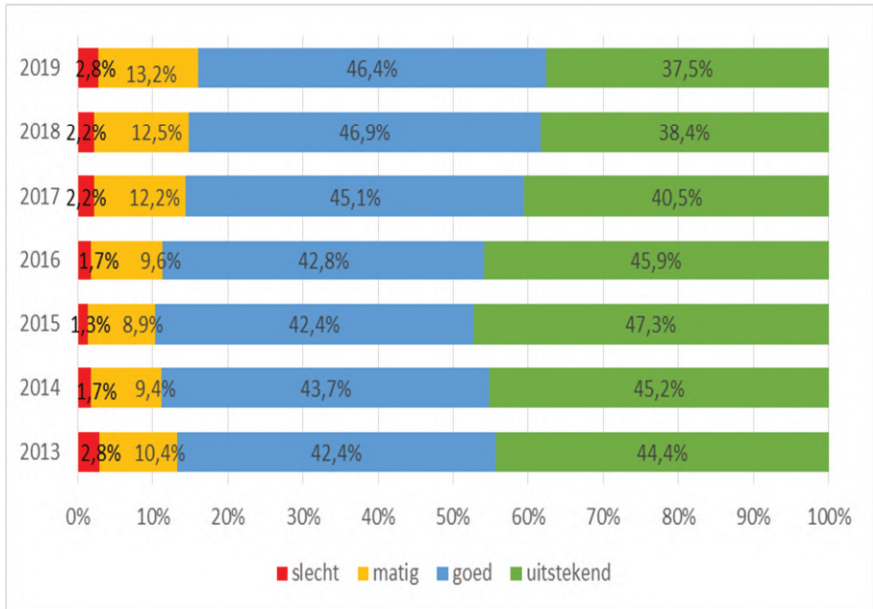
Figuur 1 toont de WAI-score tussen 2013 en 2019.

⁴ For the database: dienstverlener@blikopwerk.nl [25]



De verschillende dimensies van de WAI hebben verschillende uitkomsten. Al deze uitkomsten/scores samen geven een indicatie van het werkvermogen van een individuele medewerker. Deze gecombineerde uitkomst ligt tussen de 7 en 49 punten.

Figuur 1: WAI-score – per categorie, 2013–2019

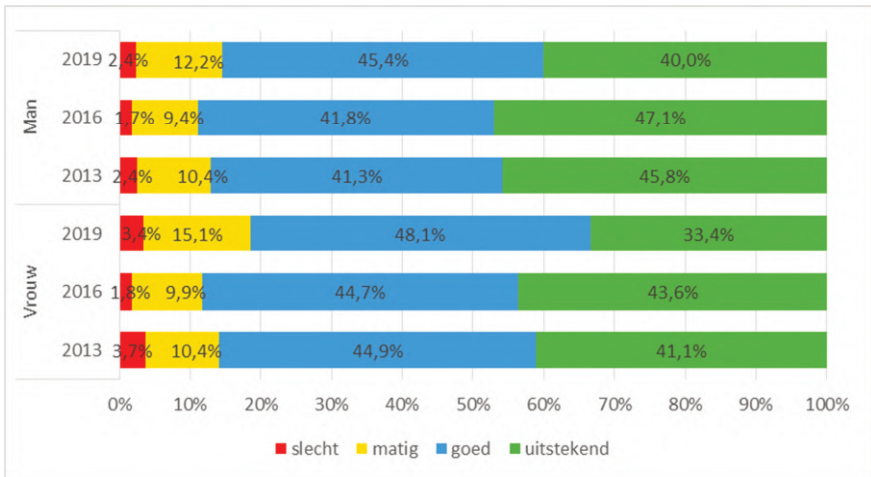


Bron: WAI-database BoW

WAI-score distributie in categorieën slecht, matig, goed en uitstekend, per jaar. WAI score 7 t/m 27 = slechte werk ability, 28 t/m 36 = matige werk ability, 37 t/m 43 = goede werk ability, 44 t/m 49 = uitstekende werk ability.

De algemene trend is dat de werkbaarheid afneemt, vooral na 2017. De figuur laat duidelijk een verschuiving zien van uitstekend naar goed en vooral matig. Deze afname wordt getoond door mannen en vrouwen (zie figuur 2).

Figuur 2: WAI-score- gender, 2013–2019



Bron: WAI-database BoW

De daling is bij de vrouwelijke deelnemer iets sterker dan bij de mannen. Dat is in overeenstemming met ander onderzoek waaruit blijkt dat vrouwen een lagere werkbaarheid geven dan mannen. Vrouwen rapporteren over de hele periode een lager werkvermogen. Het bevestigt het onderzoek van Osagie en De Lange et al. [15]: de meeste onderzoeken meten een hoger werkvermogen bij mannen dan bij vrouwen.

Als we kijken naar leeftijd, zien we een afname van het arbeidsvermogen bij de jongere leeftijdsgroepen en bij de oudere leeftijdsgroepen, vooral 65+. Het is niet verwonderlijk dat de werkbaarheid afneemt met het stijgen van de leeftijd. Een ander onderzoek heeft dit patroon al aangetoond. [20, 7] De verklaring is dat het werkvermogen van de oudere lager is als gevolg van de afname van de mentale en fysieke capaciteit en gezondheidsproblemen vergroot. Dat is ook te zien in figuur 3.

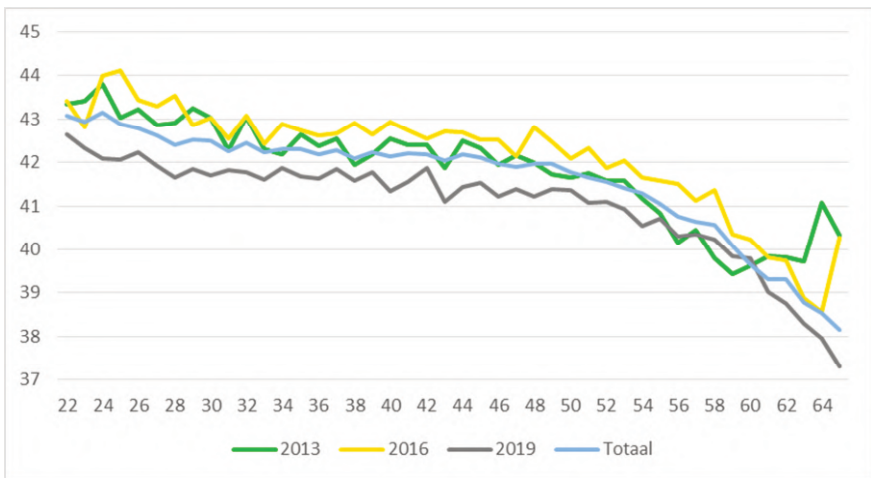
De grafiek toont de gemiddelde arbeidsgeschiktheid van werknemers per leeftijdsjaar in de periode van 2013 tot 2019. De gemiddelde arbeidsgeschiktheid van werknemers neemt af naarmate werknemers ouder worden. De werkcapaciteit kent drie fasen. In de eerste fasen vallen startende



werknemers tussen de 23 en 31 jaar, zij hebben het hoogste werkvermogen in vergelijking met oudere werknemers, maar hun werkvermogen neemt licht af. Fase twee laat zien dat het werkvermogen van werknemers tussen 31 en 49 jaar relatief stabiel is. Werknemers tussen 49 en 65 jaar hebben gemiddeld een afnemend arbeidsvermogen.

Wat opvalt is de toename van de werkcapaciteit van werknemers ouder dan 60 jaar in 2013, maar deze toename zal in 2019 niet zichtbaar zijn. De toename aan het einde is een bekend beeld en wordt ook wel de ‘gezonde werknemer’. Dit betekent dat werknemers tegen hun pensioenleeftijd gemiddeld een hoger arbeidsvermogen zullen hebben, omdat ouderen rond de 60 jaar de arbeidsmarkt met een laag arbeidsvermogen verlaten. Dit verhoogt het gemiddelde werkvermogen van de respondenten.

Figuur 3: Work ability en leeftijd



Bron: WAI-database BoW

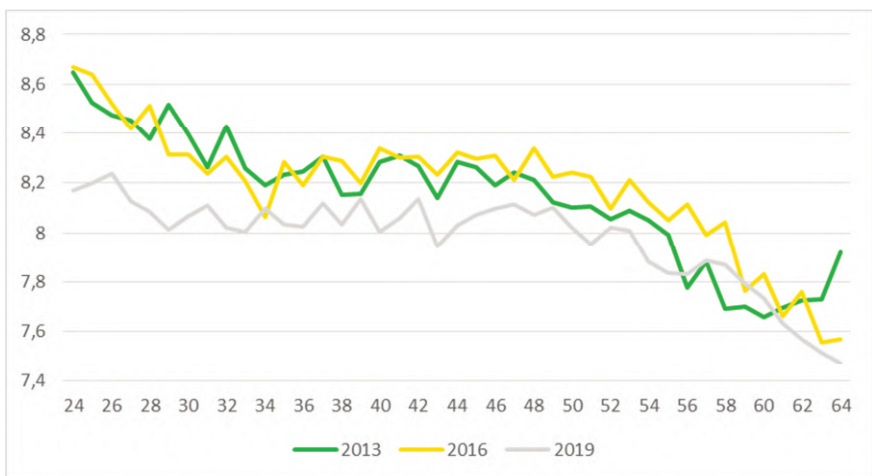
Opmerkelijk is dat er in 2019 geen healthy worker effect is opgetreden. Een ander aspect is van invloed op de werkbaarheid: de aard van het werk en het opleidingsniveau. De volgende resultaten zijn gebaseerd op internationaal

onderzoek naar de bouwsector en schoonmakers. Beroepen met een grote handmatige component.

Gemiddelde WAI-score naar leeftijd en aard van het werk

De groep oudere werknemers die vooral fysiek inspannende taken uitvoert, scoort aan het einde van hun werkzame leven gemiddeld matig. Gezien de relatie tussen sterfte en arbeidsvermogen betekent dit dat zij relatief eerder overlijden of met een handicap worden geconfronteerd. Het arbeidsvermogen neemt af met de leeftijd. Maar ook opmerkelijk zien we een daling bij de jongere leeftijdsgroepen tussen 2013 en 2019.

Figuur 4: Average WAI score by age and type of work



Bron: based on the WAI-database BoW

- Onderzoek naar beroepsgroepen laat een duidelijk verband zien met zware beroepen, met name fysiek werk en arbeidsvermogen.
- 33 % van de slecht werkende bouwvakkers gaat naar de WIA. Dit is 9 % bij een matig werkvermogen en slechts 1 % bij een goed werkvermogen. [1]



- Uit eerder onderzoek onder bouwvakkers van 40 tot 60 jaar bleek dat mensen met een arbeidsbeperking een meer dan 20 keer grotere kans hadden om binnen twee jaar arbeidsongeschikt te worden. [10]⁵
- Driekwart van de Finse schoonmakers [12] die met vervroegd pensioen gingen, had in voorgaande jaren een slecht of matig arbeidsvermogen.

Deze cijfers laten de relatie zien tussen werkvermogen, arbeidsongeschiktheid en het verlaten van de arbeidsmarkt. Slecht of slecht werkvermogen leidt vaker tot arbeidsongeschiktheid en vroegtijdige uittreding van de arbeidsmarkt voor bouwvakkers en schoonmakers.

De grote verschillen in het werkvermogen van werkers met fysieke en mentale taken en tussen verschillende opleidingsniveaus blijken ook uit de WAI-database. Van de laagopgeleiden (tot en met het HAVO MAVO) heeft 23,7 % (bijna 1 op de 4!) een slecht tot matig arbeidsvermogen, terwijl dit bij de hogeropgeleiden 11,8 % is. En als we naar de aard van het werk kijken, zien we een soortgelijk beeld.

De schatting van het werkvermogen van lager opgeleiden is lager dan die van de andere twee groepen. Verschillen zijn er vooral tussen de respondenten die voornamelijk fysiek inspannend werk doen en de respondenten die voornamelijk psychisch inspannend werk doen of een combinatie van beide. Van de respondenten die vooral fysiek zwaar werk doen, verwacht 77 % dat ze dit over twee jaar niet meer kunnen. In 2013 was dat ruim 80 %. De cijfers voor de overige groepen zijn hoger (circa 90 %) en stabiel.

De persoonlijke radar

De Persoonlijke Radar is in 2019 1097 keer ingezet in Nederland, voornamelijk in de welzijns- en onderwijssector. Mede daarom is het niet representatief voor alle sectoren in Nederland.

⁵ Zie ook Liira et.al. Uit dit Fins onderzoek naar bouwvakarbeiders, leeftijd tussen 40 en 65 blijkt dat werknemers met een slecht werkvermogen 10 keer meer risico lopen op uitval binnen vier jaar. (Liira et al., 2002)

Samengevat liggen de scores op alle dimensies rond de scheidslijn tussen 'matig' en 'goed'. De dimensies gezondheid, competenties, werk en balans tussen werk en privé liggen net onder de scheidslijn en scoren daarom "matig". De dimensies attitude en motivatie zijn de enige die precies op de scheidslijn liggen en dus gewoon "goed" scoren.

De werkscan

De Werkscan is in 2019 987 keer in Nederland ingezet in verschillende sectoren, maar vooral in de metaal- en overheidssector. Mede daarom is het niet representatief voor alle sectoren in Nederland.

Table 2: Outcomes workscan 2019

Signal area	No action	Preventive action	Immediate action
Health	45,5 %	11,4 %	43,1 %
Lifestyle	49,7 %	0 %	50,3 %
Work	47,8 %	14,3 %	37,9 %
Work-life balance	55,4 %	23,7 %	20,9 %
Education / training	56,8 %	14,5 %	28,7 %
Career development	61,6 %	14,7 %	23,7 %
Career mobility	35,4 %	26,7 %	37,9 %
Self-sustainability	56,8 %	23,2 %	20,0 %

Bron: based on Data of BoW

Deze tabel laat zien dat 40–60 % actie gewenst is in alle signaalgebieden, preventief of direct. Op het gebied van loopbaanmobiliteit geeft maar liefst 64,6 % aan dat (preventieve of onmiddellijke) actie nodig is. Op de signaalgebieden gezondheid, leefstijl en werk geeft ook ruim 50 % aan dat (preventief of direct) actie nodig is. Opvallend is dat er een duidelijke scheiding



is op het signaalgebied lifestyle: 49,7 % vindt dat er geen actie nodig is en 50,3 % vindt dat er nu actie nodig is. Geen van de respondenten vindt dat er preventief moet worden ingegrepen. Het gebied gezondheidssignaal scoort ook zeer hoog op het antwoord "nu actie", namelijk 43,1 %.

Ander recent, wetenschappelijk onderzoek naar werkvermogen

Door de beschikbaarheid van de WAI-database zijn er nogal wat onderzoeken naar werkbaarheid in Nederland. In het algemeen over de WAI als instrument: er zijn kritische kanttekeningen bij de WAI maar in de uitkomst van de meeste onderzoeken blijkt dat het een bruikbaar instrument is om de werkbaarheid van iemand op korte termijn te voorspellen. [5]

Een deel van het onderzoek concentreert zich op de fysieke determinanten van werkvermogen. Het meeste van dit onderzoek gaat over de individuele kenmerken, leefstijl- en gezondheidsfactoren en arbeidsomstandigheden die gerelateerd zijn aan werkvermogen. De associaties met slecht werkvermogen zijn het sterkst bij ongunstige fysieke en psychosociale arbeidsomstandigheden. [21] Het analyseren van de impact van obesitas op het werkvermogen bij werknemers met een hoge en lage fysieke werkbelasting. De belangrijkste conclusie is dat zowel werknemers met overgewicht als een hoge fysieke werkbelasting een synergetisch effect hebben op het werkvermogen en resulteren in een lage of matige werkbaarheid. Ander onderzoek richt zich op de impact van veelvoorkomende ziekten en leefstijlgerelateerde en werkgerelateerde factoren op ziekteverzuim en werkvermogen. Op basis van een analyse van 8 364 Nederlandse zorgmedewerkers is de belangrijkste boodschap dat zowel veelvoorkomende ziekten als ongunstige werkgerelateerde factoren (zoals hoge werkeisen, lage baancontrole, lage beloningen) het sterkst geassocieerd waren met een laag arbeidsvermogen en ziekteverzuim. Andere meer 'medische' onderzoeksfocus op ziekteverzuim en werkvermogen. [4, 20, 18, 19]

Een andere onderzoekslijn gaat over werkgerelateerde en individuele factoren op werkbaarheid. Er is een interessant 'ouder' longitudinaal onderzoek (2009) naar de effecten van werkgerelateerde en individuele factoren op de Work

Ability Index. Een van de conclusies is dat in programma's die gericht zijn op het in stand houden en bevorderen van de arbeidsparticipatie, interventies gericht moeten zijn op fysieke werkbelasting, slechte fysieke werkomgeving en psychosociale eisen, evenals leefstijlfactoren, met name lichamelijke activiteit in de vrije tijd, en lichaamsmassa. De studie geeft ook aan dat een hogere leeftijd in combinatie met een gebrek aan vrije tijd, krachtige fysieke activiteit en een hoge fysieke werkbelasting geassocieerd waren met een verminderd werkvermogen. [2]

Een derde onderzoekslijn betreft werkvermogen als determinant voor productiviteitsverlies, arbeidsongeschiktheidsuitkeringen, zorggebruik en vertrekintentie. In het algemeen laat dit onderzoek zien dat slecht en matig werkvermogen geassocieerd is met ongunstige werkresultaten zoals productiviteitsverlies op het werk, ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheidsuitkeringen, intentie om te vertrekken en met een hoger zorggebruik. Op individueel niveau is de prognostische waarde van de werkvermogensindex beperkt door een lage specificiteit. Een voorbeeld is de studie van Reeuwijk e.a. over de prognostische waarde van de WAI om werknemers met een risico op ziekteverzuim te identificeren. Interessant is de conclusie dat de WAI een redelijk vermogen aantooit om onderscheid te maken tussen categorieën van ziekteverzuim, maar dat de WAI weliswaar een hoge specificiteit maar een lage sensitiviteit heeft. Niet alle werknemers met een langdurig ziekteverzuim zullen worden herkend aan een lage werkvaardigheidsscore. Daarom zijn er aanvullende factoren nodig om werknemers met het hoogste risico op langdurig ziekteverzuim beter te identificeren. [17]

Taakcontrole

Gebrek aan controle over het werk is het onderwerp van enig onderzoek dat duidelijk het belang aantooit van gebrek aan controle op het werkvermogen. Op basis van een onderzoek onder meer dan 10 000 werknemers in 49 Nederlandse bedrijven blijkt uit onderzoek dat werknemers met een slecht (5,5× zo waarschijnlijk), matig (3,5×) of goed (2,0×) arbeidsvermogen meer kans hebben op productiviteitsverlies op het werk dan aan werknemers met



een uitstekend werkvermogen. Bovendien hebben werknemers met een gebrek aan controle over het werk, een gebrek aan discretie over vaardigheden en hoge werkeisen ook meer kans op een productiviteitsverlies op het werk. Het belang is dat het werkgevers kan helpen productiviteitsverlies te voorkomen.⁶

5. De toepassing van het concept van werkvermogen en leeftijdsmanagement op individueel, organisatie- en bedrijfsniveau

In een recent overzichtsonderzoek van Osagie en anderen [15] stelden zij dat een integraal HRM- beleidmet aandacht voor verschillende aspecten op elk van de drie niveaus noodzakelijk is voor een effectief HRM-beleid gericht op duurzame werkgelegenheid voor werknemers. Het werkvermogen van medewerkers wordt namelijk beïnvloed door verschillende persoonlijke, organisatorische en andere factoren die met elkaar samenhangen. [7]

Een integraal HRM-beleid betekent een beleid op drie verschillende niveaus, die met elkaar samenhangen en met elkaar verweven zijn. Uitgangspunt is het concept werkvermogen dat de duurzame inzetbaarheid van werknemers ten goede komt.

5.1 Micro

Veel van de individuele factoren (leeftijd, opleiding etc.) kunnen door HRM worden gebruikt voor een beleid gericht op het verbeteren van de inzetbaarheid in de verschillende levensfasen. De kern is het voeren van een gericht levensfasebewust personeelsbeleid voor elke individuele medewerker.

Dat soort beleid richt zich op de specifieke behoeften van werknemers in hun specifieke levensfase en de fysieke en mentale belastbaarheid

⁶ Van den Berg, Robroek, Plat, Koopmanschap, Burdorf, (2011).

(belastbaarheid), maar ook op de persoonlijke situatie (bijvoorbeeld de thuissituatie en de verdeling van de zorg voor de kinderen). Met name deze vorm van HRM-beleid biedt oudere werknemers met speciale behoeften de mogelijkheid om door te werken tot het bereiken van de normale pensioengerechtigde leeftijd. Naast bovenstaande regelingen gaat het ook om een HRM-beleid gericht op leefstijlbevorderende maatregelen, aangezien ook de WAI duidelijke verbanden laat zien tussen de effecten van lichamelijke activiteit op het werkvermogen. Osagi et al. Verder concluderen dat *“Een goed uitgevoerd integraal HRM-beleid op microniveau, gericht op het versterken van de mentale en fysieke weerbaarheid van individuen, ook zal bijdragen aan de strategische en economische doelstellingen van organisaties op mesoniveau.”*

5.2 Meso

Maatregelen op mesoniveau zijn gericht op het verlagen van de taakeisen en veranderingen in het werk zelf (arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen etc.) Met andere woorden: maatregelen die de werkautonomie, taakinhoud, arbeidsduur, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen verbeteren of beïnvloeden. Verder: mogelijkheid tot opleiding. Alle onderzoeken benadrukken het belang van levenslang leren. In de praktijk zien we echter nog te veel een puur functiegerichte invulling van opleidingen. Uit het onderzoek van Osagie, maar ook van vele anderen, blijkt dat een bredere visie op scholing nodig is om werkvermogen te behouden en te investeren in inzetbaarheid. Om in een vroeg stadium te anticiperen op veranderingen op de arbeidsmarkt is een ontwikkelingsgerichte aanpak nodig.

5.3 Macro

Op macroniveau pleiten onderzoekers voor het in kaart brengen van de voorspellers van arbeidsparticipatie in relatie tot arbeidscapaciteit, bijvoorbeeld een lagere arbeidsparticipatie, vervroegd pensioen. (zie Osagie et al, p. 41). Inclusief de studies van Wagenaar et al. [24] Daarnaast gaat het om sectoroverstijgende maatregelen om bijvoorbeeld intersectorale mobiliteit te bevorderen en om tussen sectoren verschillende maatregelen die een



belemmering kunnen vormen voor de overstap naar een andere sector weg te nemen. Voorbeelden zijn meer individuele opleidingsbudgetten van medewerkers zelf, ongeacht de sector waarin ze werken. Dit soort maatregelen vraagt om een landelijke aanpak en de ontwikkeling van landelijke arbeidsmarktinstrumenten met werkgevers- en werknemersorganisaties



6. Onderwijs- en begeleidingsactiviteiten ter ondersteuning van het werkvermogen

Werkvaardigheid wordt aan verschillende universiteiten en hogescholen onderwezen. Eén instelling springt er voor de HAN in het bijzonder uit, mede door de inzet van een van de docenten, prof. dr. A. De Lange. Bij de HAN is de WAI, werkvermogen, onder andere onderdeel van de opleiding tot strategisch HR. Medewerkers van BoW geven daar ook introductiecursussen. Ook HAN-studenten lopen stage bij BoW en zijn betrokken bij de verwerking van de resultaten van de WAI.

Verder verzorgt Blik op Werk introductiecursussen voor licentiehouders volgens het principe train de trainer. Blik op Werk leidt professionals op die hun kennis en vaardigheden op het gebied van duurzame inzetbaarheid willen vergroten. De trainingen zijn gericht op het methodisch kunnen toepassen van de verschillende instrumenten en het werken volgens de WAI-regels. Voor de instrumenten en methodieken die Blik op Werk beheert op het gebied van duurzame inzetbaarheid, staat Blik op Werk garant voor de kwaliteit.

Er is een basisopleiding voor de WAI en een verdere verdieplingsopleiding voor de verschillende instrumenten. Om een licentie te verkrijgen, moeten de licentiehouders een opleiding volgen: noodzakelijk om kwaliteit te garanderen en zoveel mogelijk resultaten uit de WAI-onderzoeken te halen. Er zijn trainingen voor de WAI, Persoons- & Bedrijfsradar, Werkscan & Motiverende Gespreksvoering. BoW en de vergunninghouders vormen een lerend netwerk, waarin resultaten worden uitgewisseld en de resultaten van de WAI worden besproken.

7. Voorbeelden van goede praktijken bij de toepassing van de programma's voor mensen met of zonder werk

Interventies gericht op de problematiek van de vergrijzing op basis van de WAI ontwikkeld door gespecialiseerde particuliere bedrijven ter verbetering van de arbeidsomstandigheden (de zogenaamde arbo-diensten). Deze interventies zullen in de volgende papers verder worden uitgewerkt. Algemeen: de WAI is de basis voor deze interventies. De WAI is verder uitgebreid, aangevuld en doorontwikkeld. Speciaal gericht op specifieke doelgroepen of bedrijven, maar ook individuen. Een voorbeeld zijn de modules van Prevendnet, een bedrijf dat HR van bedrijven helpt bij het ontwikkelen van gerichte interventies. Aan de WAI is een reeks modules toegevoegd, met als laatste buit de 'Happiness meter'. Zeker in Corona-tijden is dit een interessante toevoeging. Op basis hiervan is een specifieke HumanCapital Monitor ontwikkeld, bestaande uit een vragenlijst die vervolgens gericht advies geeft aan individuele medewerkers hoe zij werkvermogen kunnen ontwikkelen en betrokken kunnen blijven.

Een ander voorbeeld is de focus op gezondheid in combinatie met duurzame inzetbaarheid: bewegen werkt. Ook hier is de basis de Workability Index, aangevuld met onderzoek naar arbeidsomstandigheden en leefstijlfactoren. Per bedrijf kunnen gevalideerde vragenlijsten worden toegevoegd om het onderzoek en advies zo specifiek mogelijk te maken. De gezondheidsgerichte benadering geldt zeker ook voor werkzoekenden en niet alleen voor werkenden. De aanpak is een combinatie van interventies gericht op de werkplek en individueel advies ter versterking van het werkvermogen. Het sleutelwoord is vitaliteit.

Een ander voorbeeld is Immensadvies. Ze hebben een tool ontwikkeld, informens genaamd. Informens is een instrument waarmee de leefstijl, gezondheid, fitheid en daarmee het werkvermogen van medewerkers in kaart kan worden gebracht. De hieruit af te leiden Netto Employability Score (NES) is bedoeld om een beeld te geven van de duurzame inzetbaarheid van een



organisatie. De NES-score is gekoppeld aan een dashboard dat als doel heeft managers in één oogopslag inzicht te geven in de stand van zaken op het gebied van duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen hun afdeling. Aandachtspunten zijn leefstijl en vitaliteit, werkvermogen en werkgerelateerde aspecten. Informens is ook gebaseerd op wetenschappelijk gevalideerde vragenlijsten en brengt ook de kosten van verzuim, onvoldoende werkcapaciteit in kaart.

Een laatste voorbeeld is de aandacht voor verzuim. Dit is de klassieke aanpak, de arbodiensten waren oorspronkelijk gericht op verzuim en bij uitbreiding op preventie. De WAI is voor deze aanpak een belangrijke bron om de faalkansen aan te geven en gerichte interventies te organiseren. De WAI wordt vaak gebruikt in combinatie met periodieke medische keuringen. Ook hier ligt de focus op gezondheid en werkvermogen.



8. Geciteerde Bronnen

[1] Alavina., SM., Van den Berg, T.I., Van Duivenbooden, C., Elders., LA., Burdorf, A., Impact of work-related factors, lifestyle and work ability on sickness absence among Dutch construction workers. *Scandinavian Journal Work Environmental Health*, 2009, 35, pp 325-333, [viewed 02-21]. Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19554244/>

[2] Van den Berg, T.I., Elders L.A., de Zwart B.C., Burdorf A., The effects of work-related and individual factors on the Work Ability Index: a systematic review. *Occup Environ Med* 2009; 66:211-20, [02-21]. Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19017690/>

[3] Van den Berg, T.I., Robroek, S.J., Plat, J.F., Koopmanschap, M.A., Burdorf, A., The importance of job control for workers with decreased work ability to remain productive at work. *Int Arch Occup Environ Health* 2011 ;84:705-12, [02-21]. Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20953622/>

[4] Van den Berg, S., Burdorf, A, Robroek, S.J.W., Associations between common diseases and work ability and sick leave among health care workers.

Int Arch Occup Environ Health 2017; 90:685-69, [01-21]. Available from:
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28550420/>

[5] Brouwer, S., De Lange, A., Van der Mei, S., Wessels, M., Koolhaal, W., Bultmann, U., Van der Heijden, B., Van der Klink, J., Onderzoeksrapport 'Duurzame inzetbaarheid van de Oudere Werknemer: stand van zaken, UMCG, Groningen, 2012, [01-21]. Available from:

http://www.academia.edu/2678578/Duurzame_inzetbaarheid_van_de_ouder_e_werknemer_stand_van_zaken.

[6] De Lange, A., and Laurier, J., De uitdaging van langer doorwerken. Vanuit het perspectief van werkvermogen. PW Whitepaper 2017, [02-21]. Available from: <http://www.blikopwerk.nl>

[7] De Lange, A.H., Van der Heijden, B., Een leven lang inzetbaar. Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen, Alphen aan de Rijn, 2016. ISBN 95789462153639

[8] Detaille, S., De Lange, A.H., Fit for the future. Toekomstbestendig HRMbeleid, Alphen aan den Rijn, 2018. ISBN 9789462156081

[9] De Swaan, A, Zorg en de Staat. Welzijn, onderwijs en gezondheidszorg in Europa en de Verenigde Staten in de Nieuwe Tijd, Amsterdam, 1993. ISBN 9035106857

[10] De Zwart, B.C.H., Frings Dresen, M.H.W., Van Duivenbooden, J.C., Test-retest reliability of the Work Ability Index questionnaire. Occupational medicine, 52 (4), June 2002, 177-181, [02-21]. Available from:
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/> doi: 10.1093/occmed/52.4.177.

[11] Frey, C.F., and M. Osborne, The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization, Oxford 2013, [02-21]. Available from:
https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf?link=mktw.

[12] Hopsu, L., Ranta, R., Louhevaara, V., Perceived work ability and individual characteristics as predictors for early exit from working life in professional



cleaners., International Congress Series, 2005, 1280, pp 84-88. [02-21]. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.ics.2005.03.062>

[13] Kooij, T.A.A., Motiveren van oudere werknemers: de rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten, Tijdschrift voor HRM, 4, 2010, pp. 37-50, [viewed 02-21]. Available from: <https://tijdschriftvoorhrm.nl>

[14] Kuijpers, I., and Schrage, P., Squaring the circle. Unemployment insurance in the Netherlands from wage bargaining instrument to compulsory legislation, 1861-1949, pp. 83-92 in: Knotter, A., Altena, B. and Damsma, D. (eds), Labour, social policy and the welfare state, Amsterdam 1997. ISBN 90.6861.120.8

[15] Osagie, E., Wielenga, Meijer, E. E.G.A., Dettalle, S., De Lange, A.H., Het concept werkvermogen: een literatuuroverzicht van antecedenten en consequenties, in Tijdschrift voor HRM, Editie 1, 2019, pp 26-57, viewed January 2021, [viewed 01-21]. Available from: <https://tijdschriftvoorhrm.nl>.

[16] Pak, K., Kooij, D.T.A.M., De Lange, A.H., Van Veldhoven, M.J.P.M., (2018), Human Resource management and the ability, motivation and opportunity to continue working: a review of quantitative studies, Human Resource Management Review, 9.7.2018, 1053-4822, pp.336-352, [viewed 02-21]. Available form: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>

[17] Reeuwijk, K.G., Robroek, S.J.W., Niessen, M.A.J., Kraaijenhagen, R.A., Vergouwe, Y., Burdorf, A., The Prognostic Value of the Work Ability Index for Sickness Absence among Office Workers. PLoS One 2015;10:e0126969, [viewed 02-21]. Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26017387/>

[18] Reeuwijk, K.G., Robroek, S.J.W., Hakkaart, L., Burdorf, A., (2014), How work impairments and reduced work ability are associated with health care use in workers with musculoskeletal disorders, cardiovascular disorders or mental disorders. Journal Occupational Rehabilitation 2014; 24:631-9, [02-21]. Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24390780/>

[19] Rongen, A., Robroek, S.J., W. Van der Heijden, B.I., Schouten, R., Hasselhorn, H.M., Burdorf, A., Influence of work-related characteristics and

work ability on changing employer or leaving the profession among nursing staff. *Journal Nurs Management*, 2014; 22:1065-75, [01-21]. Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23941401>

[20] Rongen, A., Robroek, S.J.W., Schaufeli, W., Burdorf. A., The contribution of work engagement to self-perceived health, work ability and sickness absence beyond health behaviors and work-related factors. *Journal Occupational & Environmental Medicine*, 2014, 892-89, [01-21]. Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25099418/>

[21] Tonnon, S.C., Robroek, S.J.W., Van der Beek, A.J., Burdorf, A., Van der Ploeg, H.P., Caspers. M., Proper, K.I., Physical workload and obesity have a synergistic effect on work ability among construction workers. *Int Arch Occup Environ Health* 2019; 92:855-864, [02-21]. Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30941545/>

[22] Tuomi, K., Ilmarinen J., Jahkola A., Katajarinne L, Tulkki A., Work ability index. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 1998. ISBN 951-802-186-4.

[23] Van alle leeftijden. Een toekomstgericht ouderenbeleid op het terrein van werk, inkomen, pensioenen en zorg, Den Haag 2005, publicaties> 26-042005, dossier.nr. 29389, nr. 5.

[24] Wagenaar A.F., Kompier, M.A., Houtman, I.L., van den Bossche, S.N., Taxis, T.W., Who gets fired, who gets re-hired: the role of workers contract, age, health, work ability, performance, work satisfaction and employee investments. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88(3), 2015, pp 321-334, [01-21]. Available from: <https://europepmc.org/article/med/25047980> DOI: [10.1007/s00420-014-0961-6](https://doi.org/10.1007/s00420-014-0961-6) PMID: 25047980

Blik op Werk:

[25] <http://www.blikopwerk.nl>, see for the WAI: Dienstverlener

Centraal Bureau voor de Statistiek, CBS:



[26] <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/37296ned/table?ts=1609248634273>

[27]

<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82914NED/table?ts=1608133463519>

[28] <https://data.overheid.nl/dataset/71157ned/table/CBS>

Ondernemingsklimaat; vergrijzing, ontgroening internationaal vergeleken, 2000–2050.



Hongarije



→ 1. Inleiding

1.1 Beschrijving van de partnerorganisatie

National Public Health Centre en de afdeling bedrijfsgezondheidszorg

Het Centrum (NNK) is een staatsinstituut voor professionele achtergrond in de begroting van het Ministerie van Menselijke Capaciteiten (EMMI), dat verantwoordelijk is voor gezondheid. De taak van het centrum strekt zich uit tot een breed scala van volksgezondheidskwesaties: beroepsmatige, milieu-, stralings-, voeding en cosmetica, de gezondheid van kinderen, chemische veiligheid, gezondheidsbevordering, epidemiologie en gezondheidszorgadministratie.

De voorlopers van de afdeling bedrijfsgezondheidszorg (NNK-MFF) werden opgericht in 1933 en 1949. Het National Occupational Health Institute speelde een cruciale rol bij het tot stand brengen van de bedrijfsgezondheidszorg op Europees niveau voor Hongarije. In zijn huidige vorm voert NNK-MFF taken uit op het gebied van wetenschappelijk onderzoek, gezondheidszorg, onderwijs, organisatie en beroepsmatig toezicht en levert expertise voor nationale en Europese beleidsvorming. De belangrijkste taken van de afdeling liggen binnen de volgende specialismen: identificatie van beroepsmatige bronnen van ziekten, vroege opsporing van deze ziekten, gezondheidstoezicht, biologische monitoring en monitoring van blootstelling aan de werkomgeving, en evaluatie van de geschiktheid om te werken. De medewerkers van de afdeling hebben een breed scala aan expertise en leveren een actieve bijdrage aan tal van internationale expertorganisaties. Zij nemen deel aan het werk van verschillende nationale en internationale werkgroepen en projecten.

Hoewel de afdeling een sterke gezondheidsfocus heeft, is de benadering van werkvermogen holistisch. Onze visie is het aanpassen van de arbeidsomstandigheden aan het individu. Het ministerie heeft de officiële Hongaarse versie van de Work Ability Index verstrekt en zet zich in om de methodologie te verspreiden.

In onze studie presenteren we, naast enkele theoretische benaderingen, de demografische en arbeidsmarktsituatie van Hongarije, beleidsrichtlijnen en strategieën met betrekking tot de tewerkstelling van ouder wordende werknemers, gerelateerde ondersteunings- en servicetools en hun werking.⁷

1.2 Inleiding, de historische ontwikkeling van het begrip werkvermogen in het land

Volgens het Hongaars Verklarend Woordenboek kan iemand werken als zijn fysieke en mentale gezondheid en fysieke toestand hem in staat stellen om te werken.⁸ De correlaties tussen werk en gezondheid zijn al duizenden jaren bekend. De werkomgeving brengt risico's voor gezondheid en veiligheid met zich mee die aanzienlijk opwegen tegen de effecten van andere menselijke omgevingen, met name op het gebied van gezondheid op het werk. In Hongarije, aan het begin van de twintigste eeuw, was de conceptuele basis van arbeidsvermogen gezondheidsschade en de effecten ervan op het arbeidsvermogen, die aanvankelijk voornamelijk verband hielden met verzekeringen. Door de introductie van nieuwe machines en technologieën is het aantal ongevallen en beroepsziekten toegenomen, waardoor de aandacht is gevestigd op de gezondheid van werknemers. Ten eerste verwoordt een wet uit 1907 de noodzaak voor medische professionals om gezondheidsschade vast te stellen. [1] Vervolgens, in 1927, breidt een andere wet het eerdere toepassingsgebied uit om het onderzoek van handicaps als een taak van medische professionals op te nemen. [2] Na de Tweede Wereldoorlog was de definitie van arbeidsvermogen vooral gebaseerd op economische belangen en

⁷ De auteur, János Szellő, is een expert van het National Public Health Centre in Hongarije, honorair universitair hoofddocent en hoofd van het arbeidsonderzoek van de Faculteit Culturele Wetenschappen, Onderwijs en Regionale Ontwikkeling van de Universiteit van Pécs.

⁸ Munkaképes. [07/01/2021]. Available from: <https://www.arcanum.hu/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/m-3FE0D/munkakepes-40494/>



beperkt tot arbeidsongeschiktheid als gevolg van oorlogsletsel. Vanaf 1970 kwam ook preventie op de voorgrond met betrekking tot arbeidsvermogen en aanverwante diensten. Vanaf de jaren negentig komt gezondheidsbehoud naast primaire preventieactiviteiten ook voor in het werk van de bedrijfsgeneeskundige diensten. Het verdere ontwikkelingsstadium van de arbeidsgezondheid wordt gekenmerkt door de voorkeur voor primaire preventie en gezondheidsbehoud. [3]

Er is geen wettelijke definitie voor het begrip werkvermogen, maar het hangt nauw samen met de definitie van gewijzigd werkvermogen. In de praktijk was het concept van veranderd werkvermogen tot het midden van de jaren negentig gericht op verloren vermogens (bijv. “verminderd vermogen om te werken”). Volgens een decreet van 1983, dat inmiddels is ingetrokken: een persoon met gewijzigde arbeidsgeschiktheid is een werknemer die door een verslechtering van zijn gezondheid blijvend ongeschikt is geworden om zonder rehabilitatiemaatregelen in zijn oorspronkelijke baan volwaardig werk te verrichten. [4] Het systeem van beroepsrevalidatie is de afgelopen twintig jaar getransformeerd. De veranderingen vereisen een nieuwe, op behoeften gebaseerde benadering van artsen, arbeidsgerelateerde professionals, maatschappelijk werkers, experts, alternatieve dienstverlenende organisaties, werkgevers en, last but not least, van mensen met veranderde werkcapaciteiten. De nadruk is verschoven naar het verkennen van resterende vaardigheden (en hun ontwikkeling indien mogelijk) in het kader van een complex revalidatieproces (medisch, psychologisch, psychisch, opleidingsgerelateerd, arbeidsgerelateerd).

In Hongarije is volgens de Arbeidswet “een persoon met gewijzigde arbeidsgeschiktheid: een persoon met een lichamelijke of geestelijke handicap, of wiens kansen op werk en baanbehoud na medische revalidatie afnemen als gevolg van een lichamelijke of geestelijke handicap.” [5] Volgens de wet CXCI van 2011 over uitkeringen voor personen met een handicap en wijziging van bepaalde wetten, heeft een persoon recht op uitkeringen en kan deze worden gedefinieerd als een werknemer met gewijzigde arbeidsgeschiktheid als zijn gezondheidstoestand tijdens de complexe kwalificatieprocedure 60 procent of

minder is en ze hebben een bepaalde verzekeringsperiode. [6] De volkstelling van 2011 definieert een persoon met een handicap (naar eigen zeggen) als iemand met een permanente, levenslange fysieke, mentale, intelligentie of zintuiglijke handicap, ongeacht of deze de uitvoering van sociaal verwachte activiteiten belemmert. In Hongarije is de arbeidskrachtenenquête van de Europese Unie, die ook wordt gebruikt door de Hongaarse Centraal Bureau voor de Statistiek beschouwt mensen met een veranderde arbeidsgeschiktheid als benadeeld op de arbeidsmarkt vanwege hun blijvende gezondheidsproblemen, ziekte of andere (lichamelijke, zintuiglijke, intellectuele etc.) beperkingen. Een blijvende ziekte is een gezondheidsstoornis die op het moment van het onderzoek niet kan worden genezen, maar wel kan worden behandeld met medicijnen of andere therapieën. [7]

Dienovereenkomstig wordt zowel de term gehandicapte als persoon met gewijzigde arbeidsgeschiktheid gebruikt. Al in 2012 heeft het Hongaarse bureau van de commissaris voor de grondrechten het probleem van de diversiteit van concepten en hun verschillende toepassingen in verschillende disciplines aangepakt. Naast mensen met een handicap omvat het concept van mensen met een veranderde werkvaardigheid ook mensen met een verminderde gezondheid, waardoor de groep behoorlijk complex is en verschillende kenmerken heeft. [8]

Tegenwoordig volgt het concept van werkvermogen in Hongarije een holistische benadering. Het is niet identiek, maar bevat verschillende analoge elementen met de definitie van inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Volgens dit omvat inzetbaarheid "individuele factoren", basiskenmerken, algemene vaardigheden en werkgerelateerde kennis. Naast "persoonlijke omstandigheden", waaronder een reeks sociaal-economische factoren die verband houden met de sociale en huishoudelijke situatie van het individu, evenals "externe factoren" die van invloed zijn op de inzetbaarheid van een persoon, omvatten deze vraagomstandigheden op de arbeidsmarkt en steun voor werkgerelateerde publieke diensten. [9]

Volgens de **definitie van werkvermogen** is een persoon alleen in staat om te werken als hij ten minste één subset van vaardigheden en vaardigheden heeft,



die gepaard gaat met de fysieke, mentale en sociale gezondheid die nodig is voor het gebruik van deze competentie. Het individu heeft enige professionele vaardigheden, beschikt over specifieke kwaliteiten voor de baan, die nodig zijn om de doelen (en/of werktaken) die door hun werk moeten worden bereikt, op zijn minst in normale kwaliteit uit te voeren. Dit is afhankelijk van de persoon die het werk doet, de arbeidsomstandigheden en de werktaak. Het werkvermogen van een persoon is daarom een dynamische eigenschap, aangezien alle drie de componenten kunnen variëren. [10]

Werkvermogen is dus een balans tussen vereisten op de werkplek en individuele middelen die rekening houden met factoren buiten de werkplek, zoals familie en samenleving. Hoewel de aard, kwantiteit en organisatie van het werk, evenals de werkomgeving en de werkgemeenschap allemaal van invloed zijn op de vereisten op de werkplek, zijn individuele hulpbronnen afhankelijk van gezondheid, competentie, waarden, attitudes en motivatie.



2. Demografische ontwikkeling

Net als in andere Europese landen stelt de vergrijzing van de bevolking in Hongarije een aantal nieuwe beleidsuitdagingen voor werkgelegenheid, arbeidsomstandigheden, levensstandaard, gezondheid en welzijn. Tegelijkertijd weerspiegelt deze trend ook een positief aspect van sociale verandering en het belang van actief ouder worden. Sinds de monetaire crisis van 2009, in de versnellende economische concurrentie en in de getransformeerde arbeidsmarkt, die een aanzienlijke toename van de vraag laat zien, blijven werknemers en werkzoekenden die tot oudere leeftijdsgroepen behoren, deel uitmaken van de kwetsbare, achtergestelde bevolking. Het ondersteunen van hun inzetbaarheid, het op peil houden van hun werkvermogen, het motiveren van hun rehabilitatie en hun terugkeer naar het werk kan van cruciaal belang zijn voor zowel de samenleving als de economie.

2.1 Bevolkingsomvang en verwachte ontwikkeling

De bevolking van Hongarije laat een continu dalende trend zien, in 2019 was de bevolking 9 772 756 (9 769 529 in januari 2020). In vergelijking met de afgelopen tien jaar hebben we een verlies van meer dan 200 000 mensen meegemaakt. De bepalende factor voor bevolkingskrimp is natuurlijke achteruitgang, waaronder een daling van het geboortecijfer. De gemiddelde levensverwachting bij de geboorte vertoont het afgelopen decennium een langzaam stijgende trend, met 72,86 jaar voor mannen en 79,33 jaar voor vrouwen in 2019. 17,1 % van de totale bevolking is ouder dan 65 jaar, de vergrijzingsindex is 132,5 en de afhankelijkheidspercentage van de oudere bevolking is 30,3 %. Bevolkingsdaling stopt naar verwachting niet, verschillende modelberekeningen schatten de verwachte bevolkingsomvang tussen 8 en 9 miljoen in 2050. Met name het basismodel stelt het verwachte aantal Hongaarse bevolking van 8,44 miljoen, uitgaande van een bevolkingsafname van ongeveer anderhalf miljoen. Dit betekent een versnelde bevolkingsafname in vergelijking met de voorgaande periode. De verwachte bevolkingsafname tot 2050 kan ook een significante verandering teweegbrengen in de leeftijdsamenstelling van de Hongaarse bevolking. Volgens de basisberekening zal het absolute aantal jongeren (0–14 jaar) en beroepsbevolking (15–64 jaar) dalen tot 70–75 % van de waarde van 2011, terwijl het absolute aantal 65-plussers zal toenemen 1,5 keer. [11] Volgens de resultaten van de laatste voorspelling van 2018 door het Population Research Institute van het Hongaarse Centraal Bureau voor de Statistiek, zal de bevolking van Hongarije in 2070 naar verwachting 7 750 000 zijn in de basisversie, de hoge versie geeft een bevolking aan van 9 miljoen en 70.000, de lage versie geeft 6 miljoen [12] aan. In 2019 heeft de Centrale Administratie van de Nationale Pensioenverzekering aan meer dan een kwart van de bevolking, 2,6 miljoen mensen. Veroudering wordt bij veel mensen in verband gebracht met een verslechterende gezondheid; daarom is het belangrijk om te kijken naar het aantal mensen met blijvende handicaps binnen de bevolking. Volgens een onderzoek uitgevoerd door het Hongaarse Centraal Bureau voor de Statistiek in 2016, is het aantal burgers met een handicap en gehinderd door gezondheidsredenen aanzienlijk in de bevolking. Tijdens de onderzoeksperiode



bedroeg het aantal gehandicapten 408 duizend en hun aandeel in de bevolking was 4,3 %. Het aantal personen met een beperking door zelfverklearde (subjectieve) gezondheidsredenen is beduidend hoger. Volgens de microtelling bedroeg het geschatte aantal mensen in de totale bevolking dat zich in het dagelijks leven gehinderd voelde door hun gezondheid, 1 489 000, wat neerkomt op 16 % van de totale bevolking. Wat de leeftijdsgroepen betreft, vindt bijna een vijfde van de 40- tot 49-jarigen zichzelf al gehandicapt. Boven de 50 jaar neemt hun aandeel snel toe en de meerderheid van de 60-jarige en oudere bevolking is al aangetast. [7]

2.2 Werkgelegenheidssituatie van de vergrijzende bevolking

De arbeidsmarktomstandigheden zijn veranderd in zowel Europa als Hongarije, aangezien de aanbodgestuurde arbeidsmarkt is vervangen door een vraaggerichte arbeidsmarkt. De redenen voor deze verschuiving zijn onder meer globalisering, het mobiliteitsproces en de waardering van kennis. [13]

De toename van de vraag naar arbeid in het afgelopen decennium kwam op een moment dat de arbeidsmiddelen gestaag slinken, bijvoorbeeld om demografische redenen. Grote leeftijdsgroepen geboren in de eerste helft van de jaren '50 verlaten nu massaal de arbeidsmarkt en veel kleinere leeftijdsgroepen geboren in de jaren '90 treden toe. In 2020 telde de beroepsbevolking van 15–64 jaar slechts 6 miljoen 274 duizend personen, een daling van 159 duizend in vergelijking met een beoordeling van 2008 (6 miljoen 433 duizend personen). De arbeidsmarktgevolgen van het ongunstige demografische proces kunnen tot 2022 nog gedeeltelijk worden opgevangen door de pensioenleeftijd geleidelijk te verhogen, ook als vrouwen (onder bepaalde voorwaarden) eerder met pensioen kunnen gaan dan hun reguliere pensioenleeftijd. [14]

Volgens de gegevens van de personeelsenquête in het vierde kwartaal van 2019 bedroeg het aantal werkenden in de bevolking van 15–74 jaar 4 520 000, en vergeleken met de leeftijdsgroep van 15–64 jaar was hun

arbeidsparticipatie 70,1 %. De arbeidsparticipatie van jongeren van 15–24 jaar daalde met 0,5 procentpunt tot 28,5 %, terwijl die van 55-plussers aanzienlijk steeg.⁹ In 2019 hadden de wijzigingen in de premiebetalingen een positief effect op de werkgelegenheid van gepensioneerden: zij hoeven slechts 15 % personenbelasting te betalen en zijn vrijgesteld van het betalen van andere premies.

Kijkend naar de trends tussen 2010 en 2019 in termen van arbeidsmarktstatus ten opzichte van de totale bevolking, kunnen we vaststellen dat het aandeel van de vergrijzende en oudere leeftijdsgroepen is toegenomen binnen de numeriek afnemende economisch actieve bevolking. Enerzijds door de reeds genoemde pensioenleeftijd en anderzijds door de toegenomen vraag naar arbeid. Verder moeten we bedenken dat het aantal mensen dat als gevolg van emigratie en buitenlandse werkgelegenheid op de arbeidsmarkt is verdwenen, ook de vraag heeft gegenereerd. Hetzelfde geldt voor de stijgende arbeidsparticipatie en dalende werkloosheid (zie Tabel 1).

⁹ Hungarian Central Statistical Office: *Munkaerőpiaci folyamatok, 2019. I–IV. negyedév.* [04/01/2021]. Available from: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf194/index.html>



Tabel 1: arbeidsmarkt en leeftijdsgroepen 45–74 (%)

Year	Actieve bevolking					
	45-49 years	50-54 years	55-59 years	60-64 years	65-69 years	70-74 years
2010	75.5	69.2	51.1	12.6	4.9	1.5
2019	91.1	88.0	76.1	42.6	9.2	4.3
	Employment rate					
2010	74.6	69.1	49.1	10.1	3.6	1.0
2019	88.6	82.5	69.4	28.7	7.3	2.9
	Unemployment rate					
2010	11.6	9.9	10.1	4.4	-	-
2019	2.4	2.6	1.6	1.4	-	-

Bron: Hungarian Central Statistical Office

Volgens de gegevens van het Hongaarse Centraal Bureau voor de Statistiek voor het tweede kwartaal van 2020 bedroeg het aantal economisch actieve bevolking van 1574 jaar 4 622,4 duizend, dus de activiteitsgraad bedroeg 62,4 %. Van de actieve bevolking waren 4 408,2 duizend werkzaam en het aantal werklozen was 214,1 duizend. In het tweede kwartaal van 2020 bedroeg de arbeidsparticipatie van de bevolking van 15–74 jaar 59,5 %, volgens het Hongaarse Centraal Bureau voor de Statistiek. Het gemiddelde aantal werkzoekenden dat op de sluitingsdagen werd geregistreerd door de Hongaarse Nationale Arbeidsdienst bedroeg 356,8 duizend, wat een aanzienlijke stijging is in vergelijking met de voorgaande kwartalen als gevolg van de COVID-19-pandemie. Het aantal werkzoekenden in de leeftijdsgroep 45–55 jaar bedroeg 60 900 (21,1 %) en het aantal 55-plussers was 74,7 duizend (25,7 %). In de praktijk behoort 46,8 % van de werkzoekenden tot gevoelige leeftijdsgroepen. Het is belangrijk om te benadrukken dat latente

werkgelegenheid (zoeken naar werk) hoger is dan hierboven vermeld; een reden hierachter is overheidssteun. De duur van hulp bij het zoeken naar werk in Hongarije is 3 maanden, de laagste in Europa. In december 2020 hadden 149,9 duizend werkzoekenden recht op een uitkering en ontving 47,8 % een sociale uitkering. 48,4 % van de werkzoekenden kreeg in de onderzochte maand geen financiële steun.¹⁰

3. Wetgevend kader, verwijzing naar strategische documenten

Het concept van actief ouder worden, in tegenstelling tot traditioneel sociaal beleid, verbindt verschillende overheidsbeleidsmaatregelen en stelt nieuwe doelen. In Hongarije verwijst het klassieke ouderdomsbeleid naar de top-down relatie tussen de natiestaat en het lokale ouderdomsbeleid. Het vergrijzingsbeleid weerspiegelt ook de waarden die de Europese benadering van ouderen bepalen, zoals onafhankelijkheid, sociale participatie en gedrag, veiligheid, gezondheid en gelijke kansen. [15] Het ouderdomsbeleid wordt ook beïnvloed door economisch en financieel beleid, aangezien de vergrijzing van de bevolking potentieel ongunstige macro-economische gevolgen heeft, bijvoorbeeld in termen van productiviteit, arbeid en financieel evenwicht. De overheidsuitgaven die door de vergrijzing worden beïnvloed, omvatten pensioenverzekeringen, gezondheidszorg en langdurige zorg. Aangezien het groeiend aantal begunstigden van openbare pensioenregelingen te maken heeft met een afnemend aantal premiebetalers, zal het tekort van pensioenregelingen en uiteindelijk van de totale begroting toenemen, tenzij de parameters worden aangepast.

¹⁰ Recente werkloosheids cijfers Nationale Werkgelegeheids Bureau in December 2020. [05/01/2021]. Available from: https://nfsz.munka.hu/nfsz/document/1/3/6/0/doc_url/nfsz_stat_merop_helyzet_2020_12.pdf



De Nationale Ouderdomsstrategie [16] werd in 2009 door de Nationale Assemblee van Hongarije aangenomen en stelde het behoud van de activiteit en de onafhankelijkheid van ouderen en ouderen als een basisdoelstelling, maar vestigde ook de aandacht op sociale en gemeenschapsverantwoordelijkheid, waarbij de nadruk werd gelegd op de versterking van de waarde van solidariteit. De essentie van de strategie is het aannemen en afdwingen van een verandering in sociale attitudes, die in plaats van te focussen op vroegere verliezen met betrekking tot veroudering (tekortmodel) de aandacht vestigt op de noodzaak om na te denken over en te handelen naar het behoud van bestaande en de ontwikkeling van verborgen vaardigheden (ontwikkelingsmodel). Om dit te bereiken, zijn de geplande interventies gericht op het verminderen van negatieve stereotypen ten aanzien van ouderen, het verbeteren van intergenerationele relaties en samenwerking, het versterken van de werkgelegenheid, arbeidsmarktparticipatie, het uitbreiden van alternatieve opleidingsmogelijkheden, het creëren van inkomenszekerheid op oudere leeftijd en het versterken van burgerinitiatieven en vrijwilligerswerk.

Vanuit het oogpunt van sociaal beleid is het essentieel om te zorgen voor gelijke kansen voor de vergrijzende leeftijdsgroep. Discriminatie op basis van leeftijd is leeftijdsdiscriminatie en kan, net als andere vormen van discriminatie, direct of indirect voorkomen, en de gevolgen zijn ook vergelijkbaar. Gelijke kansen zijn opgenomen in alle wetten van Hongarije vanaf de Grondwet, deze worden hier niet gedetailleerd. De Equal Opportunities Act [17] erkent "het recht van eenieder om te leven als een persoon met gelijke waardigheid, met de bedoeling effectieve rechtsbijstand te bieden aan degenen die lijden aan negatieve discriminatie, en verklaart dat de bevordering van gelijke kansen en sociale integratie in de eerste plaats de plicht is van de Staat." "Het wordt als een bijzondere schending van het beginsel van gelijke behandeling beschouwd als de werkgever een werknemer direct of indirect negatief discrimineert." In navolging van ons onderwerp is de kwestie van discriminatie van ouder wordende werknemers op de arbeidsmarkt en gelijke kansen op de werkplek onderzocht in verschillende onderzoeken, waarvan er twee hieronder worden besproken.

De resultaten van de “Gelijke Kansen en Diversiteit in 2014/2015: Gelijke Kansen voor Werkplekken – De IV. National Benchmark Survey of Corporate Responsibility” laat zien dat bij organisaties de uitsluiting van 55-plussers bijna twee keer zo vaak voorkwam als onder de 25 jaar. leeftijdsgroepen te betrekken die beter passen bij de bestaande samenstelling. Tegelijkertijd was er geen significante correlatie tussen de mate van diversiteitsvriendelijk HR-beleid en uitsluiting op basis van leeftijd bij de tewerkstelling van personen onder de 25 en boven de 55 jaar. Anderzijds waren er hogere niveaus van leeftijdsvriendelijke HR beleid waren significant gerelateerd aan lagere uitsluitingsniveaus van 55-plussers. [18]

In 2018 bestond de representatieve steekproef van het onderzoek met de titel "Persoonlijke en sociale perceptie van discriminatie en juridisch bewustzijn van gelijke behandeling", in opdracht van de Hongaarse instantie voor gelijke behandeling, uit 1000 personen, wat overeenkomt met de samenstelling van de Hongaarse bevolking ouder dan 18 jaar door geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en woonplaats. Op basis van de antwoorden kwam leeftijdsdiscriminatie op de eerste plaats (ongeveer 12,2 procent van de respondenten gaf aan af en toe gediscrimineerd te worden vanwege hun leeftijd). Het aandeel 50-plussers was 44,7 % wat betreft leeftijdsdiscriminatie. [19]

Het werkgelegenheidsbeleid gaat ervan uit dat arbeidsprocessen voornamelijk door de arbeidsmarkt worden bepaald, maar tegelijkertijd moet er een institutioneel systeem worden ontwikkeld dat in staat is om met spanningen om te gaan en maatschappelijke taken uit te voeren: sociale partners moeten worden betrokken, er moeten wettelijke garanties komen voor werkgevers en werknemers, en er moeten passende instrumenten en mechanismen voor besluitvorming worden ingesteld. Zowel de sociale als de economische functiegroepen dienen aanwezig te zijn in het doelsysteem van het werkgelegenheidsbeleid op oudere leeftijd [20].

Volgens de beleidsstrategie die als basis dient voor de ontwikkeling van het werkgelegenheidsbeleid in Hongarije voor de periode 2014–2020, vereisen de beschikbare activeringsinstrumenten een meer doordacht gebruik, vooral met



betrekking tot de groepen die risico lopen op de arbeidsmarkt.¹¹ Deze doelstellingen zullen naar verwachting worden gehandhaafd in de programmeringsperiode 2021–2027, aangevuld met de behoeften van Industrie 4.0 en de uitdagingen op het gebied van werkgelegenheidsbeleid van versnelde automatisering en robotisering.

Het ouderenbeleid kent een aantal instrumenten die, zij het onvoldoende, bijdragen aan de verbetering van de arbeidsmarktpositie van vergrijzende mensen. Werkgelegenheid voor 55-plussers wordt bevorderd door het Actieplan voor bescherming van de werkplek, dat sinds 2013 van kracht is. Bovendien biedt een aantal EU-programma's ondersteuning aan 50-plussers om hun arbeidsparticipatie te verhogen. In 2018 waren er 342,5 duizend mensen betrokken bij instrumenten van actief werkgelegenheidsbeleid. Hiervan waren 135,6 duizend mensen (39,6%) betrokken bij de openbare tewerkstelling, terwijl 206,7 duizend mensen bij andere instrumenten van het werkgelegenheidsbeleid betrokken waren. De uitgaven voor arbeidsmarktinstrumenten en -diensten komen uit twee bronnen: enerzijds het gedecentraliseerde deel van het Hongaarse Nationale Werkgelegenheidsfonds en anderzijds de operationele programma's van de Europese Unie. In totaal werd in 2018 bijna HUF 60 miljard betaald voor activiteitsbevorderende subsidies. Arbeidsmarktopleidingen, binnen de subsidies, kunnen in twee groepen worden verdeeld, de grotere bestaat uit deelnemers aan de arbeidsmarktopleiding en de kleinere bestaat uit de deelnemers aan door de werkgever georganiseerd onderwijs (zie Tabel 2).

¹¹Beleidsstrategie die als basis dient voor de ontwikkeling van het werkgelegenheidsbeleid in Hongarije voor de periode 2014-2020, [11/01/2021]. Available from: https://ngmszakmaiteruletek.kormany.hu/download/a/4c/c0000/Fogl_Strat_14-20_elfogadott.pdf

Tabel 2: Verdeling van deelnemers aan arbeidsmarkttrainingen naar geslacht en leeftijd in 2018. (year/person)

Name	werkgelegenheidstraining	Werkgever-georganiseerde training	Totaal
Man	12 034	2 110	14 144
Vrouw	16 923	1 104	18 027
Total	28 957	3 214	32 176
Onder 25 j	7 433	246	7 679
25-54	20 042	2 658	22 700
55 en ouder	1 482	310	1 792
Total	28 957	3 214	32 171

Bron: Hungarian Ministry of Finance

Uit bovenstaande tabel blijkt dat het aandeel werkzoekenden ouder dan 55 jaar in de groep die opleidingsondersteuning ontving (arbeidsopleiding) 5,1 % bedroeg, terwijl werknemers 55+ 9,6 % bedroeg (door de werkgever georganiseerde opleiding). Wat betreft loonsubsidies en loonkosten zijn de tarieven beter: 37,6 % van de 55-plussers ontvangt een vorm van subsidie (zie Tabel 3).



Tabel 3: Aantal loon subsidiesnaar geslacht en leeftijd 2018. (jaar/persoon)

Name	Loon subsidies	Loon-kost subsidies	Total
Man	7 131	50 574	57 705
Vrouw	6 480	56 848	63 328
Total	13 611	107 422	121 033
Onder 25	5 546	58 763	64 309
25 - 54	6 952	41 293	48 245
55 en ouder	1 113	7 366	8 479
Totaal	13 611	107 422	121 033

Bron: Hungarian Ministry of Finance

Vrouwen en mannen waren bijna in gelijke mate betrokken bij de ondersteuning van ondernemerschap, wat praktisch een regeling voor zelfstandigen is: dit instrument trof het grootste aantal personen in de leeftijdsgroep van 25-54-jarigen. 3,7 % van de mensen die steun ontvingen was ouder dan 55. [21]

4. Belangrijke onderzoeksprojecten op het gebied van werkvermogen, overzicht van gepubliceerde artikelen

De Hongaarse versie van de Work Ability Index (WAI) is ontwikkeld door de Occupational Health Department (toen van het Hongaarse Nationale Arbeidsbureau, momenteel van het National Public Health Center), die ook een

nationaal onderzoek lanceerde in 2014–2015¹². Het onderzoek omvatte de doelgroepen van werknemers ouder dan 45 jaar in zes sectoren (landbouw, automobiel, bouw, gezondheidswerkers, huisartsen en opvoeders), met in totaal 5 000 mensen. Naast de standaard WAI met 7 items zijn de Vragen met betrekking tot belemmeringen en de schalen Behoeftte aan herstel en Herstelmogelijkheden opgenomen. In deze cross-sectionele studie vertoonden zwakke en matige WAI-waarden een significante correlatie met hogere leeftijd, hogere body mass index, langere wekelijkse werkuren en fysieke belasting op het werk. [22] Aandoeningen van het bewegingsapparaat en aandoeningen van de bloedsomloop waren de meest voorkomende gezondheidsstoornissen met/uit klachten. Aanwezigheid van ziekten werd gecombineerd met een verhoogde kans op een slechte tot matige WAI¹³. Werknemers zonder gezondheidsklachten scoren echter hoger op 'gebrek aan motivatie' en 'werkafhankelijke problemen'. De kansen waren het grootst bij werknemers die aangaven aanzienlijke gezondheids- of capaciteitsgerelateerde belemmeringen te hebben¹⁴. Deze bevindingen benadrukken de kansen die liggen in bedrijfsgezondheidsdiensten (bijvoorbeeld gemakkelijke toegang tot persoonlijke medische consulten, gezondheidsbevordering). Verdere analyse van de dataset wordt overwogen.

Het Onderzoekscentrum voor Arbeids- en Gezondheidswetenschappen van de Universiteit van Pécs is een onderzoek gestart met de titel "Mogelijkheden

¹² Workability Index Survey 2015 in TÁMOP-2.4.8-12/1-2012-0001.

[10/01/2021]. Available from:

<http://tamop248.hu/2/index.php/eredmenyek/kiadvanyok?task=weblink.go&iid=166>

¹³ Kudász, F. et al. *Disease effect on the workability among ageing Hungarian workers*. International Interdisciplinary Conference Work, Age, Health and Employment - Evidence from Longitudinal Studies, University of Wuppertal, Germany 19–21 September 2016. [presentation, unpublished].

¹⁴ Kudász, F. et al. *Workability Index among ageing Hungarian workers*. Population Aging: Challenges and Opportunities Conference, Prague, Czechia, February 3 - 4 2017. [presentation, unpublished].



voor het gezamenlijk onderzoek van fysieke en mentale competenties om de werkgelegenheid van ouderen te bevorderen" in het kader van de door de Europese Unie gefinancierde Human Resources Development Operational Programma. Het specifieke doel van het onderzoek is het ontwikkelen en testen van een methodologie die de effecten van afzonderlijke fysieke en mentale competenties op een exacte en alomvattende manier analyseert, en die oudedagswerkgelegenheid, baanbehoud en leren onderzoekt en bevordert, en bijdraagt aan de modernisering van werkgevers' leeftijdsmanagement benaderingen en praktijken. De geplande innovatie is complex en omvat arbeidswetenschappen, gezondheidswetenschappen, psychologie, andragogie en sociologie. [23] De belangrijkste instrumenten zijn de WAI-vragenlijsten, aanleg- en persoonlijkheidstesten. De implementatie van het programma begon in 2017 en wordt momenteel uitgevoerd met de betrokkenheid van duizenden medewerkers. De Hongaarse Post Ltd, het Baranya County Entrepreneurial Centre en verschillende niet-gouvernementele organisaties en vakbonden behoren tot de deelnemende werkgevers en organisaties.

Het onderzoek is uitgevoerd in 2018 en is op vrijwillige basis en op basis van zelfevaluatie uitgevoerd naar de aard van de vragenlijst. De vraag en vragenlijsten zijn verwerkt met behulp van het EvaSys online systeem. De vragenlijst werd ingevuld door 2 162 personen, dat is 7,21 % van het totale aantal werknemers van de Hongaarse Post Ltd (29 945 werknemers), die die populatie voldoende vertegenwoordigen. 72,9 % van de respondenten kwam uit leeftijdsgroepen ouder dan 45 jaar. De belangrijkste bevindingen worden hieronder samengevat.

Volgens de samenvatting van het onderzoek bedraagt de WAI van de onderzochte medewerkers van de Hongaarse Post Ltd 41,38 punten. Vergeleken met het onderzoek van de bedrijfsgezondheidsdienst van de Hongaarse Nationale Arbeidsdienst, kan worden geconcludeerd dat de gemiddelde index van de werknemers van de Hongaarse Post Ltd in de steekproef hoger is dan onder degenen die in de bouw en de gezondheidszorg werken (zie Tabel 4).

Tabel 4: Work Ability Index vergelijking

Vragen	WAI (7-49 points) average
Automotive	42,0
Bouw	37,3
Gezondheidszorg	40,1
Onderwijs	42,2
Huisarts	40,5
Post	41,38

Bron: Munkaképességi Index Felmérés 2015.

Het gemiddelde (cumulatieve) aantal ziektes per hoofd van de bevolking voor personen die werkzaam zijn in de postdiensten is 1,5; 1,69 voor vrouwen en 1,32 voor mannen, rekening houdend met het feit dat sommige ziekten meer verspreid zijn. Wat betreft de aard van het werk (fysiek, mentaal en fysiek/mentaal), en het beoordelen, analyseren en behouden van werkvermogen, lijkt de index van werknemers die verantwoordelijk zijn voor mentale activiteiten het gunstigst te zijn op basis van de antwoorden op de zeven reeksen vragen, ondanks het feit dat ze meer ziekten hebben dan de andere twee groepen. Een groter verschil is waar te nemen met betrekking tot de eerste vraag (Huidige werkvermogen vergeleken met het beste in hun leven) en de tweede vraag (Werkvermogen in relatie tot de eisen van het werk). Globaal kunnen volgens de gegevens van de WAI gemeten onder de respondenten de volgende doelen worden gesteld: 2,7 % herstel werkvermogen, 13,9 % verbetering werkvermogen, 42,6 % ondersteuning werkvermogen en 40,8 % werkvermogen behouden.



Tabel 5: Work Ability Index points aantal personen

Category	WAI points	Aantal personen
Laag	14-27	55
Gemiddeld	28-36	302
Goed	37-43	922
Excellent	44-49	883
Totaal		2162

Bron: Szellő-Nemeskéri, 2019 (unpublished)

Volgens tabel 5 waren er dus 357 (16,6 %) werknemers voor wie interventie dringend werd. In hun geval bestaat er bij afwezigheid van preventieve en corrigerende maatregelen een risico op verlies van werkvermogen. Tegelijkertijd dient er meer aandacht te worden besteed aan het versterken en behouden van het werkvermogen van de overige medewerkers. Aangezien de meerderheid van de doelgroep bestaat uit werknemers ouder dan 40 jaar, kunnen de interventies zijn:

- Vermindering van blootstellingen in de werkomgeving (schadelijke fysieke blootstellingen, ergonomische belasting).
- Algemene preventiestrategie ontwikkeld en toegepast in het kader van de bescherming van de gezondheid op het werk.
- Werkorganisatie (micropauzes, tijdsdruk/herschikking, mensgerichte ploegenplanning, overwerkreductie, deeltijdwerk).
- Het werk aanpassen aan de gezondheid, competenties en capaciteiten van de medewerker. Leeftijdsgevoelige risicobeoordeling.
- Om het herstel en de verbetering van het werkvermogen te vergemakkelijken, moeten de nuttige onderdelen van het werk (bijv. sociaal contact, organisatie, zinvolle dagelijkse activiteiten) worden

opgenomen in het individuele plan van de werknemer. Vermindering van competentielacunes door kennisoverdracht (training).¹⁵

Het andere essentiële onderdeel van het programma is het gezamenlijk meten van fysieke en mentale competenties. De apparaten die werktaken en -omstandigheden simuleren, evenals het systeem dat de vereisten van de taken en de fysieke capaciteit van het individu samen onderzoekt, kunnen artsen en professionals helpen om niet alleen de omvang van de schade veroorzaakt door een ongeval of ziekte te beoordelen, maar ook de resterende en verbeterbare vaardigheden en de effectiviteit van volledige revalidatie. De Universiteit van Pécs gebruikt een ErgoScope-simulator met drie panelen.¹⁶ De metingen en tests die met de apparatuur worden uitgevoerd, helpen om te bepalen wat voor soort werk en activiteiten de onderzochte persoon kan uitvoeren en welke taak hij kan uitvoeren. Dit geeft een objectief beeld van het werkvermogen van een werknemer of werkzoekende. [23]

Op basis van het CEB Talent Measurement Solutions systeem voor het meten van mentale competenties, heeft de persoonlijkheidstest-structuur tot taak om de mogelijkheden voor de ontwikkeling van bestaande competenties te onderzoeken en het vermogen om activiteiten uit te voeren vast te stellen. Het proces begint met een beoordeling van de ontwikkelingsbehoeften. Daarbij worden werkplekverwachtingen en persoonlijke competenties onder de loep genomen, vergeleken en tot slot wordt gezamenlijk het ontwikkelplan ontwikkeld. De functieanalyse is gebaseerd op het CEB-competentiemodel – waarbij naar behoefte gebruik wordt gemaakt van kwalitatieve of kwantitatieve methoden, en omvat de Adaptive Intelligence Test, de Adaptive Vocabulary Test en de Spectrum Intelligence Test. [24]

¹⁵ Szellő, J. & Nemeskéri, Zs. *Munkaképességi Index felmérés elemzése – Magyar Posta Zrt.* Pécs: Pécsi Tudományegyetem. 2019. [research paper, unpublished].

¹⁶ In Hungary the device was developed by *Innomed Medical Zrt.*



Op basis van de vastgestelde protocollen is tot nu toe de fysieke en mentale competentie van 209 medewerkers (zestig procent van hen was ouder dan 45 jaar) gemeten en geëvalueerd. Feedback heeft de vorm van een evaluatieblad dat is opgesteld op een manier die zowel voor de werkgever als voor de werknemer begrijpelijk is. De ervaringen van de toegepaste testprotocollen en achtergrondonderzoek worden gesynthetiseerd in het kader van professionele workshops.

Leeftijdsbeheer geïntegreerd in de reikwijdte van strategische personeelsbeheeractiviteiten kan mogelijk het beste gebruik maken van de hierboven beschreven methoden. Idealiter gebruikt leeftijdsmanagement een loopbaangerichte benadering en creëert het gelijke kansen voor alle leeftijdsgroepen. Dit geeft aan dat maatregelen op de werkplek die gericht zijn op het verbeteren van het werkvermogen alle dimensies van het werk moeten bestrijken, dus het ontwikkelen van werkvermogen vereist de medewerking van de werkgever en de werknemer. Vanwege de eigenaardigheden van economische organisaties in Hongarije (het aantal en het aandeel werkgevers en kleine ondernemingen die minder dan vijf mensen in dienst hebben is aanzienlijk), is de werking van leeftijdsbeheer opgenomen in de personeelsstrategie van grote werkgevers en multinationale ondernemingen.



5. De toepassing van het concept van werkvermogen en leeftijdsmanagement op individueel, organisatie- en bedrijfsniveau

De samenleving heeft ook een definitie van ouderdom op de arbeidsmarkt ontwikkeld die de grens van ouderdom vroeg in de levenscyclus plaatst. Deze neerwaartse definitie hangt samen met de cultuur van vervroegde uittreding, de minder verhandelbare kennis en de slechte gezondheid van de oudere beroepsbevolking en de negatieve houding van werkgevers. Het begrip "arbeidsmarkt oud" is ontstaan, volgens welke een werknemer de leeftijd van 45 jaar kan bereiken, maar na de leeftijd van 50 is hij zeker oud.

De ontwikkeling van individuele strategieën wordt sterk beïnvloed door de gezondheidstoestand, maar de belangrijkste determinant is motivatie. Motieven die ouderen kunnen aanmoedigen om te leren, bijvoorbeeld om zichzelf te verbeteren, kunnen persoonlijkheidsversterkende redenen zijn, zoals interesse in mondiale gebeurtenissen, het oproepen van ervaringen die kunnen leiden tot tevredenheid over de levensloop van het individu, het ontwikkelen van vaardigheden die verband houden met eerdere beroepen, doorgaan met zoeken naar werk, navigeren in nieuwe situaties. [25] Bij de vergrijzende werkloze groep moet er naast het zelfbeheer ook rekening mee worden gehouden dat er alleen kans is op herplaatsing als zij adequate begeleiding krijgen in de vorm van diverse uitkeringen (loonsubsidies) en diensten (loopbaanbegeleiding, enz.). [26]

De meeste werkgevers realiseren zich niet dat een vergrijzende beroepsbevolking problemen kan veroorzaken in het aanbod en het functioneren van de beroepsbevolking. In de praktijk zien werkgevers alleen verlies bij de ouder wordende werknemer. Andere werkgevers daarentegen vinden oudere werknemers loyaler en betrouwbaarder en vinden dat ze over goede sociale en managementvaardigheden beschikken. Daarom zijn de positieve effecten van veroudering zijn: het vergroten van kennis uit werkervaring, hogere leiderschapsvaardigheden, meer sociaal kapitaal.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) van werkgevers, bedrijven en economische organisaties kan de veiligheid van ouder wordende werknemers garanderen. Hierbij achten wij het van belang om te wijzen op de heersende rol en het verschil van het werkgeversbelang bij de implementatie van de veiligheidsfactor. Het primaire belang van de werkgever is winst, en ook om het personeel (dat winst oplevert) zo efficiënt mogelijk in te zetten. Het resultaat hiervan is prestatiedruk (prestatiemotivatie) die in veel gevallen het humanisme van MVO opheft. Tegenwoordig is het voor een competitief bedrijf niet langer voldoende om werknemers banen aan te bieden en in ruil daarvoor inkomen te bieden, ze moeten rekening houden met de behoeften en verwachtingen van de werknemer en hieraan voldoen. De problemen van verantwoord werk moeten worden aangepakt: het creëren van een



motiverende en inspirerende werkplek, een gezinsvriendelijke benadering, het creëren van een gezonde en mensgerichte werkomgeving om ouder wordende werknemers te waarderen en te beschermen. [27] Het is belangrijk om inclusieve praktijken op de werkplek te ondersteunen en te verspreiden, de bescherming van ouder wordende werknemers tegen discriminatie op de werkplek te vergroten en empowermentmaatregelen te bevorderen. Bijgevolg vereist leeftijdsbeheer regelgevende, beleidsmatige en methodologische ondersteuning, met name van verzekeraars (pensioenverzekering), preventieve gezondheidszorg (arbeidsgezondheidsdiensten), levenslang leren (volwassenenopleiding en onderwijs), en de hulp van personeelsbeheer en human resources om zorgen voor gelijke kansen.



6. Educatieve en begeleidingsactiviteiten ter ondersteuning van het werkvermogen

Een leven lang leren en de ontwikkeling van vaardigheden zijn belangrijke factoren voor werkvermogen en duurzame inzetbaarheid. Mensen van 50 jaar en ouder hebben het moeilijker om zich aan te passen aan de snel veranderende behoeften van de arbeidsmarkt dan bijvoorbeeld leden van jongere leeftijdsgroepen. Er zijn significante verschillen tussen de kennisverwervingsvaardigheden van 45–54- en 55–64-jarigen, de eerste groep handhaaft nog steeds het bereikte leerniveau, enige mate van achteruitgang kan beginnen rond de leeftijd van 50, en de impact van iemands sociaal-culturele achtergrond wordt sterker. Volgens het Hongaarse Centraal Bureau voor de Statistiek wordt de deelname aan leerprogramma's onder 45-plussers ongeveer elke 10 jaar gehalveerd. Mensen van 45–54 jaar kunnen probleemloos deelnemen aan formele en niet-formele leerprocessen, terwijl de mogelijkheden voor mensen ouder dan deze leeftijd beperkter zijn. De verdere ontwikkeling van beroepsvaardigheden moet echter nog steeds prioriteit krijgen, aangezien economische behoeften en ambities op de arbeidsmarkt nog steeds overwegend de belangrijkste oorzaken zijn van de

leerbehoefden van deze leeftijdsgroep. Volgens de digitale onderwijsstrategie van Hongarije (2016)¹⁷, deelname van volwassenen aan levenslang leren in Hongarije is extreem laag (7 %) en voldoet niet aan de doelstellingen van de Europa 2020-strategie (15 %). Een van de belangrijkste redenen hiervoor is de publieke perceptie van het belang en de noodzaak van leren. Noch volwassenen vinden het nuttig, noch ziet een aanzienlijk deel van de kleine en middelgrote ondernemingen de noodzaak in dat hun werknemers moeten leren. Op het gebied van het onderwijsbeleid specificiert de Wet op het volwassenenonderwijs [28], die meermaals is gewijzigd, niet wat er moet worden gedaan om ouder wordende burgers op te leiden. De beleidskaderstrategie voor een leven lang leren voor 2014–2020¹⁸ omvat de taken die het leren en trainen van oudere mensen bevorderen. Levenslang leren bestrijkt de gehele levenscyclus van een individu, van vroege socialisatie en voorschoolse educatie tot de leeftijd na de tewerkstelling. Het fundamentele idee is dat de ontwikkeling van menselijke hulpbronnen en de voortdurende verbetering van de inzetbaarheid en het concurrentievermogen van de beroepsbevolking essentieel zijn voor de ontwikkeling van de Hongaarse economie. Naast het zorgen voor gelijke kansen en het aanreiken van andragogische kennis aan professionals, zet de strategie ook uiteen:

- Het identificeren van leeftijdsspecifieke onderwijskenmerken, het aanbieden van onderwijs-, beroepsopleidings- en omscholingsprogramma's, het verkennen en garanderen van toegang tot zelfstudie, afstandsonderwijs en e-learningmogelijkheden om werknemers van 50 jaar en ouder op de arbeidsmarkt te houden.

¹⁷ Magyarország Digitális Oktatási Stratégiája. [08/01/2021]. Available from: <https://digitalisjoletprogram.hu/files/55/8c/558c2bb47626ccb966050debb69f600e.pdf>

¹⁸ Az egész életen át tartó tanulás szakpolitikájának keretstratégiája a 2014/2020 közötti időszakra. [08/01/2021]. Available from: <http://andragogiaszakbizottsag.hahonlapkell.hu>



- Een aparte taak en uitdaging is om de kennis van ouderen te benutten in opleidingen (die onder meer een pijler kunnen zijn van intergenerationele samenwerking), vooral op gebieden die praktische opleiding vereisen. [29]

De tenuitvoerlegging van een kennismaatschappij op volwassen leeftijd zou een veel hoger percentage aan opleidingsdeelname vergen dan nu het geval is, hetgeen voornamelijk kan worden bereikt door de uitbreiding van buitenschoolse en praktijkgerichte opleiding, zoals evenals niet-formeel leren. [30] Er zijn vier mogelijke leer- en onderwijsgebieden die kunnen helpen om de economische en sociale behoeften van een vergrijzende bevolking met elkaar te verbinden: de gezondheid van het individu, het versterken van de samenleving en het gezin, productieve werkgelegenheid en de culturele verrijking en ontwikkeling van het individu. [31]

Het doel van volwasseneneducatie buiten het schoolsysteem kan, naast het verkrijgen van een beroepskwalificatie, een taaltraining of een beroeps- of andere training (bijv. hobbytraining) zijn. Opleidingsorganisaties zijn voornamelijk bedrijven met winstoogmerk. Een deel van de training wordt door de overheid gefinancierd met steun van de Europese Unie. Volgens de Wet op het volwassenenonderwijs mogen dergelijke activiteiten alleen met een vergunning worden uitgevoerd. Volgens het register van opvoeders voor volwassenen in Hongarije waren er in 2020 9 750 van dergelijke organisaties¹⁹. De ervaring heeft geleerd dat in het geval van bedrijfsopleidingen het aandeel ondernemingen dat interne opleiding ondersteunt voortdurend toeneemt, terwijl het aandeel ondernemingen dat externe opleiding ondersteunt

¹⁹ Register of adult education establishments. [06/01/2021]. Available from: <https://far.nive.hu/publikus-adatok/felnottkepzoek-nyilvantartasa>

voortdurend afneemt. In 2018 nam 41,6 % van de 25–34-jarigen en 20,4 % van de 55-plussers deel aan een vorm van (buitenschoolse, bedrijfs) training²⁰.

Economische vernieuwing ging hand in hand met de versnelling van de informatica, waardoor de ontwikkeling van digitale kennis noodzakelijk was. In Hongarije heeft 60 % van de volwassenen van 25–64 jaar, d.w.z. 3,4 miljoen volwassen burgers in de werkende leeftijd, hoogstens elementaire of helemaal geen digitale vaardigheden. Er wordt voorspeld dat 90 % van de banen in de nabije toekomst een bepaald niveau van digitale competentie zal vereisen, dus een aanzienlijk deel van deze 3,4 miljoen Hongaarse burgers zal moeten leren om hun baan te behouden of een nieuwe baan te vinden²¹. Tot de doelgroep voor de ontwikkeling van digitale competenties behoren ook de oudere leeftijdsgroepen. Zo hebben in het kader van het Digital Success Programme Network onder begeleiding van mentoren 6 500 ouderen kunnen leren omgaan met een computer. [32]

Een van de belemmeringen voor leren op oudere leeftijd in Hongarije is het gebrek aan gerelateerde adviesdiensten. Er is een gebrek aan loopbaanbegeleiding, een individueel of groepsproces, dat het belang van zelfbewustzijn en begrip benadrukt en helpt bij het vinden van een bevredigende en zinvolle balans tussen werk en privé. Een ander obstakel is het gebrek aan andragogiespecialisten in bedrijfsgerichte organisaties voor volwassenenonderwijs. Er zijn geen begeleidingsdiensten die de bereidheid van oudere mensen om te leren zouden helpen vergroten.

²⁰ A jelenleg működő szakképzési és felnőttképzési rendszer bemutatása, a rendszer legnagyobb kihívásai és kulcsproblémái, avagy oktatási helyzetkép. [05/01/2021]. Available from: https://ikk.hu/files/Szakkepzes_4.0_II.pdf

²¹ Digital Education Strategy of Hungary. [08/01/2021]. Available from: <https://digitalisjoletprogram.hu/files/55/8c/558c2bb47626ccb966050debb69f600e.pdf>



7. Voorbeelden van goede praktijken bij de toepassing van de programma's voor mensen met of zonder werk

Vandaag is het werkgelegenheidsbeleid gekoppeld aan de flexibiliteit en zekerheid van de arbeidsmarkt. Volgens de gemeenschappelijke principes van flexizekerheid gaat flexibiliteit over het creëren van een werkorganisatie. Zekerheid betekent het beschermen van werkgelegenheid. De vraag naar arbeid zal in de toekomst veranderen, aangezien de vraag naar technische, emotionele en sociale en hogere cognitieve competenties zal toenemen. Hieronder presenteren we onder de methoden die door publieke organisaties worden gebruikt, voorbeelden en organisatorische kaders die helpen bij het vaststellen van inzetbaarheid op basis van de competenties van het individu. De moderne Europese methodologie streeft naar een holistische benadering, d.w.z. het verkennen van de volledige reeks competenties van de werknemer en de werkzoekende.

De op profilering gebaseerde benadering is een gangbare praktijk in Europa voor het beoordelen van de inzetbaarheid van werklozen. Profilering, als een systeem voor het categoriseren van klanten, omvat de beoordeling (onderzoek) van individuele en professionele vaardigheden en competenties die relevant zijn voor de werkgelegenheid, en de vergelijking van de resultaten met de vereisten van de arbeidsmarkt in de regio. [33]

In Hongarije is de National Employment Service, die de afgelopen tien jaar verschillende keren is gereorganiseerd, in 2005 begonnen met de ontwikkeling van de profileringsmethode. De classificatie van profileringscategorieën geeft de huidige werkgelegenheidsvooruitzichten van de werkzoekende aan. De categorie is niet definitief; het kan worden beïnvloed of gewijzigd door veranderingen in de omgeving of de inzetbaarheidsfactoren van het individu. De kenmerken en methodologische inhoud van de categorieën zijn als volgt:

- zelfstandig werkzoekende: een persoon die, door middel van zelfinformatiesystemen (elektronisch beschikbare informatiefolders, vacatures, internetnetwerken) of met minimale hulp van de arbeidsbemiddelingsdienst, in staat is zelfstandig de juiste baan te vinden, doordat hij zichzelf kan managen;
- kan met hulp in dienst worden genomen: iemand die met behulp van instrumenten (subsidies) van de arbeidsvoorziening terug op de arbeidsmarkt kan komen (bijv. verouderde vakkennis heeft of niet voldoet aan de behoeften van de arbeidsmarkt, participeert dus) in opleiding);
- in gevaar: hun terugkeer op de arbeidsmarkt is mogelijk met de betrokkenheid van andere samenwerkende organisaties met de speciale ondersteuning van de arbeidsbemiddelingsdienst. Kenmerken: niet gemotiveerd om een baan te vinden, zoekt al jaren tevergeefs naar een baan waardoor ze langdurig werkloos zijn, kampt met mentale, sociale en communicatieve problemen. [33]

Uit een onderzoek uit 2019 blijkt dat het aandeel ouderen onder geregistreerde werkzoekenden is toegenomen. De meerderheid van de langdurig werklozen en de vergrijzende werkzoekenden vallen in de derde categorie van profielen met risicoprofielen. [34] Verdere bevindingen van het onderzoek suggereren dat de meeste activeringstools alleen geen resultaten kunnen opleveren, alleen complexe programma's die meerdere tools combineren, kunnen helpen. Een doeltreffende coördinatie van sociale diensten en diensten voor arbeidsvoorziening is ook van cruciaal belang. [35] Momenteel zou de organisatie en werking van een geïntegreerd dienstensysteem (werkgelegenheidsadviseur, maatschappelijk werkers, psychologen, rehabilitatiedeskundigen, bedrijfsgeneeskundige diensten, enz.) onder de verantwoordelijkheid van het werkgelegenheidsbeleid vallen. Dit komt echter niet tot uiting in de conceptueel gescheiden beleidsstrategieën.

Tegenstanders van werk op oudere leeftijd zijn van mening dat oudere werknemers geen nieuwe technische vaardigheden en leerbereidheid hebben, en ook dat ze niet creatief en proactief genoeg zijn. Hun gezondheid is



verslechterd, wat leidt tot afwezigheden op het werk en hogere arbeidskosten, met name als gevolg van het hoge ziekteverzuim. Hun vermogen om te presteren, dus hun arbeidsproductiviteit wordt verminderd. In sommige werkgebieden zal het effect van stress groter zijn, wat het werk ook kan belemmeren. Dit alles hangt samen met de aanwezigheid of het gebrek aan gezondheidsbewustzijn van de werknemer. Bedrijfsgezondheidsdiensten handhaven en bewaken continu de gezondheid van werknemers op het werk en hebben voornamelijk een preventieve rol.

Volgens de relevante wettelijke voorschriften [36] in Hongarije zijn alle werkgevers verplicht om personeels-, materiële en organisatorische voorwaarden vast te stellen voor werk dat de gezondheid niet in gevaar brengt en veilig is, om de gezondheid en het werkvermogen van personen in georganiseerd werk te beschermen en om arbeidsomstandigheden te humaniseren. De werkgever is voorts verplicht om aan alle werknemers bedrijfsgeneeskundige diensten te verlenen. In overeenstemming met de WHO-, ILO- en OSHA-normen zijn Hongaarse bedrijfsgezondheidsdiensten in de eerste plaats preventieve diensten met de volgende taken:

1. het opsporen en continu monitoren van werkdruk (fysiek, intellectueel, mentaal) en pathogene factoren in de werkomgeving (fysiek, chemisch, biologisch, psychosociaal, ergonomisch);
2. methoden voorstellen om ze op een niveau te houden dat niet schadelijk is voor de gezondheid;
3. het werk aanpassen aan de mogelijkheden van de werknemers in functie van hun fysieke, intellectuele en mentale gezondheid;
4. monitoring van de gezondheid van werknemers in verband met hun werk.

De dienst draagt bij aan: de uitvoering van de werkgeverstaken met betrekking tot de bescherming van de gezondheid op het werk, met name bij het onderzoeken van de bronnen van gevaar op de werkplek en bij het oplossen van arbotaken; het verstrekken van materiële, personele en organisatorische voorwaarden voor eerste hulp op het werk; de organisatie van de medische noodhulp en de beroepsopleiding van EHBO'ers; beroepsrevalidatie; de

ontwikkeling van het werkgeversplan voor rampenpreventie, responsafhandeling en herstel van de veroorzaakte schade. De bovengenoemde taken en activiteiten op het gebied van medisch toezicht zijn vastgelegd in wetgeving. [37] [38] Praktische bedrijfsgezondheidszorg is echter breder dan dat. Naast hun multidisciplinaire en sectoroverschrijdende activiteiten werken zij samen met andere authentieke professionals (corporate en non-corporate), bevoegde autoriteiten, werkgevers, werknemers en hun vertegenwoordigers op het gebied van arbo. Volgens het activiteitenverslag van 2019 zijn er 2 636 artsen in Hongarije (waarvan 64,1 % in deeltijd werkt) die basisdiensten op het gebied van bedrijfsgezondheidszorg verlenen aan werknemers met een georganiseerde baan. [39]

Concluderend zal de ontwikkeling van industriële technologieën (automatisering, robotica, enz.) leiden tot een grote strijd om de actieve arbeidsmarktstatus te behouden, wat een verschillende benadering vereist van zowel de werkgever als de werknemer in hun houding en methoden. Solidariteit tussen verschillende generaties en samenwerking tussen werknemers (en hun vertegenwoordigers), werkgevers en managers zijn essentieel en zijn niet alleen in het belang van de vergrijzende bevolking, maar van alle leeftijden. Het ontwikkelen van oplossingen om activiteit en productiviteit op oudere leeftijd te stimuleren, ouderen en ouderen te helpen terug te keren naar de arbeidsmarkt en samen te zorgen voor een leven lang leren, vragen om een bredere toepassing van leeftijdsmanagement.



8. Geciteerde Bronnen

[1] 1907. évi XIX. törvénycikk 165. §. [09/01/2021]. Available from:
<https://net.jogtar.hu/ezer-ev-torveny?docid=90700019.TV>

[2] 1927. évi XXI. törvénycikk 158. § [09/01/2021]. Available from:
<https://net.jogtar.hu/ezer-ev-torveny?docid=92700021.TV>

[3] Ungváry, Gy., (ed.) Munkaegészségtan. Budapest: Medicina Könyvkiadó Rt., 2004. ISBN 9632429273. p. 16-17.

[4] 8/1983. (VI. 29.) EÜM-PM. rendelet a megváltozott munkaképességű dolgozók foglalkoztatásáról és szociális ellátásáról. [08/01/2021]. Available from: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=98300008.EUM>

[5] 1991. évi IV. törvény a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról [03/01/2021]. Available from:
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99100004.TV>

[6] 2011. évi CXCI. törvény a megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról, [03/01/2021]. Available from:
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100191.TV>

[7] Janák, K - Tokaji, K., (eds.) Mikrocenzus 2016. A fogyatékos és az egészségi ok miatt korlátozott népesség jellemzői. Központi Statisztikai Hivatal, 2018. ISBN 978-963-235-521-4.

[8] Az alapvető jogok biztosának jelentése az AJB-4832/2012. sz. ügyben. [10/01/2021]. Available from:
<https://www.ajbh.hu/documents/10180/108908/201204832.rtf/c73aab76-2c81-4c78-961d-4a8df25d97d3?version=1.0>.

[9] Nemeskéri, Zs. - Szellő, J. Foglalkozási rehabilitáció ösztönző rendszerek kilenc országban (nemzetközi kitekintés – jó gyakorlatok). Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport, 2017. Available from: https://fszk.hu/wpcontent/uploads/2018/07/Zarotanulmany_FSZK-C.pdf

- [10] Halmos, Sz. Az értelmi és pszichoszociális fogyatékkal élő személyek munkajogi jogalanyiségének egyes kérdései II. Magyar Munkajog E-folyóirat. 2017, 1, pp. 2-13. HU ISSN 2677-1586.
- [11] Farkas, J. et al. WP3 Társadalmi-gazdasági folyamatok modellezése 2050-ig. Elemzés a modellezés eredményeiről. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, 2015, pp. 103.
- [12] Obádovics, Cs. A népesség szerkezete és jövője. In: Monostori, J. Óri, P. Spéder, Zs. (eds.) Demográfiai portré 2018. Budapest: KSH NKI, 2018, pp. 271–294.
- [13] Szellő, J. - Nemeskéri, Zs. - Zlatics J. Az idősödő korcsoport munkavállalását meghatározó stratégiai tényezők. OPUS ET EDUCATIO: Munka és Nevelés. 2017, 4(4), 496-508. ISSN 2064-9908.
- [14] Nemeskéri, Zs. Foglalkoztatáspolitikai Magyarországon. In: Sebők, M. (ed.) A munka világa a 21. század elején. Foglalkoztatáspolitikai és munkaerőpiaci kézikönyv. Budapest: Saxum Kiadó, 2018, pp. 169-205. ISBN 978-963-248-271-2, pp. 169.
- [15] Brettner, Zs. Az időspolitika lokális interpretációi. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar „A kormányzás területi, történeti és társadalmi dimenziói program” Interdiszciplináris Doktori Iskola, 2013. Ph.D. thesis.
- [16] Magyarország: Idősügyi Nemzeti Stratégia (2009). [03/01/2021]. Available from: <http://www.parlament.hu/irom38/10500/10500.pdf>
- [17] 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról. [04/01/2021]. Available from: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0300125.TV>
- [18] Tardos, K. Életkor és esélyegyenlőség. Szeged: mtd Tanácsadói Közösség – Belvedere Meridionale, 2017. ISBN 978-963-12-7568-1, pp. 70; pp. 165. Available from: https://mtdtanacsado.hu/wp-content/uploads/Tardos-Katalin_Eletkor-es-eselyegyenloseg-2017.pdf



- [19] Neményi, M., et al. A diszkrimináció személyes és társadalmi észlelése és az egyenlő bánásmóddal kapcsolatos jogtudatosság. Kutatási Eredmények. Budapest: Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézet, 2019. ISBN (online) 978-615-81496-0-0.
- [20] Szellő, J. - Nemeskéri, Zs. A foglalkoztatáspolitikai rendszere és a munkáltatói hatalom összefüggései. In: Bankó, Z. (ed.) A munkáltatói hatalom aspektusai. Pécs: Kódex Nyomda Kft., 2016, pp. 131-182. ISBN 978-615-5290-11-4.
- [21] Gedei, H. Az aktív foglalkoztatáspolitikai eszközök fontosabb létszámadatai 2018-ban. Budapest: Pénzügyminisztérium 2019, p. 32.
- [22] Kudász, F. - Nagy, K. - Kővágó, Zs. - Nagy, I. Workability Index Among Ageing Hungarian Workers. Central European Journal of Occupational and Environmental Medicine. 2016, 22(1-2), 53-65. HU-ISSN 1219-1221. Available from: https://www.nnk.gov.hu/cejoem/Volume22/Vol22No1-2/CE16_1-2-05.html
- [23] Nemeskéri, Zs. - Szellő, J. Fizikai és szellemi kompetenciák együttes vizsgálatának lehetőségei az idősödő korcsoport munkavállalásának elősegítésére: A fejlesztés módszertana. Munkaügyi Szemle Online. 2017, 60(2), 15-20. ISSN 2064-3748, pp. 15-20.
- [24] Klein, B. - Klein, S. - Zentai, A. Célcsoport-specifikus felmérő eszközök gyűjteménye. Budapest: Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft, 2015. ISBN 978-615-5610-01-1.
- [25] Sz. Molnár, A. Az idős felnőtt rétegek (45 év feletti) felnőttképzési igényei és képzési lehetőségei. Budapest: Nemzeti Felnőttképzési Intézet, 2005. [Final Research Paper]
- [26] Szécsi, J. Az idősödő munkavállalók helyzete a munkaerőpiacon. Esély. 2014, 1, pp. 113-128. ISSN 0865-0810.

- [27] Szellő, J. Munkáltatói hatalom és a társadalmi felelősségvállalás. Pécsi Munkajogi Közlemények. October 2015, 8(1-2), 189-202. ISSN 1789-7637, pp. 189-202.
- [28] A felnőttképzésről szóló 2013. évi LXXVII. törvény. [11/01/2021]. Available from: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1300077.TV>
- [29] Pálfi, E. - Hugyecz, E.H. Nemzeti Stratégiák. Budapest: Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, 2014. ISBN 978-963-682-985-8.
- [30] Bördős, E. A munkavállalói aktív életkor meghosszabbításának lehetséges eszközei. PhD értekezés. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, 2010. [PhD thesis]
- [31] Sz. Molnár, A. Tanulás időskorban. In: Zrinszky, L. (ed.) Tanulmányok a neveléstudomány köréből. A megújuló felnőttképzés. Budapest: Gondolat Kiadó, 2010, pp. 174-183. ISBN 978-963-693-198-8, pp. 174-183.
- [32] Magyarország Kormánya. Kilátás a világhálóra – új kiadvány kezdő netezőknek. [11/01/2021]. Available from: <https://2015-2019.kormany.hu/hu/innovacios-es-technologiai-miniszterium/infokommunikacioert-es-fogyasztovedelemert-felelos-allamtitkar/hirek/kilatas-a-vilaghalora-uj-kiadvany-kezdő-netezoknek>
- [33] Szellő, J. - Nemeskéri, Zs. Foglalkozási rehabilitációt ösztönző rendszerek - nemzetközi gyakorlatok. OPUS ET EDUCATIO. 2018, 5(1), 134-146. ISSN 2064-9908, pp. 134-146.
- [34] Bördős, K. - Koltai L. Sérülékeny csoportok a munkaügyi szervezet gyakorlatában. Új Munkaügyi Szemle. 2020, 1(2), 45-53. ISSN 2677-1306, pp. 45-53.
- [35] Bördős, K. et al. A tartós munkanélküliek, valamint az 50 év feletti és a fiatal álláskereső munkaeerőpiaci integrációjának lehetőségei. Budapest Hétfő Kutatóintézet Budapest, 2018, pp. 171.
- [36] A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény. [11/01/2021]. Available from: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99300093.TV>



[37] 27/1995. (VII. 25.) NM rendelet a foglalkozás-egészségügyi szolgáltatásról. [11/01/2021]. Available from:

<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99500027.NM>

[38] 33/1998. (VI. 24.) NM rendelet a munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmasság orvosi vizsgálatáról és véleményezéséről. [11/01/2021].

Available from: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99800033.NM>

[39] Nagy, I. - Grónai, É. - Nagy, Zs. - Brunner, P. - Nagy, S. A foglalkozás-egészségügyi szolgálatok 2019. évi tevékenysége Magyarországon. Foglalkozás-egészségügy. 2020, 24(2), 50-69. ISSN 1417-1015.



Slowakije



→ 1. Inleiding

Beschrijving van de partnerorganisatie

De Slowaakse Vereniging voor Leeftijdsmangement (SAAM) is tussen 2016 en 2017 opgericht door de krachten te bundelen van experts op het gebied van volwasseneneducatie, met eerdere ervaring op het gebied van leeftijdsmanagement van verschillende kleinere nationale en internationale projecten.

De missie van de vereniging is om organisaties (rechts- en natuurlijke personen) die in het kader van hun activiteiten helpen en betrokken zijn bij leeftijdsmanagementkwesties, op vrijwillige en professionele basis met elkaar in contact te brengen.

Het doel van de vereniging is om actief deel te nemen op het gebied van human resources, organisaties en hun werknemers te helpen zich voor te bereiden op de veranderingen in verband met veranderende demografie, en het concurrentievermogen en de duurzaamheid van de Slowaakse economie te ondersteunen.

Het doel van SAAM is in de eerste plaats:

- bevordering van een verandering in de houding ten opzichte van ouder worden, en de bestrijding van leeftijdsstereotypen en leeftijdsdiscriminatie,
- het prestige en de autoriteit van het concept van leeftijdsmanagement vergroten
- het ontwikkelen van samenwerking met relevante entiteiten op nationaal en internationaal niveau op het gebied van het delen van ervaringen en het toepassen van goede praktijken
- het organiseren en faciliteren van conferenties, trainingen en discussiefora gericht op bewustwording – het onderling delen van informatie en ervaringen, het onderhouden van professionele en

persoonlijke contacten tussen de vereniging en andere organisaties, en mediasamenwerking.

2. Demografische ontwikkeling

De vergrijzing van de wereldbevolking, die al tientallen jaren waarneembaar is, is ook in Slowakije volop aanwezig. We kunnen de Europese Unie, waar Slowakije ook lid van is, classificeren als een van de vergrijzende wereldmachten. De EU is echter geen homogene entiteit en we kunnen nationale verschillen zien in termen van de leeftijdssamenstelling van de bevolking en de dynamiek van de vergrijzing. De rangschikking van individuele landen met de oudste bevolking verandert allemaal de tijd. Landen zullen hun rangorde wijzigen afhankelijk van de vergrijzing van hun significante leeftijdscohorten (begin, hoogtepunt en voortgang van de vergrijzing). De meest oudere bevolkingsgroepen, momenteel aangevoerd door Zweden, zullen rond het jaar 2050 geleidelijk worden vervangen door landen als Portugal, Griekenland en Spanje, en als de niet zo bemoedigende voorspellingen uitkomen, zou Slowakije rond het jaar 2080 op de voorgrond kunnen treden.

“Volgens de Eurostat EUROPOP 2013-prognose zou het aandeel van de oudere bevolking in de EU-28 tegen het jaar 2050 moeten toenemen van 18,2 % tot 28,1 % (waarvan 10,9 % 80-plussers zal zijn, een verdubbeling hun vertegenwoordiging) en tot 28,7 % tegen het jaar 2080 (waarvan 12,3 % 80+). Zoals we kunnen zien, voorspelt de prognose een zekere stabilisatie in de ontwikkeling van de leeftijdsopbouw van de bevolking na 2050; de grootste toename van het aandeel van de oudere bevolking tussen de decennia zou moeten plaatsvinden tussen 2020 en 2030, wanneer de dynamiek van de toename van het aandeel van de oudere bevolking zou moeten culmineren (een toename van 3,5 pp).” [1]

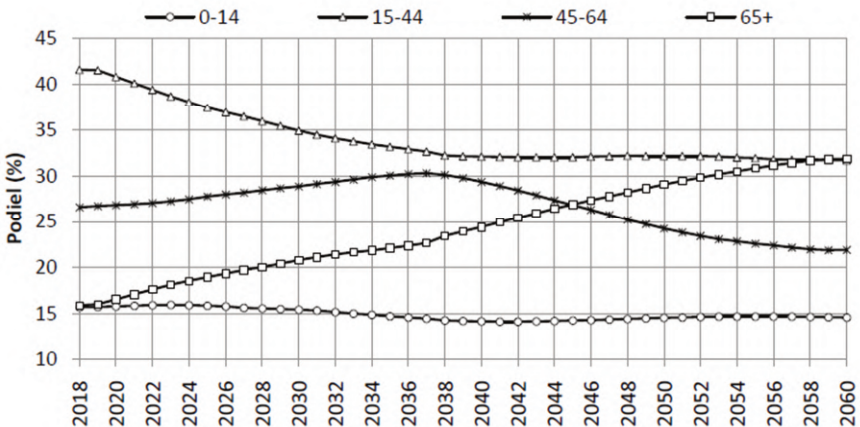
In dit hoofdstuk zullen we ons vooral richten op de trends in en prognoses voor de veranderingen in de demografische structuur van de bevolking. Laten we ons realiseren dat de verdeling van de bevolking op basis van hun kalenderleeftijd in de belangrijkste leeftijdsgroepen: preproductief – de



periode van kindertijd en jeugd (0–14 jaar), productief – de periode van volwassenheid, reproductieve en economische activiteit (15–64 jaar), postproductief – de ouderdom – vaak de periode van economische passiviteit (65 jaar en ouder), niet de essentie van het geïntegreerde slimme tijdperk van de 21e eeuw weergeeft, maar deze uitsplitsing is noodzakelijk vanuit het perspectief van het voorspellen van de ontwikkeling van de sociale en gezondheidssituatie, inclusief planning voor de beroepsbevolking en het vermogen om te werken.

“De belangrijkste demografische trends in Slowakije tegen 2060 zijn een afname van de bevolking, met een grote kans dat dit gebeurt, en intensieve vergrijzing, die de komende decennia onomkeerbaar zal zijn. De productieve bevolking kan tegen 2060 een dramatische daling verwachten, terwijl de postproductieve bevolking daarentegen een forse stijging. In de periode 2017–2060 zal het aantal 15–64-jarigen met circa 970 duizend afnemen en het aantal ouderen van 65 jaar en ouder met circa 760 duizend toenemen, of 86 %.” [2]

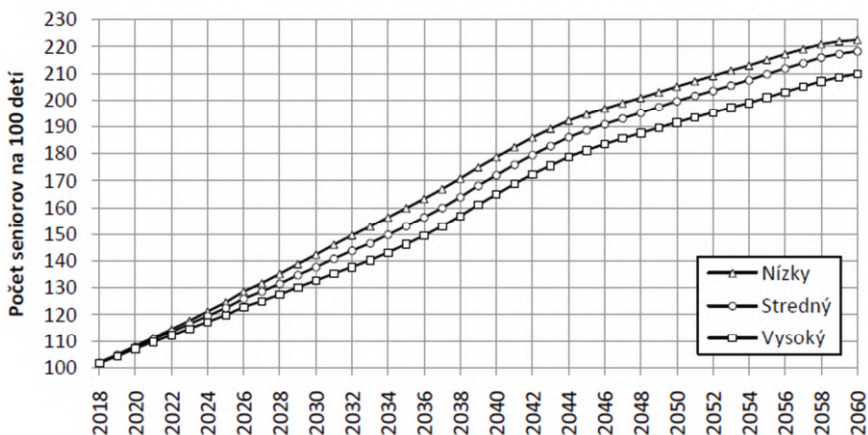
Figuur 1 – De prognose van de ontwikkeling van de belangrijkste leeftijdsgroepen in de bevolking van Slowakije tegen 2060



Bron: Infostat

Deze veranderingen komen ook duidelijk tot uiting in de vergrijzingsindex, ook wel de Sauvy-index genoemd, die het proces van vergrijzing rechtstreeks kwantificeert. Het vertegenwoordigt het aantal mensen in de postproductieve leeftijd per 100 mensen in de preproductieve leeftijd. Slowakije behoort tot de landen met de meest dynamische verandering in de vergrijzingsindex. Terwijl we in 2011 tot de landen behoorden met de grootste populatie in preproductieve leeftijd in verhouding tot postproductieve leeftijd (verhouding: 100/80), zaten we in 2020 al op het niveau van 100/108,13. In 2060 kunnen we verwachten dat we koploper zullen zijn in de landen met de slechtste verouderingsindex (verhouding 100/220), met meer dan het dubbele van de stijging ten opzichte van 2020.

Figure 1 – Forecast of the ageing index development in Slovakia by 2060



Bron: Infostat

De vergrijzingsindex is de beste indicator van de noodzaak en relevantie van het onderwerp leeftijdsmanagement, evenals het beheer van het vermogen van de vergrijzende bevolking om zelf te werken.



“De levensverwachting bij de geboorte in 2017 was 77,3 jaar, een stijging van vier jaar ten opzichte van 2000, maar nog steeds bijna vier jaar lager dan het EU-gemiddelde (80,9 jaar).” [3]

Het aantal gezonde levensjaren is een indicator die de kwaliteit van leven op oudere leeftijd fundamenteel bepaalt. Volgens de SHARE-enquête uit 2017 van de Eurostat-databases loopt Slowakije op 65-jarige leeftijd aanzienlijk achter op het EU-gemiddelde van gezonde levensjaren. Slowakije: van een gemiddelde van 17,4 jaar zullen we naar verwachting slechts 3,9 jaar leven in goede gezondheid en 13,5 jaar ziekte, vergeleken met het gemiddelde van de Europese Unie: op 19,9 jaar, 10 jaar in goede gezondheid en 9,9 jaar ziekte.



3. Juridisch kader, links naar strategische documenten

In de inleiding van dit hoofdstuk kunnen we openlijk stellen dat de term "arbeidsvermogen" in Slowakije uitsluitend wordt geassocieerd met gezondheid.

Slowakije erkent “vermogen om te werken” niet als een concept, een fundamentele bouwsteen van leeftijdsmanagement, en erkent ook andere dimensies van persoonlijke hulpbronnen (niet alleen gezondheid, maar ook kennis, vaardigheden, persoonlijke attitudes, waarden, motivatie, opleiding en functionele capaciteit), en hoe deze in de praktijk afwegen tegen de eisen die aan de term worden verbonden.

In plaats daarvan zijn termen als “veranderd werkvermogen”, “arbeidsongeschiktheid” en “onvermogen om te werken” gangbaar.

De ondubbelzinnige associatie en neiging om werkvermogen uitsluitend door de lens van gezondheid te zien, wordt het best aangetoond door het feit dat de term “werknemer met veranderd werkvermogen” is vervangen door de term “werknemer met een handicap” in de Arbeidswet nr. 311/2001 Coll. [4]

De Arbeidswet erkent het werkvermogen van werknemers pas vanaf het moment dat de Sociale Verzekeringsmaatschappij, in overeenstemming met Wet nr. 448/2008 Verl. op Sociale Diensten [5], geeft een besluit dat een werknemer een handicap heeft. Vervolgens, volgens § 158 van Wet nr. 311/2001 Coll. de werkgever is “verplicht de werknemer met een handicap in passende functies tewerk te stellen en hem door opleiding of opleiding in staat te stellen de nodige kwalificaties te verwerven en de verantwoordelijkheid voor zijn ontwikkeling op zich te nemen. Verder is de werkgever verplicht voorwaarden te scheppen voor de werknemer om zinvol te kunnen werken, en de arbeidsvoorzieningen te verbeteren, zodat zij, indien mogelijk, dezelfde werkresultaten kunnen behalen als andere werknemers en hun werk zo gemakkelijk mogelijk te maken.” (Arbeidswet). In alle andere secties behandelt de arbeidswet alleen de kenmerken van arbeidsongeschiktheid. De arbeidswet heeft niet alleen een dominante invloed op het beroepsleven in de productieve leeftijd, maar ook op de kwaliteit van het leven op oudere leeftijd zelf, met inbegrip van de uitvoering van educatieve activiteiten die gericht zijn op de voorbereiding op de ouderdom en het ouder worden op de werkplek. Aan leeftijd aangepaste arbeidsomstandigheden, intergenerationale relaties, de houding van het management ten aanzien van het in dienst nemen van ouderen hebben allemaal een belangrijke invloed op het moment van pensionering, en de gevolgen van werktaken (positief en negatief) op de postproductieve levensfase.

Gezondheid en veiligheid op het werk wordt bepaald door de nationale en EU-wetgeving in Slowakije, en de handhaving ervan staat onder toezicht van de Nationale Arbeidsinspectie.

De Nationale Arbeidsinspectie stelt op haar website dat het voor het effectief toepassen van maatregelen ter handhaving van OSHA door de werkgevers noodzakelijk is om de volgende uitgangspunten in de praktijk toe te passen:

- de preventie van arbeidsongevallen en beroepsziekten primeert boven de vergoeding van arbeidsongevallen en beroepsziekten, en boven rehabilitatie met het oog op het herstel van de arbeidsgeschiktheid na een ongeval; of in geval van een beroepsziekte,



- arbeidsrevalidatie prevaleert boven tussentijds ontslag van werknemers uit dienst wegens arbeidsongeschiktheid,
- zorgen voor professionele en effectieve uitvoering van arbeidsinspectie, toezicht en vakbondscontrole op de naleving van de OSHA-regelgeving,
- bevordering van een actievere betrokkenheid van werknemers bij de verbetering van OSHA op hun werkplek, met name bij de beoordeling, preventie en beheersing van de risico's voor gezondheidsschade,
- afdwingen van een strikter gebruik van overeenkomsten voor sociale dialoog voor OSHA-doeleinden,
- aandacht besteden aan de arbeidsomstandigheden van oudere werknemers om maatregelen op de lange termijn te bevorderen die bijdragen aan het behoud van hun veiligheid, gezondheid en arbeidsvermogen,
- meer aandacht besteden aan schoolverlaters om hen deskundige informatie te geven die nodig is voor de effectieve toepassing van arbomaatregelen op hun werkplek, met de nadruk op het voorkomen van arbeidsongevallen.“ [6]

In de praktijk hebben we echter geen tools geïdentificeerd die gericht zijn op het behoud en de ontwikkeling van het vermogen om te werken, of andere OSHA-tools die volledig zouden reageren op de aanhoudende en escalerende demografische veranderingen.

Een andere entiteit die zich bezighoudt met arbeidsvermogen is de afdeling preventieve arbeidsgeneeskunde en toxicologie op het gebied van de openbare gezondheidszorg, die onder meer taken uitvoert die gericht zijn op het voorkomen van gezondheidsschade door schadelijke werk- en werkplekfactoren, het verbeteren van de gezondheid van de werknemers, het bevorderen van een gezonde levensstijl en het in stand houden van de arbeidsgeschiktheid van werknemers en het vergroten van het arbeidsvermogen.

3.1 Nationaal programma voor actief ouder worden 2014–2020

Het nationale programma voor actief ouder worden (NPAS) [7] is ontwikkeld in samenwerking met alle relevante belanghebbenden, dwz met alle ministeries op het gebied van onderwerp, het bureau voor de statistiek van de Slowaakse Republiek, regionale bestuursorganen, de Vereniging van steden en dorpen van Slowakije , Slowaakse Vereniging van Gepensioneerden, Vereniging van Christelijke Senioren, Forum voor Hulp aan Ouderen, Confederatie van de Vakbonden van de Slowaakse Republiek, Vereniging van Sociale Dienstverleners in Slowakije, Nationale Vakbond van Werkgevers en de Federatie van Werkgeversverenigingen van de Slowaakse Republiek .

Het programma speelt in op de realiteit van de vergrijzing, die een gevolg is van de huidige demografische ontwikkelingen in bijna alle EU-landen. Het is het eerste nationale document dat de kwestie van het ondersteunen van actief ouder worden erkent als een kwestie van openbaar belang en een permanente politieke prioriteit, die een kans biedt op een duurzame en betere ontwikkeling voor iedereen, als een basisprincipe van de Slowaakse samenleving. Het omvat een breed scala van het menselijk leven, en daarmee de diversiteit aan functies en relaties waarin 50-plussers kunnen handelen.

Vanuit het perspectief van voorbereiding op ouderdom en veroudering richten we ons op hoofdstuk 6 – Werkgelegenheid en inzetbaarheid van ouderen. Dit gedeelte behandelt ook de onderwerpen leeftijdsmanagement (het equivalente leeftijdsmanagement dat in dit document wordt gebruikt) en levenslang leren van ouderen.

Leeftijdsmanagement (subhoofdstuk 6.2.1)

Het subhoofdstuk bevat 4 specifieke doelstellingen met maatregelen en termijnen voor de uitvoering ervan.



Doelstelling 1: Het Seniorencomité omvormen tot een adviesorgaan van de regering van de Slowaakse Republiek voor de aanpassing van het overheidsbeleid aan het proces van vergrijzing.

Doelstelling 2: Definiëren van leeftijdsbeheer en opstellen van richtlijnen voor leeftijdsbeheer voor werkgevers (in de particuliere en openbare administratie).

Doelstelling 3: Werkgevers (in het privaat en openbaar bestuur) motiveren om leeftijdsbeheersing in te voeren, de tewerkstelling van oudere werknemers te bevorderen en werknemers te motiveren om op de arbeidsmarkt te blijven.

Doelstelling 4: De minimale reikwijdte van de noodzakelijke richtlijnen voor leeftijdsbeheer in de praktijk vaststellen, inclusief een systeem om de implementatie ervan te controleren.

Levenslang leren (subhoofdstuk 6.2.2)

De NPAS stelt dat de voordelen van onderwijs niet alleen liggen in het bevorderen van een actieve manier van leven bij ouderen, maar ook in de grotere economische en maatschappelijke bijdrage van ouderen. Het subhoofdstuk omvat de volgende 6 doelstellingen:

Doelstelling 1: Nieuwe en bestaande mogelijkheden ontwikkelen voor het onderwijs van ouderen, het bevorderen van hun actieve levensstijl en een bredere betrokkenheid op de arbeidsmarkt, met als doel hun kwaliteit van leven te verbeteren.

Levenslang leren is bedoeld om een omgeving te creëren waarin een persoon zijn hele leven lang zijn kwalificaties kan verwerven en ontwikkelen, zoals verwacht door de huidige toestand op de arbeidsmarkt.

Doelstelling 2: De individuele typen en vormen van onderwijs van ouderen wettelijk verankeren in het onderwijssysteem van de Slowaakse Republiek.

Om dit doel te bereiken, moet ook wetgeving worden ontwikkeld die de positie van de instellingen voor onderwijs aan ouderen bepaalt.

Doelstelling 3: De individuele typen en vormen van onderwijs van ouderen financieel borgen.

Om dit doel te bereiken, moet een intensiever gebruik worden gemaakt van financiële middelen uit de begrotingen van de centrale overheidsadministraties, universiteiten, lokale overheden, lokale overheden, gemeenten en de middelen van de Europese Unie.

Doelstelling 4: Definieer een indicator van de groeiende digitale geletterdheid van ouderen om hun digitale geletterdheid te verbeteren bij het formuleren van de nieuwe programmatijdlijn.

Het doel is niet alleen programma's voor digitale geletterdheid te promoten, maar ook om de zorgen van ouderen over het gebruik van ICT weg te nemen.

Doelstelling 5: Programma's uitvoeren om de financiële geletterdheid van ouderen te vergroten.

De ontwikkeling van loopbaanbegeleiding voor ouderen kan bijdragen aan een betere oriëntatie bij het verwerven van nieuwe competenties gericht op de arbeidsmarkt om hun inzetbaarheid te vergroten.

Doelstelling 6: Versterken en systematisch ontwikkelen van de kwaliteit van de opleiding van loopbaanadviseurs die specifiek met ouderen werken.

Maak educatieve programma's gericht op de specifieke opleiding van loopbaanbegeleiders voor het werken met ouderen.

3.2 Nationaal programma voor actief ouder worden 2021–2030 (NPAS II.)

Momenteel is het NPAS II-document nog in voorbereiding, het was oorspronkelijk bedoeld om te worden voorgelegd aan de zittingsvergadering van de regering van de Slowaakse Republiek in december 2020.

NPAS-II. is een document dat rechtstreeks voortbouwt op het nationale programma voor actief ouder worden 2014–2020 (hierna "NPAS-I"), dat de



toezeggingen van de regering van de Slowaakse Republiek weerspiegelt om de bevordering van actief ouder worden aan te pakken als een permanente politieke prioriteit die in het kader van de strategie om een duurzame samenleving op te bouwen die iedereen betere kansen biedt. Het sequentiële document is verankerd in actuele waarde, kennis en politiek kaders van transnationale aard, met name binnen de uitdagingen waarmee Slowakije wordt geconfronteerd uit de VN-agenda voor duurzame ontwikkeling 2030 (2015) zoals uiteengezet in de voorgestelde visie en ontwikkelingsstrategie van Slowakije tegen 2030. Het document bouwt ook voort op de ervaring die is opgedaan bij de voorbereiding, implementatie en evaluatie van de doelstellingen en maatregelen vervat in de NPAS-I., evenals op de ervaring van de samenwerking tussen verschillende belanghebbenden (overheidsadministratie, lokale overheden, openbare instellingen, NGO-sector, academische en wetenschappelijke onderzoekssector of media) die bij het proces betrokken zijn van het nakomen van de verantwoordelijkheden die voortvloeien uit dit document tijdens de sluitingsperiode.

Op basis van internationale ervaring en aanbevelingen, en ook in lijn met de huidige praktijk, de toekomstige NPAS-II. is gebaseerd op drie basisprincipes:

- a) het beginsel van respect voor de diversiteit van de activiteiten van mensen die worden ondersteund in het kader van de strategie voor actief ouder worden,
- b) het principe van het bevorderen van actief ouder worden gedurende de hele levenscyclus (d.w.z. niet alleen op oudere leeftijd),
- c) het beginsel van participatie en gedeelde verantwoordelijkheid van verschillende belanghebbenden voor het initiëren, voorbereiden, uitvoeren, monitoren en evalueren van de doelstellingen en maatregelen van het programma.

3.3 Wet nr. 353/2015 Coll. wordt gewijzigd en aangevuld met Wet nr. 5/2004 Verzameld. betreffende diensten voor arbeidsvoorziening en ter aanvulling van bepaalde wetten, zoals gewijzigd, die bepaalde wetten wijzigen.

Sleutelakte nr. 5/2004 Verzameld. over arbeidsbemiddelingsdiensten [8], waarin basistermen worden gedefinieerd, waaronder werknemer, werkgever, werkzoekende, enz. Het definieert verder de instrumenten van de diensten voor arbeidsvoorziening om de arbeidsmarktdeelnemers te ondersteunen en te helpen bij het vinden en veranderen van banen, het invullen van vacatures en het solliciteren naar actieve arbeidsmarktmaatregelen specifiek gericht op de tewerkstelling van kansarme werkzoekenden (onder deze categorie vallen ook burgers ouder dan 50 jaar). Het vierde lid van de wet is gericht op medische evaluatieactiviteiten, waarbij de medische geschiktheid van werkzoekenden wordt beoordeeld. Een actieve arbeidsmarktmaatregel biedt kaders voor professionele begeleidingsdiensten, onderwijs en opleiding voor de werkzoekende of werknemer (inclusief de definitie van goedgekeurde kosten voor onderwijs en opleiding voor de arbeidsmarkt, en andere voordelen).

Het feit dat de belangrijkste ruimte voor de implementatie van leeftijdsmanagement en werkvermogensmanagement de werkomgeving moet zijn waar werknemers het grootste deel van hun tijd doorbrengen tijdens de productieve levensfase, dwingt ons om meer aandacht te besteden aan de bekendheid van deze wet. Niet alleen wat betreft de rechten en plichten van werkzoekenden en werkgevers, maar vooral op het vlak van de mogelijkheid om financiële subsidies te krijgen voor de uitvoering van specifieke programma's voor werkzoekenden, alsook de werknemers zelf.



3.4 Wet nr. 568/2009 Coll. over levenslang leren en over wijzigingen en aanvullingen op bepaalde wetten

- Levenslang leren Wet nr. 568/2009 Coll. (9) definieert:
- levenslang leren, waarbij vervolgonderwijs voortbouwt op het onderwijsniveau dat op school is behaald,
- accreditatie van vervolgopleidingen,
- regels en procedures voor de certificering en erkenning van verdere leerresultaten gericht op het verwerven van zowel gedeeltelijke als volledige kwalificaties,
- nationaal kwalificatiesysteem,
- informatiesysteem voor vervolgonderwijs,
- monitoring- en prognosesysteem voor de onderwijsbehoeften van het vervolgonderwijs,
- borging van naleving van de voorwaarden voor accreditatie en naleving van de voorwaarden voor de bevoegdheid tot het uitvoeren van een examen ter toetsing van vakbekwaamheid.

Volgens § 4 par. 1 De soorten, vormen en omvang van vervolgonderwijs zijn onder meer:

- a) verdere beroepsopleiding in een geaccrediteerd opleidingsprogramma dat leidt tot de aanvulling, vernieuwing, uitbreiding of bevordering van een kwalificatie die nodig is voor het uitoefenen van een beroepsactiviteit,
- b) omscholing in een geaccrediteerde opleiding die leidt tot een gedeeltelijke of volledige kwalificatie - de beroepsbekwaamheid in een of meer arbeidstaken in een ander beroep dan waarvoor de natuurlijke persoon een kwalificatie heeft verkregen via schoolonderwijs,
- c) voortgezette opleiding in educatieve programma's waarmee de deelnemer zijn kwalificatie aanvult, uitbreidt, bevordert of vernieuwt als voorwaarde voor het uitoefenen van professionele activiteit in overeenstemming met speciale voorschriften,

- d) vrijetijdseducatie, burgerschapseducatie, opvoeding van senioren en andere vormen van onderwijs waarmee de deelnemer zijn interesses behartigt, deelneemt aan het openbare leven en in het algemeen zijn persoonlijkheid ontwikkelt. (Wet nr. 568/2009 Coll.)

4. Significante onderzoeksprojecten op het gebied van arbeidsvermogen, overzicht gepubliceerde artikelen

De kwestie van arbeidsgeschiktheid is in Slowakije onvoldoende onderzocht en heeft onder academische onderzoekers niet de plaats die het verdient. Dit blijkt uit het gebrek aan serieus onderzoekswerk dat het vermogen om te werken goed zou aanpakken.

Onderdeel van dit hoofdstuk is de analyse van onderzoek en schrijven gewijd aan of gerelateerd aan het vermogen om te werken. We hebben gebruik gemaakt van verschillende internationale databases (Scopus, WoS/CCC, google scholar), het Centraal Register Eind- en Kwalificatiescripties en de gepubliceerde rapporten van het Instituut voor Arbeids- en Gezinsonderzoek om informatie te verkrijgen over gepubliceerde teksten. Deze bronnen hebben we vervolgens verwerkt en in dit hoofdstuk van onze publicatie gepresenteerd. In de bovengenoemde databases hebben we gezocht op trefwoorden, waaronder “pracovná schopnosť/práceschopnosť a vekový manažment” in het Slowaaks, en “age management” met de term “Slowakije” in het Engels. Veel zoekresultaten gingen over het vermogen om voornamelijk in een gezondheidscontext te werken, dwz het verband met ziekte (deze onderzoeken worden niet gerapporteerd in de huidige analyse), wat overeenkomt met een van de pijlers van het vermogen om te werken (vergelijk bijvoorbeeld [23]; [12]). Ten behoeve van ons werk hebben we alleen die studies kort geanalyseerd die verband houden met het onderwerp van ons project. N. Vraňaková et al. (2018) beoordeelden in hun bijdrage getiteld *Generational Groups of Employees and the Importance of their Education in the Context of the Age Management Context* het leeftijdsmanagement in industriële



ondernemingen in Slowakije in de onderwijscontext van verschillende generatiegroepen. V. Šukalová en P. Ceniga [12] stellen in de samenvatting van hun bijdrage met de titel *Diversity Management in Sustainable Human Resources Management* dat globalisering de diversiteit van de beroepsbevolking bevordert (bijvoorbeeld met betrekking tot nationaliteit, ras, geslacht en leeftijd), die bedrijfsleiders vaak moeten omgaan. Volgens de auteurs van het onderzoek versterkt diversiteitsmanagement maatschappelijk verantwoord ondernemen en concurrentievermogen. De auteurs hebben zich in hun onderzoek onder meer gericht op de perceptie van diversiteitsmanagement door het middenkader van verschillende Slowaakse organisaties. Onder verwijzing naar de resultaten van hun onderzoek: *“de bevindingen tonen de relatie aan tussen demografische ontwikkeling en diversiteitsmanagement in bedrijven; bij het onderzoeken van de perceptie van de kwestie van diversiteitsmanagement, vonden we het begrip diversiteitsmanagement synoniem met antidiscriminatiemaatregelen. Ons onderzoek leidde ook tot aanbevelingen voor de implementatie van diversiteitsmanagement voor de duurzaamheid van human resource management”*. [12]

In de *Centrale Registratie Eind- en Kwalificatiescripties* hebben we ons uitsluitend gericht op proefschriften en habilitatiescripties. Het trefwoord “werkvermogen” (in het Engels), of “pracovná schopnosť/práceschopnosť” (in het Slowaaks) verscheen in één proefschrift, dat thematisch niet overeenkomt met de focus van ons project, dus hebben we het weggelaten uit de analyse. Het trefwoord “age management” (in het Engels) of “vekový manažment” (in het Slowaaks) werd gevonden in twee proefschriften (Polakovičová, Z., 2018; Spišáková, A., 2018.) We zullen alleen het proefschrift van A analyseren. Spišáková (2018), dat thematisch verbonden is met het huidige project. De auteur heeft geconstateerd dat de ondervraagde bedrijven:

- geen leeftijdsbeheer toepassen,
- de voorkeur geven aan kandidaten onder de 45 jaar bij het aanwerven,
- ze houden geen rekening met de speciale behoeften van werknemers ouder dan 45 jaar op het gebied van opleiding en ontwikkeling,

- hun werknemers enkel de voordelen aanbieden die wettelijk verplicht zijn,
- geen rekening houden met de leeftijd van werknemers, noch met de vervulling van hun behoeften onder werknemerszorg,
- geen gebruik maken van de flexibiliteit van werk en werktijden voor werknemers ouder dan 45 jaar,
- niet toestaan dat werknemers een functie innemen die hen in staat stelt hun ervaring door te geven aan jongere werknemers voordat ze met pensioen gaan (Spišáková, A., 2018, p. 115).

Bovendien ontdekte de auteur dat het gebruik van HR-managementtools met betrekking tot de leeftijd van werknemers de prestaties van werknemers zou verbeteren; regelmatige opleiding en ontwikkeling zou leiden tot betere prestaties van werknemers ouder dan 45; de ondersteuning van medewerkers door middel van uitkeringen en zorg beïnvloedt hun functioneren; evenals de flexibiliteit van het werk en de werkuren zijn van invloed op de prestaties en productiviteit van werknemers. [14]

We beschouwen de onderzoeksresultaten van Z. Bútorová et al. [19] en R. Bednárík [21] om bijzonder waardevol en interessant te zijn voor ons project. Z. Bútorová et al. [16] stellen dat het vermogen om te werken de belangrijkste categorie is van de deelname van ouderen aan de arbeidsmarkt, duurzaamheid en bevordering van hun werkgelegenheid. Als onderdeel van het nationale project **Active Ageing Strategy** voerden ze uitgebreid onderzoek uit dat “wijdverbreide stereotiepe, generaliserende ideeën over oudere werknemers aantoonde, evenals het gebrek aan informatie en acceptatie van de principes van leeftijdsbeheer en leeftijdsgevoelige benadering van werknemers. Het identificeerde een aantal tegenstrijdigheden: de formele erkenning van de belangrijke kwaliteiten van 50-plussers om de doelstellingen van de werkgever te bereiken, gaat bijvoorbeeld vaak gepaard met een neiging om hun tekortkomingen te overschatten en hun sterke punten te onderschatten” [17] Minder dan een kwart van de mensen van 50-64 jaar en minder dan een vijfde van de werkgevers is voorstander van de invoering van een



leeftijdsafhankelijke benadering. Vaker wordt gekozen voor een zogenaamde leeftijdsblinde benadering. [18]

Op basis van de gepresenteerde bevindingen stelden de auteurs de volgende aanbevelingen voor, bedoeld om stereotypen van leeftijd tegen te spreken, mensen te motiveren om hun vermogen om te werken te behouden en de houding van werkgevers en andere entiteiten ten opzichte van ouderen te veranderen:

“1. Activiteiten gericht op het verbeteren van de functionele vaardigheden, kwalificaties, competenties en werkefficiëntie van 50-plussers.

2. Activiteiten gericht op het vergroten van de bereidheid van werkgevers om 50-plussers in dienst te nemen.

3. Ondersteuning om ouderen aan het werk te houden, gekoppeld aan de ontwikkeling van beleid voor leeftijdsbeheer en ondersteunende diensten.

4. Invoering van effectieve activeringsprogramma's voor werklozen en werknemers boven de 50 die het risico lopen hun baan te verliezen.

5. Activiteiten gericht op het veranderen van het publieke imago van oudere werknemers.

6. Activiteiten gericht op het uitbannen van discriminatie van ouderen op de arbeidsmarkt.

7. Individualisering van pensioenmogelijkheden en vermindering van voorwaarden voor passieve strategieën of gedwongen worden de arbeidsmarkt te verlaten door werkgevers.” [17]

Z. Bútorová et al. stelden een informatief dichte publicatie samen waarin ze op basis van uitgebreid onderzoek ook aandacht besteedden aan de dimensies van het arbeidsvermogen van ouderen. Wat onderwijs betreft, voegen ze eraan toe dat “in de afgelopen twee decennia het opleidingsniveau van de Slowaakse bevolking aanzienlijk is gestegen. Het aantal mensen met een diploma secundair onderwijs en een universitair diploma is toegenomen, en

het aandeel mensen met alleen verplichte basisonderwijs is afgenomen... Hoewel er een aanzienlijke verschuiving heeft plaatsgevonden ten gunste van het hoger onderwijs, heeft Slowakije nog steeds niet de Gemiddeld aandeel van de mensen met een universitaire opleiding in de Europese Unie." [19] Volgens de auteurs is een andere dimensie van het vermogen om te werken het gevoel te kunnen voldoen aan de werkeisen en de algehele werkprestaties. Een interessante bevinding stelt dat "terwijl werknemers in de prepensioneringsleeftijd denken dat ze de fysieke werkeisen iets beter aankunnen dan de mentale (gemiddelde beoordeling 1,91 vs. 1,95), werkende gepensioneerden hun fysieke prestaties iets negatiever zien (2,03 versus 1,90). Daarentegen ervaren werkende gepensioneerden de omgang met de mentale werkeisen nog positiever dan werknemers op prepensioneringsleeftijd (1,90 vs. 1,95)." [20]

De auteurs stellen verder dat "mensen met een hogere opleiding zich vaak beter in staat voelen om te gaan met de fysieke en mentale werkeisen. Dit gold zowel voor een steekproef van mensen in de prepensioneringsleeftijd als voor werkende gepensioneerden." [20] Met betrekking tot de algehele werkprestaties vonden de auteurs dat:

- met toenemende leeftijd rapporteren werknemers (in prepensioen- en pensioengerechtigde leeftijd) zelf een verminderde werkprestatie,
- hoger opgeleiden ervaren hun werkprestaties beter, vooral werkende gepensioneerden,
- complexer werk verbetert het gevoel van werkprestaties bij werknemers van prepensionerings- en pensioengerechtigde leeftijd,
- mensen die tijdens hun leven voornamelijk handmatig werken, ervaren hun werkprestaties slechter (vergeleken met mensen die intellectueel werken),
- banen die niet overeenkomen met de vereiste kwalificatie verminderen de gemiddelde beoordeling van de eigen werkprestaties van de respondenten. [20]

R. Bednárík [15] deed onderzoek naar het project *Uplatnenie a podpora starších občanov na trhu práce* [Succes en ondersteuning van ouderen op de



arbeidsmarkt] aan de hand van een steekproef van 1 116 respondenten, werkzoekenden ouder dan 50 jaar ingeschreven bij het kantoor van arbeidskrachten uit de hele Slowaakse Republiek. De auteur presenteert de kenmerken van de oudere werklozen, werkloosheid (duur en oorzaken), belemmeringen voor werk en communicatie met potentiële werkgevers, de activiteit van werklozen om werk te vinden, en de opvattingen van oudere werkzoekenden over samenwerking met de kantoren van werken aan het vinden van werk. De respondenten noemden in de eerste plaats organisatorische redenen (34,7%), gevolgd door het niet verlengen van de arbeidsovereenkomst (17,7%), gezondheidsredenen (22,7%), en leeftijdsredenen (8,5%) als de belangrijkste oorzaken van werkloosheid. Samengevat is leeftijd volgens de respondenten (43,8%) [21] de meest voorkomende reden voor werkloosheid.

De leeftijd kloof overbruggen

AGEGAP [22] is een internationaal project dat werknemersorganisaties uit zeven Europese landen (HU, SK, SI, HR, RO, MNE, MK) samenbrengt, waarvan de activiteiten medegefinancierd worden door de Europese Commissie. Slowakije wordt in dit project vertegenwoordigd door de Nationale Werkgeversbond. Het hoofddoel van het project is om verschillende aspecten van intergenerationele problemen en uitdagingen te bestuderen. Introductie van best practices die actief ouder worden ondersteunen via intergenerationele oplossingen en de betrokkenheid van werknemers bevorderen. Op het moment van schrijven waren alleen de algemene resultaten van de AGEGAP-enquête beschikbaar. Meer dan 500 respondenten in 7 landen hebben deelgenomen aan het onderzoek, met de volgende structuur: 77% van de respondenten waren werkgevers, 13% vakbonden en 10% NGO's.

De belangrijkste resultaten van het onderzoek:

- de studie concludeerde dat de oudere generatie wat moeite heeft met nieuwe IT-oplossingen, die echter binnen de organisatie beheersbaar zijn,

- slechts 10 % van de ondervraagde organisaties is begonnen met het raadplegen van de vakbonden over problemen met de vergrijzing van de arbeidsmarkt,
- meer dan 20 % van de respondenten heeft kritiek geuit op de loyaliteit van de jongere generaties, terwijl respondenten uit alle landen het erover eens zijn dat de fluctuatie van jonge werknemers geen ernstige zorg is,
- respondenten op een bepaald gebied zijn het erover eens dat de oudere generaties over voldoende professionaliteit en kennis beschikken,
- 40 % van de respondenten heeft geen leeftijdsbeheer in hun organisatie; grote bedrijven staan meer open voor het aanpakken van deze problemen,
- 75 % van de respondenten is van mening dat ze voldoende betrokken zijn bij levenslang leren,
- meer dan 50 % van de bedrijven motiveert hun werknemers om hun digitale vaardigheden te verbeteren,
- meer dan 50 % van de bedrijven biedt opleidingen aan, ongeacht de leeftijd van de werknemers.



5. Toepassing van het concept van arbeidsvermogen en leeftijdsmanagement op het niveau van individuen, organisaties en bedrijven

In 2013 vond het HR SALON congres voor HR-managers, HR-professionals en HR-specialisten plaats. Voor het eerst in de Slowaakse Republiek stond het onderwerp leeftijdsmanagement op de agenda. Partners uit Tsjechië, van Age management o.s. en AIVD ČR en SR, waren te gast. Het Manažment veku o.z. vereniging werd opgericht in 2014. Geleidelijk was er een samenwerking tot stand gebracht met deze entiteiten en werden ook anderen betrokken bij het onderwerp – Aptet n.o. en Bagar o.z. Tegen het einde van 2016 richtten ze



samen de Slovak Age Management Association op. Elk jaar organiseren ze het Age Management SALON-congres en andere projecten, waaronder: discussiefora, gezamenlijke zakelijke bijeenkomsten en trainingen. Via deze activiteiten proberen ze het professionele publiek met elkaar te verbinden, bewustzijn en erkenning van dit onderwerp te verspreiden.

Slowakije heeft in 2005 een gestandaardiseerde meting van werkvermogen WAI (werkvermogenindex) uitgevoerd in het kader van het internationale project NEXT. In deze wetenschappelijke studie werden WAI-metingen uitgevoerd in 10 landen (22 355 respondenten), waarbij 1 981 ziekenhuisverpleegkundigen deelnamen aan dit project in Slowakije. Deze studie was gericht op het vinden van de antwoorden op twee basisvragen met behulp van WAI:

1. Wat is het werkvermogen van verpleegkundigen volgens leeftijd en land? Is het mogelijk om risicogroepen te identificeren?
 2. In hoeverre draagt werkvermogen bij aan vervroegd pensioen?
- Omdat de gegevens echter niet beschikbaar zijn, is het onmogelijk om de bevindingen uit Slowakije te analyseren en eenduidig te interpreteren.



6. Onderwijs- en begeleidingsactiviteiten ter ondersteuning van het vermogen om te werken

6.1 Op weg naar succesvol senioriteitTM / Profesní seniorita[®] programma als onderdeel van adaptief onderwijs voor UNIZA universitaire docenten

Educatieve activiteit ter ondersteuning van het vermogen om te werken, waarbij docenten in technische en economische disciplines hun competentie versterken om les te geven in de context van sleutelcompetenties. Het is opgenomen als een inleidende activiteit in de cyclus van adaptief onderwijs,

verplicht voor alle universitaire docenten van de Universiteit van Žilina met minder dan drie jaar ervaring.

De filosofie achter de activiteit ligt in het motiveren van de deelnemers om actieve makers van hun eigen actieplan voor professionele en persoonlijke ontwikkeling te worden, en om de regelmatige evaluatie van de voortgang ervan te koppelen aan de jaarlijkse evaluatie van de werkprestaties.

Onder toezicht van de programma-instructeurs heeft een deelnemer de mogelijkheid om:

- zichzelf leren kennen, de schepper worden van hun eigen carrièresucces in verband met hun gezondheid en persoonlijk leven;
- flexibel kunnen reageren op de veranderingen in de wereld van het werk, op een mogelijke verandering van functietitel, of verandering van baan en professionele expertise, in staat zijn om een carrière op te bouwen met behulp van een professioneel portfolio en sleutelcompetenties versterkt door het onderwijs en de training tijdens het programma.

De focus van de deelnemer aan de training op zichzelf en de planning van hun professionele en persoonlijke doelen schept de voorwaarden voor een positievere perceptie van de noodzaak van verdere professionele ontwikkeling, die ze tijdens adaptieve training voltooien.

De opleiding heeft ook een begeleidingsdimensie. Ongeveer een jaar na de training evalueren de deelnemers samen met hun leidinggevend (of instructeurs) hun plan van aanpak. Ze werken samen om visies voor hun loopbaan te identificeren. Ze zijn een "voorbeeld van goede praktijken" van het leeftijdsbeheer van de universiteit.

6.2 Balans van competenties begeleidingsprogramma gericht op werkzoekenden

Bij het werken met langdurig werkloze werkzoekenden in de afgelopen jaren heeft de Slowaakse Republiek zich gericht op de uitvoering van het begeleidingsprogramma "**Balans van Competenties**" (hierna BC genoemd). BC



is een multidisciplinair, systemisch instrument dat in meer dan 10 landen van de Europese Unie wordt gebruikt en dat in Slowakije is geïmplementeerd onder de nationale richtlijn *“Podpora individualizovaného poradenstva pre dlhodobu nezamestnaných uchádzačov o zamestnanie”* projecteren. De aanwervingsgraad van langdurig werkloze werkzoekenden binnen 6 maanden na het einde van het programma was 20 %. Het begeleidingsprogramma bestaat uit 10 verschillende, maar onderling samenhangende activiteiten van in totaal 38 lessen (60 minuten lang) en zal bestaan uit: 4 individuele activiteiten (4 × 1 uur), 5 groepsactiviteiten (1 × 4 uur + 4 × 6 uur) en 1 afsluitend groepsmonitoringsgesprek (1 × 6 uur).

Vanuit het perspectief van werkvermogensmanagement, evenals leeftijdsmanagement zelf, is het interessant om te zien in hoeverre BC overlapt met het “werkvermogenshuis” – model (hierna WAH) ontwikkeld door het Finse Instituut voor Occupational Health (FIOH). De analyse van de levenssituatie van de cliënt, evenals het creëren van een portfolio van competenties, houdt niet alleen rekening met de competenties zelf (2e verdieping van WAH), maar ook de gezondheid en functionele capaciteit (1e verdieping van WAH), en de cliënt waarden, attitudes en motivatie (3e verdieping van WAH).

Vanuit het perspectief van de WAI – werkvermogensindex: het fundamentele onderscheid tussen het analyseren van de levenssituatie van werkzoekenden en het gebruik van de WAI-vragenlijst is dat BC niet vertrouwt op de validatie van de vragenlijst door een arts, terwijl WAI dat wel doet. De beoordeling van de huidige staat van het vermogen om te werken in BC neemt de vorm aan van open vragen, waarbij ook de subjectieve perceptie van gezondheid en belemmeringen voor inzetbaarheid in kaart worden gebracht, die vaak wijzen op een verslechterd fysiek en mentaal welzijn.

Leeftijdsperspectief: de deelnemers aan de activiteit – werkzoekenden, staan meer dan 12 maanden zonder leeftijdsbepalingen ingeschreven bij de Dienst Arbeid, Sociale Zaken en Gezin. Net als bij leeftijdsbeheer voor alle leeftijdsgroepen in de productieve periode van het leven, wordt de competentiebalans gebruikt voor alle leeftijdsgroepen van werklozen.

De functionerende elementen van het BC-counselingprogramma (vooral recente ervaring met counseling van een heterogene leeftijdsgroep) is een handig startpunt voor de aanstaande onderzoeksactiviteit “Metodika na riadenie podpory pracovnej schopnosti pre cieľovú skupinu nezamestnaných” [Methodologie voor het beheren van de promotie van de arbeidsvermogen onder de doelgroep werklozen].

6.3 Leeftijdsmanagementadviseur

Het educatieve programma “Age Management Advisor” [24] werd gecreëerd in het kader van de implementatie van het internationale Age Management Uptake-project, met als doel de deelnemers kennis te laten maken met de basisprincipes van leeftijdsmanagement, de doelen, hulpmiddelen, implementatiemogelijkheden en het meten van het werk van de werknemers vermogen aan de hand van de Work Ability Index (WAI), en hen voor te bereiden op activiteiten in de omgeving van de werkgeversorganisaties. De deelnemers verwerven de basiskennis, competenties en vaardigheden die nodig zijn om als adviseur leeftijdsmanagement op te treden via lezingen, praktische oefeningen, groepswork en hun eigen ervaring. Afgestudeerden zullen in staat zijn om:

- navigeren door de theoretische uitkomsten en methoden van leeftijdsmanagement,
- de principes van leeftijdsmanagement toepassen,
- de principes en doelstellingen van leeftijdsmanagement uitleggen en presenteren,
- de behoeften van een organisatie op het gebied van leeftijdsbeheer te identificeren,
- de behoeften van individuele leeftijdsgroepen op de werkplek analyseren,
- geschikte instrumenten selecteren voor de implementatie van leeftijdsmanagement in organisaties,
- interne documenten maken voor de implementatie van leeftijdsbeheer,



- de procedures ontwerpen voor de implementatie van individuele maatregelen voor leeftijdsbeheer,
- toezicht houden op de implementatie van leeftijdsmanagement in organisaties,
- wijzigingen aanbevelen van de implementatieprocedures voor leeftijdsbeheer,
- evalueren van de bijdrage van de implementatie van leeftijdsmanagement aan het ondersteunen van het vermogen om individuele leeftijdsgroepen op de werkplek te laten werken. (Age Management Advisor educatieve activiteitenproject, p. 2)

Een enorm voordeel van deze activiteit is de professionele opleiding van toekomstige counselors – experts op het gebied van leeftijdsbeheer, evenals het onderwerp van het vermogen om in zijn geheel te werken.

Het verwerven en effectief gebruik van vaardigheden is een noodzakelijke voorwaarde voor het vermogen van de Slowaakse Republiek om te gedijen in een steeds meer onderling verbonden en voortdurend veranderende wereld. De Slowaakse Republiek wordt vooral blootgesteld aan de effecten van digitalisering, globalisering en demografische veranderingen. Al zijn burgers zullen een sterkere en specifiekere reeks vaardigheden nodig hebben, waaronder cognitieve, sociale en emotionele vaardigheden, evenals vaardigheden die nodig zijn voor individuele banen die voldoen aan de behoeften van de arbeidsmarkt en die effectief kunnen worden toegepast op individuele werkplekken

6.4 Vaardigheden en competenties

Onder de vaardigheden en competenties die van invloed zijn op het vermogen om te werken, noemen we de volgende:

1. **basisvaardigheden**, waaronder literaire, numerieke en digitale geletterdheid,
2. **transversale cognitieve en metacognitieve vaardigheden** zoals kritisch denken, complexe probleemoplossing, creatief denken, enz.,

3. **sociale en emotionele vaardigheden**, waaronder nauwgezetheid, verantwoordelijkheid, empathie, prestaties, vermogen om samen te werken,
4. **professionele, technische en specifieke kennis en vaardigheden** die nodig zijn om te voldoen aan de eisen van individuele beroepen.

Deze vaardigheden kunnen worden verworven onder:

- **Werkgericht onderwijs voor volwassenen**, waar volwassenen de vaardigheden en competenties ontwikkelen die nodig zijn om met succes banen te verwerven en te behouden en door te groeien in een professionele carrière. Het kan ook verwijzen naar initieel onderwijs, dat bijvoorbeeld plaatsvindt in instellingen voor beroepsonderwijs en -opleiding (VET),
- **Volwasseneneducatie op de werkplek**, waaraan volwassenen deelnemen terwijl ze werken of op de werkplek. De vaardigheden en competenties die ze verwerven, zijn misschien niet alleen voor banen vereist.

In die zin kan de werkplek ook fungeren als een “informatiestrategiewaarmee”, via educatieve programma's specifieke groepen volwassenen kunnen worden benaderd.

Volwasseneneducatie op de werkplek kan zijn:

- **Formeel**: zich voordoend in een georganiseerde en gestructureerde omgeving en expliciet bestempeld als leren (in termen van doelstellingen, tijd of middelen), leidend tot een formele kwalificatie (of gedeeltelijke kwalificatie). Een dergelijke opleiding kan plaatsvinden binnen een VET-programma / stage-achtige opleiding (ook op hogere niveaus), of in kortlopende programma's voor hoger onderwijs.
- **Niet-formeel**: zich voordoend in een georganiseerde en gestructureerde omgeving en expliciet bestempeld als onderwijs (in termen van doelstellingen, tijd of middelen), maar die niet leidt tot een formele kwalificatie. Dergelijke opleidingen kunnen bijvoorbeeld



werkgeversspecifieke beroepsopleidingen of cursussen, zelfstudie of het zogenaamde "job shadowing" omvatten.

- **Informeel:** voortkomend uit dagelijkse activiteiten op de werkplek die niet specifiek georganiseerd of gestructureerd zijn; en niet leidend tot een formele kwalificatie. Dit type training kan bestaan uit wederzijds leren, ervaringen uitwisselen met collega's of leren door te doen.

6.5 Onderwijs- en begeleidingsactiviteiten op het gebied van basisvaardigheden

Vandaag de dag leven er 750 miljoen analfabeten in de wereld, en helaas zien we zelfs in Slowakije het uiterste: mensen die niet kunnen lezen of schrijven, en zelfs het basisonderwijs niet hebben afgemaakt. De huidige internationale beoordeling van competenties van volwassenen PIAAC, beheerd door de OESO, toont aan dat tot 9 % van de mensen in Slowakije over lage competenties beschikt.

Het lage niveau van basiscompetenties is vaak het gevolg van voortijdig schoolverlaten. De Slowaakse Republiek heeft een historisch sterke traditie van formeel schoolonderwijs en het aandeel van de bevolking dat het basisonderwijs voortijdig verlaat, is nog steeds relatief laag. De laatste jaren groeien deze cijfers echter. Hoewel Slowakije het relatief goed doet in vergelijking met andere EU-landen, is het probleem dat we geen ondersteuningssysteem hebben voor volwassenen met lage competenties.

De basiscompetenties van volwassenen in de Slowaakse Republiek, met name wiskundige vaardigheden, zijn vergelijkbaar met die van ontwikkelde OESO-landen, vanwege het historisch hoge percentage van de bevolking dat secundair onderwijs voltooit. [25] De vaardigheden die het meest nodig zijn om te slagen in een verbonden en digitale wereld, zoals probleemoplossend vermogen en digitale competenties, zijn echter niet van een hoog niveau. Slechts een op de vier volwassenen in de Slowaakse Republiek beschikt over sterke probleemoplossende vaardigheden.

Het huidige overzicht van de stand van zaken op het gebied van basiscompetenties en onderwijs- en adviesactiviteiten voor mensen met lage competenties in Slowakije is samengesteld als een van de resultaten van het Blueprints for Basic Skills Development in Slovakia – BLUESS-project. [26]

Het project **Blueprints for Basic Skills in Slovakia** – BLUESS, 2019-2021 staat onder toezicht van het State Institute of Vocational Education in het kader van het Employment and Social Innovation Programme (EaSI) van de Europese Commissie en wordt beheerd samen met partners: Office of Labour, Social Affairs and Familie van de Slowaakse Republiek, Ministerie van Onderwijs, Wetenschap, Onderzoek en Sport van de Slowaakse Republiek, European Association for the Education of Adults (EAEA), European Basic Skills Network (EBSN), AONTAS (Ierland), Association of Adult Education Institutions in de Slowaakse Republiek (AIVD) en de Vereniging voor Loopbaanbegeleiding en Loopbaanontwikkeling.

6.6 Voorbeelden van educatieve en begeleidingsactiviteiten op het gebied van het verwerven van basisvaardigheden

Op lokaal niveau, en vooral voor deelnemers uit sociaal achtergestelde milieus, zijn de zogenaamde tweedekansprojecten relatief succesvol geweest. Zij faciliteren een succesvolle afronding van het basisonderwijs. Ze passen de leerinhoud van het curriculum aan zodat de deelnemers in één schooljaar de leerdoelen van groep zeven, acht en negen van de basisschool kunnen beheersen. Dit zijn echter eerder individuele initiatieven dan een systematische oplossing.

Afgestudeerden van deze initiatieven kunnen hun studie voortzetten op de middelbare school en hun kwalificaties verder verbeteren. Dit vergroot hun kansen op het vinden van een passende baan en sociale status en geeft hen een betere kans om volledig te integreren in een welvend leven.

Kwetsbare doelgroepen worden bijgestaan door buurthuizen (o.a. in Roma-nederzettingen), verschillende NGO's Vagus (daklozen), de burgervereniging



Odysseus (mensen met een drugsverslaving), sociale ondernemingen (o.a. Wasco wasserij). De voltooiing van minimaal basisonderwijs wordt gefaciliteerd door de tweedekansscholen (basisscholen en middelbare scholen). De opleiding van mensen met een lage kwalificatie kan ook plaatsvinden in samenwerking met bedrijven (bijv. Podbrezová Iron Works).

Een goed voorbeeld van samenwerking tussen de regionale overheid en de non-profitsector bij het aanpakken van de kwestie van langdurige werkloosheid en sociale uitsluiting van mensen is de non-profit Job Agency van de regio Banská Bystrica, opgericht door de regionale regering van Banská Bystrica samen met de organisatie Človek v ohrození [People at Risk]. Het proefprogramma Človek v ohrození voor werkgelegenheidsondersteuning voor de gemarginaliseerde Roma-gemeenschappen, in samenwerking met de BBSK, is uitgebreid naar andere groepen kansarme werkzoekenden op de arbeidsmarkt en gaf het gezamenlijke initiatief een institutioneel karakter. Het uitzendbureau bereidt langdurig werklozen en sociaal uitgesloten mensen die hun goede gewoonten en competenties hebben verloren of die ze nooit hebben verworven, voor op de arbeidsmarkt.

6.7 Onderwijs- en begeleidingsactiviteiten op het gebied van vervolgonderwijs

Een ander belangrijk onderwijsgebied dat het vermogen om te werken ondersteunt, is aanvullend onderwijs (onderwijs voor de arbeidsmarkt, vrijetijdsonderwijs en actief burgerschap). We definiëren professionele ontwikkeling en training voor volwassenen in de context van het Slowaakse onderwijssysteem als aanvullend onderwijs. Aanvullend onderwijs maakt deel uit van levenslang leren en bouwt voort op formeel schoolonderwijs.

Het doel van het aanvullend onderwijs is: het aanvullen, vernieuwen, uitbreiden of verbeteren van in het schoolonderwijs verworven kwalificaties; het verwerven van kwalificaties of om persoonlijke interesses te bevredigen; en het vermogen te verwerven om deel te nemen aan het openbare sociale leven.

Het is in het huidige systeem echter niet mogelijk om een hogere opleiding te volgen door middel van aanvullend onderwijs.

Het Slowaakse systeem van levenslang leren kent vier basistypen aanvullend onderwijs:

- Permanente professionele ontwikkeling in een geaccrediteerde opleiding. Dit leidt tot aanvulling, vernieuwing, uitbreiding of bevordering van de kwalificatie die nodig is voor het uitoefenen van een beroepsactiviteit.
- Omscholing in een geaccrediteerde opleiding leidt tot het behalen van een gedeeltelijke of volledige kwalificatie voor één of meerdere werkzaamheden. Het betekent het verkrijgen van een kwalificatie in een ander beroep dan de oorspronkelijke kwalificatie van de persoon die is verkregen uit het formele schoolonderwijs.
- Permanente educatie, waardoor deelnemers aan aanvullend onderwijs hun kwalificatie kunnen aanvullen, uitbreiden, verderzetten of vernieuwen als voorwaarde voor het uitoefenen van een beroepsactiviteit volgens bijzondere regelgeving (bijvoorbeeld de opleiding van gezondheidswerkers).
- Vrijtijdseducatie, burgerschapseducatie, senioreneducatie en andere vormen van onderwijs stellen de deelnemer aan het aanvullend onderwijs in staat zijn interesses te vervullen, deel te nemen aan het openbare sociale leven en zijn persoonlijkheid in het algemeen te ontwikkelen.

Een scherp onderscheid tussen de verschillende vormen van aanvullend onderwijs is soms niet mogelijk. Zo kunnen taal- of omscholingscursussen voor de arbeidsmarkt soms actief burgerschapsonderwijs bevatten. Alle bovengenoemde vormen van aanvullend onderwijs hebben echter een positief effect op het arbeidsvermogen.



6.8 Voorbeelden van vervolgonderwijs

Taalonderwijs

Het taalonderwijs wordt gefaciliteerd door verschillende instellingen die een breed scala aan taalcursussen en programma's aanbieden. De meeste volwassen burgers volgen vreemdetalencursussen bij particuliere of niet-overheidsinstellingen en financieren deze activiteiten uit hun eigen budget. Vreemdetalenonderwijs wordt vaak gegeven door werkgevers, vooral in middelgrote en grotere bedrijven met internationale activiteiten, maar ook in de staats- en openbare dienstensector, waar de training om de prestaties van activiteiten te verbeteren verplicht is.

Onderwijs en opleiding van volwassenen die leiden tot een erkende kwalificatie

Het verwerven van een erkende beroepskwalificatie op volwassen leeftijd wordt in de eerste plaats gefaciliteerd door geaccrediteerde opleidingen van aanvullend onderwijs. Diverse instellingen voor aanvullend onderwijs verzorgen tal van geaccrediteerde opleidingen, met als doel de kwalificaties die nodig zijn voor het uitoefenen van beroepsactiviteiten aan te vullen, te vernieuwen, uit te breiden of te bevorderen.

Er is belangstelling voor cursussen die voorwaarde zijn voor het verkrijgen van een handelsvergunning, zoals onder andere schoonheidsspecialiste, haarstylist, visagist, manicure en pedicure. Individuen zijn ook bereid te betalen voor opleidingen die hen later een baan opleveren (verzorging, schoonheidskursussen, heftruckbediening...). Zelfbetalers, maar ook bedrijven, blijven professionele taaltrainingen bestellen. Het onderwijs wordt steeds meer geïndividualiseerd, waarbij afstandsonderwijs een enorme vlucht neemt. De COVID-19 pandemie heeft ook de digitale transformatie op het gebied van aanvullend onderwijs versneld.

De kosten van geaccrediteerde opleidingen worden doorgaans door de deelnemer zelf gefinancierd. Voor geregistreerde werkzoekenden zijn er instrumenten (bv. het REPAS+ project) om via de bureaus van Arbeid, Sociale

Zaken en Gezin aanvullende beroepsopleidingen uit openbare bronnen mee te financieren.

In het kader van permanente educatie hebben professionals met specifieke kwalificaties de mogelijkheid om een getuigschrift van vakbekwaamheid te behalen. Dit certificaat bewijst het bereiken van vakbekwaamheid om verschillende activiteiten uit te voeren en wordt altijd gereguleerd door de relevante wettelijke normen. Voorbeelden hiervan zijn het bewijs van vakbekwaamheid op grond van de Wet publieke gezondheid, het bewijs van vakbekwaamheid op grond van de Wet bergreddingsdiensten en dergelijke.

Onderwijs en opleiding opleiding die de toegang tot of de terugkeer op de arbeidsmarkt vergemakkelijken

Het aanbieden van onderwijs en opleiding aan werkzoekende volwassenen is een van de actieve maatregelen op de arbeidsmarkt die onder de bevoegdheid vallen van het ministerie van Arbeid, Sociale Zaken en Gezin van de Slowaakse Republiek en. De inschrijving in het werkzoekendenregister is een voorwaarde voor het verlenen van begeleidingsdiensten, evenals het verstrekken van tot 100% subsidie van de subsidiabele kosten van onderwijs en opleiding voor de arbeidsmarkt. De betrokken Dienst Arbeid, Sociale Zaken en Gezin is vervolgens verantwoordelijk voor het verzorgen van scholing en training voor de werkzoekenden op de arbeidsmarkt.

Het onderwijs en de voorbereiding op de arbeidsmarkt vindt plaats via geaccrediteerde onderwijsprogramma's, of onderwijsprogramma's gericht op de ontwikkeling van communicatie-, computer-, management-, sociale, zakelijke en taalcompetenties. Het onderwijs en de voorbereiding op de arbeidsmarkt kunnen ook worden uitgevoerd in de vorm van landelijke en pilotprojecten. Werkzoekenden kunnen ook op eigen initiatief het onderwijs en de opleiding voor de arbeidsmarkt verzekeren. Indien de voltooiing van de opleiding heeft geleid tot uitschrijving uit het werkzoekendenregister wegens het starten van een baan of een zelfstandige activiteit, heeft de werkzoekende recht op een subsidie tot 100% van de subsidiabele kosten, mits deze voldoen aan de met de gepubliceerde maximumkostenbeperingen. In ieder geval tot



een maximum van 600 euro. De werkzoekenden kiezen zelf voor het type werkactiviteit waarvoor ze zich willen omscholen. Ook selecteren zij de omscholingsaanbieder om het onderwijs en de opleiding voor de arbeidsmarkt zelf te faciliteren. RE-PAS fungeert dan als bevestiging aan de onderwijsinstelling dat de Dienst Arbeid, Sociale Zaken en Gezin de omscholingssubsidie vrijgeeft. Hetzelfde geldt voor competentiecurcussen die in het kader van het KOMPAS+ project worden uitgevoerd.

Vrijtjidsonderwijs

Een specifiek gebied van volwasseneneducatie is vrijetijdseducatie, die direct verband houdt met vrije tijd, het actieve gebruik ervan en de interesses van de persoon. Ook onze samenleving kenmerkt zich door een geleidelijke verschuiving van een passieve naar een actieve manier van vrijetijdsbesteding, wat samenhangt met de toegenomen belangstelling voor het vrijetijdsonderwijs voor volwassenen. Het aantal onderwijsmogelijkheden van dit type groeit, waardoor een competitieve omgeving ontstaat. Daarnaast worden mensen steeds slimmer en zorgt hun uitgebreide kennis voor een toename van de eisen en eisen aan de kwaliteit en originaliteit van het onderwijs. Van de kwaliteit van op interesses gebaseerde educatieve evenementen wordt verwacht dat ze voldoen aan een vooropgezette reeks doelen, terwijl ze ook verwachten dat hun deelnemers niet alleen hun vrije tijd op een bepaalde manier besteden, maar ook ergens ervaring mee hebben. Een kwalitatief hoogstaand educatief evenement in het interessegebied van de persoon is ook een manier om de persoon te helpen de alledaagse stereotypen te doorbreken of uit zijn comfortzone te komen.

Culturele en opbouwende activiteit

Instellingen die culturele en opbouwende activiteiten aanbieden, waaronder bijvoorbeeld: het Nationaal Centrum voor Cultuur, het Slowaaks Nationaal Museum en de Slowaakse Nationale Galerie, nemen ook deel aan vrijetijdseducatie voor volwassenen. Naast hun andere activiteiten organiseren deze instellingen lezingen, discussies en seminars, die een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het culturele bewustzijn van de Slowaakse

samenleving. Het vrijwilligerswerk en het bedrijfsleven worden steeds relevantere onderwerpen binnen het vrijetijdsonderwijs. Ze creëren een gezonde concurrentieomgeving voor door de staat gesteunde instellingen in het onderwijssegment.

Universiteiten van de derde leeftijd

Universiteiten van de derde leeftijd zijn een belangrijke aanbieder van vrijetijdsonderwijs en zijn sinds 1990 uitgebreid van de Comenius-universiteit in Bratislava naar onze andere hogescholen en universiteiten. Momenteel zijn er universiteiten van de derde leeftijd onder de 17 universiteiten en hogescholen in 13 steden in Slowakije. Hun educatieve programma's zijn in de eerste plaats bedoeld voor mensen in de pensioengerechtigde leeftijd. In reactie op maatschappelijke eisen is de leeftijdsgrens voor het inschrijven van studenten verlaagd naar 50, 45 en uiteindelijk 40 jaar. De docenten aan de universiteiten van de derde leeftijd zijn meestal universiteitsprofessoren, die lessen geven tegen een symbolische vergoeding.

De focus van de opleidingen sluit meestal aan bij het profiel van de universiteit en het cursusaanbod is gebaseerd op de mogelijkheden en voorwaarden van het rectoraat, faculteiten en medeorganisatoren van de opleidingen.

Naast de algemeen populaire studieprogramma's, waaronder kunstgeschiedenis of menselijke gezondheid, vervullen universiteiten van de derde leeftijd ook hun maatschappelijke verantwoordelijkheidsfunctie en bieden ze de nodige studieprogramma's op het gebied van financiële geletterdheid of rechtsbewustzijn.

Financiering komt uit meerdere bronnen. De patronale universiteit, donaties en sponsoring, evenals de studenten zelf, in de vorm van een inschrijfgeld, dragen meestal allemaal bij aan de financiering. Sommige universiteiten van de derde leeftijd zijn ook actief betrokken bij fondsenwerving door deel te nemen aan verschillende subsidieregelingen en oproepen.



7. Voorbeelden van goede praktijken bij de toepassing van programma's voor werkende en werkloze personen

Op weg naar succesvolle anciënniteitTM/ Profesi seniorita[®],

Geautoriseerde bedrijven:

- Aptet n.o.
- Dm drogerie markt, s.r.o.
- Slowaakse Vereniging voor Leefijdsmanagement, o. z.
- Universiteit van Žilina, Žilina

Dit internationaal geprezen programma loopt sinds 2016 in Slowakije en maakt deel uit van de adaptieve opleiding van UNIZA-universiteitsdocenten. Sinds 2017 zijn 36 universitaire docenten afgestudeerd met een zeer positief oordeel over de inhoud van de opleiding en de eigen inbreng.

Er zijn momenteel geen alomvattende programma's voor de bevordering en vooruitgang van leefijdsmanagement in Slowakije. De Slowaakse Vereniging voor Leefijdsmanagement, via een partnerschap in het Erasmus + Work Ability Management-project, biedt producten die volledig toepasbaar zijn in de omstandigheden van de Slowaakse Republiek op alle niveaus (staat, bedrijf, individu) aan professionele en leken.



8. Geciteerde Bronnen

[1] Hvozdíková, V. Rizika aktuálnych vývojových trendov vo svetovej ekonomike – Finančná demografická, potravinová a environmentálna kríza. Bratislava: REPRO-PRINT, 2008, p. 78, ISBN 978-80-7144-170-0.

[2] Bleha, B. – Šprocha, B. – Vaňo, B. Prognóza obyvateľstva Slovenska do roku 2060. Bratislava: Infostat – Institute for Informatics and Statistics, 2018, p. 68, ISBN 978-80-89398-37-9.

[3] OECD/European Observatory on Health Systems and Policies (2019), Slovensko: Zdravotný profil krajiny 2019, State of Health in the EU, OECD Publishing, Paris/European Observatory on Health Systems and Policies, Brusel, 2019, p. 3 [viewed on 31 January 2021]. Available from: https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/state/docs/2019_chp_sk_slovak.pdf

[4] Labour Code no. 311/2001 Coll. [viewed on 31 January 2021]. Available from: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2001-311#cast7>

[5] Social Services Act 448/2008 Coll. [viewed on 31 January 2021]. Available from: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2008/448/20090101.html>

[6] National Labour Inspectorate, Health and Safety Strategy, 2016 [viewed on 31 January 2021]. Available from: <https://www.ip.gov.sk/bozp/strategia-bozp/>

[7] Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic, National Program for Active Aging 2014-2020, 2014, ISBN 978-80-89125-18-0. [viewed on 31 January 2021]. Available from: <https://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/rada-vlady-sr-prava-seniorov/narodny-program-aktivneho-starnutia-roky-2014-2020.html>

[8] Employment Services Act no. 5/2004 Coll. [viewed on 31 January 2021]. Available from: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2015/353>

[9] Lifelong Learning Act no. 568/2009 Coll. [viewed on 31 January 2021].

Available from: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2009-568>

[10] Stecker, Ch., Zierler, C. Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Generationen. Die Bedeutung von Führung. In WSI Mitteilungen, 2018, vol. 71, no. 1, p. 36 – 43.

[2021-01-22]. Available from:

https://www.wsi.de/data/wsimit_2018_01_stecker.pdf

[11] Vraňaková, N. et al. Generational Groups of Employees and the Importance of their Education in the Context of the Age Management Context. In JAKAB, F. (ed.). ICETA. New York: IEEE, 2018, p. 641 – 646. [2021-01-22].

Available from:

https://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=3&SID=E5SwXAMQjePr8ehvWDc&page=1&doc=1

[12] Šukalová, V., Ceniga, P. Diversity Management in Sustainable Human Resources Management. In Globalization and its Socio-Economic Consequences 2019. SHS Web of Conferences 74, 2020, p. 1 – 9. [2021-01-22].

Available from: [https://www.shs-](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/02/shsconf_glob2020_01033.pdf)

[conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/02/shsconf_glob2020_01033.pdf](https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2020/02/shsconf_glob2020_01033.pdf)

[13] Polakovičová, Z. Manažment ľudských zdrojov a kariérny rast ako východisko znalostného manažmentu. (Dissertation thesis). Trnava: The University of Trnava. 2018, p. 131 [2021-01-20]. Available from:

<https://opac.crzp.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=65CF89236B0A7E1241D179E040F7>

[14] Spišáková, A. Návrh sústavy nástrojov personálneho riadenia na podporu výkonnosti zamestnancov nad 45 rokov v priemyselných podnikoch.

(Dissertation thesis). Bratislava: Slovak University of Technology – MTF. 2018, 149 p. [2021-01-20]. Available from:

<https://opac.crzp.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=65CF89236B0A7E1243D77EE040F7>

[15] Bednárík, R. Prieskum aktivít, prekážok a záujmu o prácu u starších uchádzačov o zamestnanie. Bratislava: ILFR. 2019, p. 2 [2021-01-20]. Available

from: https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2019/11/prieskum_aktivit_prekazok_starsich_uchadzacov_bendnarik_2019.pdf

[16] Bútorová, Z. et al. Odporúčania nástrojov na zmenu postojov a názorov na aktívne starnutie na základe výsledkov empirického prieskumu. Bratislava: CV MLSAF SR. 2013, p. 4, Available from:

https://www.ia.gov.sk/cv/images/projekty/strategiaaktivneho_starnutia/NPSAS_Aktivita3_Odporucania.pdf

[17] Bútorová, Z. et al. Odporúčania nástrojov na zmenu postojov a názorov na aktívne starnutie na základe výsledkov empirického prieskumu. Bratislava: CV MLSAF SR. 2013, p. 26, Available from:

https://www.ia.gov.sk/cv/images/projekty/strategiaaktivneho_starnutia/NPSAS_Aktivita3_Odporucania.pdf

[18] Bútorová, Z. et al. Odporúčania nástrojov na zmenu postojov a názorov na aktívne starnutie na základe výsledkov empirického prieskumu. Bratislava: CV MLSAF SR. 2013, p. 8, Available from:

https://www.ia.gov.sk/cv/images/projekty/strategiaaktivneho_starnutia/NPSAS_Aktivita3_Odporucania.pdf

[19] Bútorová, Z. et al. Štvrtý rozmer tretieho veku. Desať kapitol o aktívnom starnutí. Bratislava: Institute for Public Affairs. 2013, p. 169, ISBN 978-80-89345-44-1.

[20] Bútorová, Z. et al. Štvrtý rozmer tretieho veku. Desať kapitol o aktívnom starnutí. Bratislava: Institute for Public Affairs. 2013, p. 175 – 178, ISBN 978-80-89345-44-1.

[21] Bednárík, R. Prieskum aktivít, prekážok a záujmu o prácu u starších uchádzačov o zamestnanie. Bratislava: ILFR. 2019, p. 10 - 12, [2021-01-20].

Available from: https://ivpr.gov.sk/wp-content/uploads/2019/11/prieskum_aktivit_prekazok_starsich_uchadzacov_bendnarik_2019.pdf



[22] BRINDGING THE AGE GAP [viewed date 31 January 2021]. Available from: http://agegap.eu/assets/images/Leaflet_Infografika_A4_SK.pdf

[23] Ilmarinen, J. 2012. Promoting active aging in the workplace. [2021-01-22]. Available from: <https://osha.europa.eu/sk/publications/promoting-active-ageing-workplace>

[24] Šilhár, K., et al.: Age Management Advisor. Bratislava: Comenius University Bratislava, 2020. ISBN 978-80-99988-05-8

[25] OECD (2018), Skills for Jobs Database, OECD, Paris, [viewed on 31 January 2021]. Available from: <http://www.oecdskillsforjobsdatabase.org>

[26] BLUESS – Blueprints for Basic Skills Development in Slovakia (Plány pre rozvoj základných zručností na Slovensku) [viewed date 31 January 2021]. Available from: <http://zakladnezrucnosti.sk/projekt-bluess/>



Tsjechië



→ 1. Inleiding

Beschrijving van de partnerorganisatie Age Management z.s.

De vzw Age Management, z.s. werd opgericht in 2013 in verband met de uitvoering van het internationale Tsjechisch-Finse project “Age Management Strategy in the Czech Republic”, uitgevoerd door de Vereniging van Instellingen voor Volwassenenonderwijs van de Tsjechische Republiek en waarvan de buitenlandse partner het Finse Instituut voor Arbeidsgezondheid was. Dit project bracht het concept van werkvermogen en leeftijdsmanagement naar Tsjechië, en de professionals van het project besloten dit werk voort te zetten en deze methoden verder te ontwikkelen, te promoten en te gebruiken. Het belangrijkste doel van de organisatie is het ondersteunen van de ontwikkeling van het concept van werkvermogen op wetenschappelijke basis, de bevordering ervan en de overdracht van goede praktijken vanuit het buitenland.

Leeftijdsmanagement z.s. houdt zich voornamelijk bezig met de uitvoering van educatieve activiteiten, uitgeefactiviteiten en activiteiten op het gebied van leeftijdsmanagement. In 2016 implementeerden ze het internationale project **“Platform for Age Management within V4 Countries”** (nr. 21520128) met de steun van het Visegrad Fund, in samenwerking met partnerorganisaties in Slowakije, Polen en Hongarije. Sinds de oprichting werkt de organisatie nauw samen met FIOH, met name bij de implementatie van het meten van werkvermogen met behulp van de Work Ability Index-methode. In 2016 zijn we erin geslaagd om de methode van het programma **“Towards Succesvolle Senioriteit”** van FIOH in Tsjechië over te nemen en de docenten van dit programma in Tsjechië en Slowakije op te leiden. Voor de behoeften van de initiële audit van leeftijdsbeheer ontwikkelden de medewerkers van het bedrijf vervolgens een scan van individuele pijlers, die het niveau van voldoening op afzonderlijke gebieden numeriek evalueert. In 2019 hebben de medewerkers

van het bedrijf een training gevolgd in het gebruik van **Personal & Company Radar methoden**.

2. Inleiding, historische ontwikkeling van het concept van arbeidsvaardigheden in het gegeven land

De kwestie van het concept van werkvermogen en leeftijdsmanagement ontstond in Tsjechië via het internationale project OP Human Resources and Employment Strategy of Age Management in Tsjechië, dat werd uitgevoerd door de Vereniging van Instellingen voor volwassenenonderwijs van de Tsjechische Republiek, o.s. in 2010–2012. De projectpartners waren het Arbeidsbureau Brno-město, de Palacký-universiteit in Olomouc, de Masaryk-universiteit en een buitenlandse partner, het Finse Instituut voor Arbeidsgezondheid uit Finland (FIOH).

Dit project werd gevolgd door een ander internationaal project binnen het OP Human Resources and Employment, **“Age Management Strategy in de Tsjechische Republiek”**, dat opnieuw werd uitgevoerd door de Vereniging van Instellingen voor Volwassenenonderwijs van de Tsjechische Republiek, o.s. 2013–2015. De projectpartners waren onder meer het Arbeidsbureau Brno-město, Masaryk University, Gender Studies en de buitenlandse partner was Blik op Werk (Nederland). Het belangrijkste doel van het project was om instrumenten te creëren om de problemen van de 50-plusser doelgroep op de arbeidsmarkt aan te pakken door de principes van leeftijdsmanagement te implementeren met de steun van internationale samenwerking.

Op basis van deze projecten heeft de vzw Age Management, z.s. is opgericht in 2013, gericht op het concept werkvermogen, het verder ontwikkelen en promoten ervan. In 2016 startte het met de oprichting van de Tsjechische en Slowaakse verenigingen voor leeftijdsbeheer, die de activiteiten op nationaal niveau verder coördineren. Sinds de oprichting heeft Age Management, z.s. heeft nauw samengewerkt met professionele Europese instellingen; in



samenwerking met FIOH heeft het het onderwijsprogramma **“Towards Succesvolle Senioriteit”** aangenomen en geïmplementeerd in Tsjechië en Slowakije. Voor de behoeften van de initiële audit van leeftijdsmanagement hebben de medewerkers van het bedrijf een scan ontwikkeld van individuele pijlers van leeftijdsmanagement, die numeriek de mate van voldoening op individuele gebieden evalueert. In 2019 zijn de medewerkers van het bedrijf getraind in het gebruik van Personal & Company Radar methoden.

In navolging van het Nationaal Actieplan ter ondersteuning van positief ouder worden (2013–2017, Strategische Doelstelling D2), kondigde de MLSA in 2017 de 079-oproep aan voor projecten in het kader van het OP Werkgelegenheid “Leeftijdsmanagement – een slimme verandering in management, een kans voor groei”. In het kader van deze oproep werden meer dan 100 projecten aangenomen voor uitvoering door Tsjechische werkgevers.



3. Demografische ontwikkeling

We baseren de evaluatie van de demografische ontwikkeling op de officiële jaarboeken en gegevensbronnen van het Tsjechische bureau voor de statistiek (CSO). Op 31. 12. 2019 telde Tsjechië 10 693 939 inwoners, waarvan 5 271 996 mannen en 5 421 943 vrouwen. [1] Voor onze behoeften presenteren we statistieken van drie belangrijke demografische groepen. De eerste groep is het leeftijdscohort van mensen van 0–19 jaar, dat 2 188 232 mensen telt, dan het economisch productieve cohort van 20–64 jaar met 6.374.077 mensen, en tenslotte het leeftijdscohort van mensen van 65+ jaar, dat 2 131 630 mensen telde. [2]

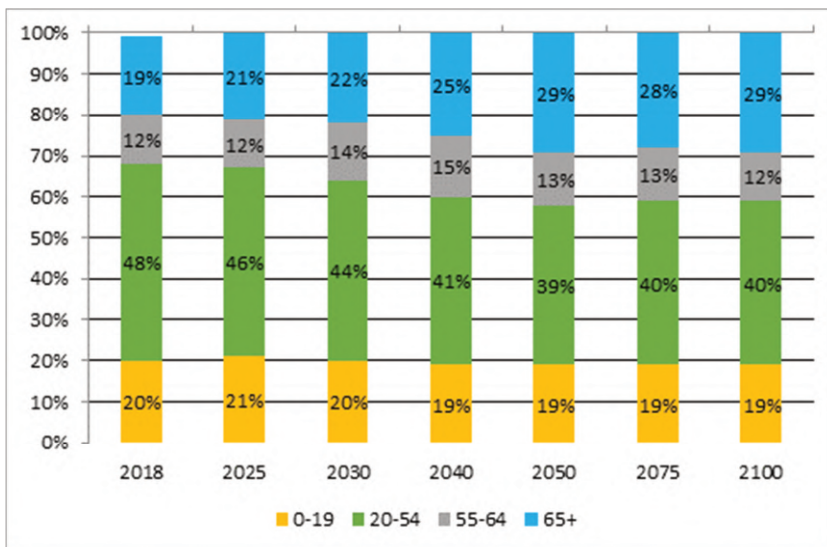
Een meerjarenoverzicht van het onderlinge percentage van de waargenomen groepen en de ontwikkeling daarvan met de projectie van deze groepen tot het einde van de 21e eeuw is weergegeven in de volgende grafiek. De demografische ontwikkeling van de Tsjechische samenleving komt overeen met de langetermijntrend van stijgende levensverwachting van de bevolking en vergrijzing van de bevolking in de hele samenleving. Waar in 2018 het percentage van de jongste leeftijdsgroep 0–19 jaar op het niveau van 20,5 lag,

was de leeftijdsgroep 20–64 jaar 59,6 procent en de leeftijdsgroep 65+ eind 2018 19,9 procent [3], de demografische ontwikkeling van Tsjechië verwacht een gestage langzame daling van de jongste groep van de bevolking (0–19 jaar) tot waarden van ongeveer 19 % van de bevolking in 2100 met een verdere daling van de economisch actieve groep van 20–64 jaar tot 52 %. Tegelijkertijd zal deze afname te wijten zijn aan de bevolking van 20-55 jaar, met een dreigende afname van 8 % in dit cohort tegen het jaar 2100. Er is ook een merkbare toename in de oudste populatie, die een volledige 10 % is tegen het jaar 2100.

Bij het volgen van deze demografische trend die niet alleen in Tsjechië wordt verwacht (dit is een algemene demografische verschuiving in de vergrijzing van de bevolking in de hele EU), kan worden gesteld dat aanzienlijke veranderingen, met name in de toename van het aantal ouderen, moeten worden verder verdiepen. Zoals vermeld in de publicatie Age management [4]: *“Volgens gematigde schattingen zal het aantal 15–64-jarigen tussen 2040 en 2060 na een korte stagnatie afnemen van zes naar vijf miljoen, na een korte stagnatie tot 4,25 miljoen in de projectiehorizon. De grootste veranderingen zullen ongetwijfeld plaatsvinden in de senioren categorie van 65 jaar en ouder.”*



Illustratie: Cijfers 2018, projectie



Bron: Labor Office of the Czech Republic, contact office Brno-město

In de projectie tot het einde van de 21e eeuw zal het aandeel van de bevolking ouder dan 65 jaar blijven toenemen tot waarden die bijna een derde van de Tsjechische bevolking vertegenwoordigen, terwijl het aandeel van de werkende subgroep zal blijven dalen tot waarden die slechts de helft van de Tsjechische bevolking.

Het vergrijzingsproces van de Tsjechische (maar ook Europese) bevolking betekent een toenemende vraag naar voortzetting van de activiteit van de bevolking met als doel een langere tewerkstelling op de arbeidsmarkt. Deze eis is in lijn met de steeds toenemende levensverwachting, d.w.z. met de groei van de gemiddelde levensverwachting van de Tsjechische bevolking. De constante opwaartse trend in de levensverwachting van mannen en vrouwen in Tsjechië in de afgelopen 50 jaar betekent dat deze indicator gedurende het leven van één generatie met een ongelooflijke 10 jaar is toegenomen (69 jaar in 1970 en 79 jaar in 2018).

Belangrijke demografische statistische indicatoren die Eurostat²² voor de EU27 verwerkt, zijn indicatoren van de gezondheidstoestand van de bevolking. Onder deze indicatoren, die rechtstreeks verband houden met de ondersteuning van ouder wordende mensen op de werkplek, is de indicator van de levensverwachting (LE)²³ en gezonde levensjaren (HLY)²⁴. De HLY-indicator is echter grotendeels subjectief, omdat hij "harde" demografische gegevens combineert met antwoorden op vragen uit vragenlijstenquêtes die zijn uitgevoerd in kleine cohorten van Europese landen.

In relatie tot werkvermogen lijkt het de belangrijkste indicator voor een gezonde levensverwachting (HLY). In de EU als geheel fluctueert deze indicator in de tijd en is er geen significante opwaartse trend. Voor Tsjechië is het in 2005–2014 eerst met in totaal 5 jaar gestegen, wat het EU-gemiddelde overtrof, en daarna met ongeveer 2 jaar gedaald in 2014–2017. In het laatste decennium is de gemiddelde levensverwachting in goede gezondheid bij de geboorte 78,1 jaar en de levensverwachting in goede gezondheid is bijna 63 jaar, wat betekent dat HLY al 80% uitmaakt van de geschatte

²² Bij voorbeeld: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/health/data>

²³ De levensverwachting (gemiddelde levensverwachting (LE)) is het aantal jaren dat een persoon van een bepaalde leeftijd waarschijnlijk zal leven. De indicator wordt meestal gebruikt in de vorm van de levensverwachting (levensverwachting) bij de geboorte.

²⁴ Gezonde levensverwachting (HLY) is het aantal jaren dat een persoon op een bepaalde leeftijd/geboorte gemiddeld nog in goede gezondheid kan leven. HLY is een structurele indicator gebaseerd op een indicator van de vermindering van normale menselijke activiteiten om gezondheidsredenen, vastgesteld in Europese landen met behulp van gestandaardiseerde vragen van de SILC-vragenlijst.



levensverwachting bij de geboorte. Met betrekking tot de mogelijke verlenging van het actieve leven van de bevolking van 65 jaar en ouder, d.w.z. de bevolking die de pensioengerechtigde leeftijd heeft bereikt in het huidige wetgevingsperspectief, zijn gegevens over hun deel van het leven dat in goede gezondheid wordt doorgebracht, zeer interessant. Deze populatie zal al gemiddeld bijna 18 jaar leven, met een volledige 12,5 jaar in relatieve gezondheid, wat op deze leeftijd een respectabele 70,6 % van de geschatte levensverwachting uitmaakt. [5]



4. Wetgevend kader en links naar strategische documenten

4.1 Algemene wetgeving

In deze publicatie presenteren we drie gebieden van wettelijke normen die verband houden met de ondersteuning van veroudering op de werkplek. Het eerste gebied is de algemene (overkoepelende) wetgeving die het basiskader bepaalt voor het functioneren van personen op de arbeidsmarkt, de definitie van hun rechten en plichten. De andere twee gebieden zijn arbeidsrechtelijke relaties tussen werknemers en werkgevers, en arbeidsgeneeskunde, gezondheid en veiligheid op het werk.

Fundamentele rechten, beginselen en verplichtingen met betrekking tot de ondersteuning en bescherming van personen zijn in de Tsjechische Republiek vastgelegd in de grondwet van de Tsjechische Republiek, wet nr. 1/1993 Coll. (en in zijn andere amendementen). De grondwet bevat ook het basishandvest van rechten en vrijheden, waarin staat dat elke burger van de Tsjechische Republiek **het recht heeft om vrij een beroep te kiezen en zich daarop voor te bereiden**, evenals het recht om zaken en andere economische activiteiten uit te oefenen. Bovendien heeft iedereen het recht om door middel van werk geld te krijgen voor zijn levensbehoeften. Burgers die dit recht niet kunnen uitoefenen door middel van buiten hun schuld om in redelijke mate door de

staat worden veiliggesteld. (Basishandvest van de rechten en vrijheden van de mens, titel 4, artikel 26).

Een volwaardige behandeling van en benadering van mensen van verschillende leeftijden in het werkproces wordt gewaarborgd door bescherming en gelijke behandeling, dat wil zeggen bescherming tegen discriminatie. Dit gebied valt onder Wet 198/2008 Coll. over gelijke behandeling en rechtsmiddelen ter bescherming tegen discriminatie en over de wijziging van bepaalde wetten (antidiscriminatiewet) in Tsjechië. Deze wettelijke norm is gekoppeld aan de regelgeving van de Europese Unie en verenigt enkele wettelijke regelingen van internationaal en nationaal niveau.

De antidiscriminatiewet regelt het recht op werk en toegang tot werk, toegang tot beroep, ondernemerschap en andere zelfstandige activiteiten, met inbegrip van integratie in het beroepsleven. De wet schetst en definieert directe en indirecte discriminatie van personen in individuele levenssituaties. Directe discriminatie is gedrag waarbij een persoon in een vergelijkbare situatie minder gunstig wordt behandeld dan een ander op grond van ras, etnische afkomst, nationaliteit, geslacht, seksuele geaardheid, **leeftijd**, **handicap**, enz. (Wet 198/2008 Coll. (Artikel 3))

De wet definieert ook wat wordt bedoeld met gedifferentieerde behandeling. **Discriminatie vormt geen verschil in behandeling op grond van leeftijd met betrekking tot de toegang tot arbeid of beroep, zolang:**

- a) een voorwaarde van minimumleeftijd, beroepservaring of dienstperiode vereist is voor een behoorlijke uitoefening van arbeid of beroep of voor toegang tot bepaalde arbeidsrechten of -verplichtingen noodzakelijk zijn, of
- b) beroepsopleiding voor de goede uitoefening van een baan of beroep, die onredelijk lang is in verhouding tot de datum waarop de werkzoekende of beroepsbeoefenaar de pensioengerechtigde leeftijd bereikt.



4.2 Arbeidsverhoudingen, arbeidsondersteuning en werkgelegenheid

Dit gebied omvat voornamelijk de arbeidswet (nr. 262/2006 Coll., de arbeidswet, zoals gewijzigd), met als laatste wijziging de wetgeving in juni 2020. De belangrijkste gebieden die onder de verordening vallen als gevolg van de vergrijzing van de bevolking op de werkplek zijn bescherming van de status van de werknemer, bevredigende en veilige omstandigheden voor de uitvoering van het werk, een billijke beloning van de werknemer, een goede prestatie van de werknemer in overeenstemming met de legitieme belangen van de werkgever, gelijke behandeling van werknemers en het verbod op discriminatie. (§ 1a)

De bescherming van werknemers op de werkplek omvat het verbod op discriminatie op grond van gezondheid, leeftijd en andere gronden, gebaseerd op het Handvest van de grondrechten en vrijheden. “Elke discriminatie op grond van geslacht, seksuele geaardheid, ras of etnische afkomst, nationaliteit, staatsburgerschap, sociale achtergrond, geslacht, taal, gezondheidstoestand, leeftijd, religie of overtuiging, rijkdom, burgerlijke staat of gezinssituatie, familierelaties of verantwoordelijkheden, politieke of andere opvattingen, lidmaatschap en activiteiten van politieke partijen of politieke bewegingen, vakbonden of werkgeversorganisaties zijn verboden op grond van arbeidsverhoudingen; discriminatie op grond van **zwangerschap, moederschap, vaderschap** of geslachtsbepaling wordt aangemerkt als discriminatie op grond van geslacht.” (§ 16)

Bovendien besteedt de Arbeidswet bijzondere aandacht en bescherming aan de werkgelegenheid en aanwezigheid op de arbeidsmarkt van geselecteerde bevolkingsgroepen. Het zijn voornamelijk: werknemers met een handicap (de wettelijke normen van de Tsjechische Republiek gebruiken de term persoon met een handicap, § 237).

Het tewerkstellen van mensen met een handicap en kansarmen heeft een lange traditie in Tsechië. Het wordt geregeld door de Arbeidswet 262/2006 Coll. en is gebaseerd op de Arbeidswet 435/2004 Coll., die op 1. 10. 2004 in

werking is getreden. Hoewel deze wet werkgevers verplicht om mensen met een handicap en met een achterstand in dienst te nemen, is in de praktijk de informatie over de mogelijkheden en specifieke arbeidsvoorwaarden van deze personen, evenals de ondersteuning die werkgevers kunnen krijgen, blijft achter. Daardoor is het lange tijd niet gelukt om het merendeel van de PWD op de arbeidsmarkt te plaatsen. Ook hebben de mensen zelf niet altijd voldoende informatie of de nodige motivatie om een passende baan te zoeken, blijven ze werkloos en zijn ze enkel afhankelijk van een bijstandsuitkering.

Vertegenwoordigers van het ministerie van Arbeid en Sociale Zaken, sociale partners en non-profitorganisaties hebben er lang naar gestreefd een alomvattend systeem op te bouwen dat transparant, eenvoudig, duurzaam op de lange termijn, gemakkelijk te controleren en eerlijk zal zijn voor een breed scala van PWD-werkgevers. Dit is nog niet volledig gerealiseerd en de Wet sociaal ondernemerschap, die herhaaldelijk is opgesteld, is nog niet aangenomen. Zo blijven sociale ondernemingen, non-profitorganisaties en andere werkgevers inconsistente voorwaarden scheppen voor de tewerkstelling van PWD's. Geïntegreerd sociaal ondernemerschap brengt een frisse wind in deze kwestie, waar werkgevers, naast basiswerkgelegenheid van kansarmen, hun werknemers ondersteunen bij vervolgopleidingen en het scheppen van voorwaarden voor hun volwaardige deelname aan de samenleving.

De arbeidswet regelt geen speciale maatregelen met betrekking tot de ondersteuning en bescherming van oudere werknemers op de werkplek.

Vanwege de ongedefinieerde afbakening van ouderen (werknemer) of senioren, is de wetgeving in Tsjechië vooral gericht op 50-plussers die actief zijn op de arbeidsmarkt.

Arbeidsgeneeskunde, ondersteuning en bescherming van de volksgezondheid, veiligheid en gezondheid op het werk.

Het systeem van uitvoering en controle van de arbeidsomstandigheden van werknemers, dwz het verstrekken van bedrijfsgezondheidszorg (OHC) in Tsjechië is alleen verenigbaar met andere Europese systemen van preventieve



zorg voor werknemers op het gebied van regulering en minimalisering van gezondheidsrisico's waarvoor de werknemer wordt blootgesteld op de werkplek. Het systeem van deze zorg is dan ook primair gericht op het beoordelen van de bekwaamheid van de werknemer in het licht van zijn specifieke, individuele beperkingen, maar ook op het beoordelen van het mogelijke gezondheidsrisico bij de uitoefening van zijn beroep. De kwestie van de bescherming van de gezondheid van werknemers en hun veiligheid op het werk in Tsjechië is geregeld in overeenstemming met de relevante internationale organisaties en EU-wetgeving. De volgende voorschriften behoren tot de belangrijkste wettelijke normen met betrekking tot de bevordering, zorg en bescherming van de gezondheid van de bevolking in het arbeidsproces:

- Wet nr. 258/2000 Coll., Betreffende de bescherming van de volksgezondheid
- Wet nr. 373/2011 Coll. Op specifieke gezondheidsdiensten
- Decreet nr. 79/2013 Coll. Betreffende de uitvoering van een aantal bepalingen van Wet nr. 373/2011 Coll., Betreffende specifieke gezondheidsdiensten, (Decreet betreffende bedrijfsgezondheidsdiensten en bepaalde vormen van beoordelingszorg, zoals gewijzigd in 2017).

Op het gebied van gezondheid en veiligheid op het werk zijn dit met name Richtlijn 89/391/EEG van de Raad, IAO-verdrag nr. 161, bedrijfsgezondheidsdiensten (1985) en decreet nr. 145/1988 Coll. Over het Verdrag inzake bedrijfsgezondheidsdiensten.

In Wet nr. 373/2011 Coll. "Op specifieke gezondheidsdiensten" worden bedrijfsgezondheidsdiensten (hierna OHC genoemd) gedefinieerd als preventieve gezondheidsdiensten, die de beoordeling omvatten van de impact van arbeidsactiviteiten, werkomgeving en arbeidsomstandigheden op de gezondheid die wordt gegarandeerd door het uitvoeren van bedrijfsgezondheidsonderzoeken in de eerste plaats, zijnde preventieve onderzoeken met een uitputtende omvang die overeenkomt met het soort werk dat wordt verricht en de leeftijd van de werknemer.

De implementatie van bedrijfsgezondheidszorg voor werknemers wordt daarom geregeld door Besluit van het ministerie van Volksgezondheid nr. 79/2013 Coll. “Over bedrijfsgezondheidsdiensten en bepaalde vormen van gezondheidsbeoordeling”.

De basistaken van een OHC-arts gedefinieerd door de huidige formulering van het besluit zijn:

- Beoordeling van de gezondheidstoestand
- Counselingactiviteit
- Supervisie van een huisarts.

In de laatste wijziging van het besluit is het uitvoeringsgedeelte ervan uitgebreid met een bepaling die de minimumtijd voor één werknemersfunctie/jaar bepaalt die nodig is voor begeleiding en toezicht op de arbeidsomstandigheden, inclusief 10–40 minuten durende opleiding voor banen die zijn opgenomen in de eerste - vierde risico categorie. Deze nieuwe bepalingen scheppen een bepaalde tijdshorizon om de problemen aan te pakken die nog niet volledig zijn gedekt door de huidige wijzigingen en wijzigingen in de wettelijke voorschriften in de bedrijfsgezondheidszorg, namelijk de kwestie van de arbeidsgeschiktheid van werknemers. In het algemeen moeten bedrijfsgezondheidsdiensten (OHC) niet worden gezien als slechts een “wettelijke verplichting” van de werkgever, aangezien het waarborgen van de kwaliteit van deze diensten een aanzienlijke impact heeft op de economie van elk bedrijf en het doel van elke werkgever is om medisch geschikte werknemers met minimale ziekte en een hoog werkvermogen.

4.3 Nationale strategische documenten met betrekking tot vergrijzing op de werkplek

4.3.1 Strategisch kader voor werkgelegenheidsbeleid tegen 2030

Het volgende is de belangrijkste doelstelling van dit materiaal: *“In 2030 zal de Tsjechische arbeidsmarkt kunnen reageren op wereldwijde trends op basis van coöperatieve en effectieve arbeidsbemiddelingsdiensten, en zal zij zowel*



waardig werk bieden voor de Tsjechische bevolking als voldoende arbeidskrachten om te voldoen aan de eisen van de Tsjechische economie.“ Het zal voornamelijk gebruik maken van 4 onderling verbonden pijlers om deze visie te vervullen, op het gebied van het in kaart brengen en analytisch onderzoek van **voorspelling en preventie**, dat zal gebaseerd zijn op het gevestigde systeem voor het voorspellen van de ontwikkeling van de arbeidsmarkt.

Individualisering van specifieke werkgelegenheidsbeleidsmaatregelen, waar de maatregelen meer “op maat” zullen zijn, zowel voor werknemers (personen) als werkgevers, en voor de specifieke behoeften van de regio's in de Tsjechische Republiek. De aanpassingspijler zal de maximale paraatheid (aanpassing) van alle belanghebbenden op de arbeidsmarkt ondersteunen voor de veranderende omstandigheden en de effecten van de 4e industriële revolutie. De laatste pijler is het vergroten van de efficiëntie, die zal worden geïmplementeerd via effectieve arbeidsbemiddelingsdiensten met behulp van nieuwe technologische procedures, en de samenwerking van digitale en sociale netwerken. [6]

Aan deze visie op de materie zijn de volgende maatregelen verbonden om de gewenste stand van zaken te bereiken. De maatregelen zijn bedoeld om “werkgevers te motiveren om flexibele werkstructuren en andere maatregelen te ontwikkelen en te gebruiken om de combinatie van gezins- en beroepsleven te bevorderen en tegelijkertijd het ontstaan van onzeker werk te voorkomen.” [7]

Op het gebied van ondersteuning van werkgelegenheid en werkactiviteit met betrekking tot de toenemende vergrijzing van de bevolking, wordt in het voorstelgedeelte van het materiaal in de pijler van aanpassing aan het milieu expliciet de aanpassing aan demografische vergrijzing genoemd: “De problemen van demografische veranderingen en vergrijzing werden genoemd herhaaldelijk in de vorige paragrafen van het Strategisch Kader. Dit is een van de belangrijkste transversale uitdagingen waarmee de arbeidsmarkt (en het sociaal beleid als geheel) de komende jaren wordt geconfronteerd.” [8]

De kwestie van het pensioenstelsel in Tsjechië hangt ook nauw samen met de vergrijzing: *“Het werkgelegenheidsbeleid moet ernaar streven dat het pensioenstelsel onder meer aansluit bij de eisen van de arbeidsmarkt en werknemers positief motiveert bij het verlengen van hun actieve beroepsleven. Gezien de behoeften en capaciteiten van ouderen moet deze stimulans echter worden gekoppeld aan andere ondersteunende maatregelen die ouderen in staat stellen langer economisch actief te blijven en zich te houden aan het concept van leeftijdsmanagement.”* [9]

4.3.2 Gezondheid 2030: Strategisch kader voor de ontwikkeling van de gezondheidszorg in de Tsjechische Republiek tegen 2030

Het wereldwijde overkoepelende doel is om de gezondheid van alle bevolkingsgroepen te blijven verbeteren. Dit overkoepelende doel moet worden bereikt door middel van de specifiek genoemde doelen, namelijk het verlengen van de gezonde levensverwachting in Tsjechië, het verminderen van de effecten van ongelijkheden op gezondheidsgebied, het stabiliseren van de volksgezondheid en het opbouwen van professionele structuren. De gemiddelde leeftijd van medisch personeel moet worden verlaagd en hun beloning moet worden verbeterd. Een gezonde levensstijl moet worden ondersteund door overheidsuitgaven met de nadruk op preventie en gezondheidsbevordering gedurende het hele leven. Het laatste specifieke doel is het terugdringen van de consumptie van verslavende middelen onder de bevolking, evenals de effecten van andere schadelijke stoffen en geluid. (p. 8) Het document vat de belangrijkste visie samen als het doel om betaalbare gezondheidszorg te garanderen voor alle burgers van de Tsjechische Republiek, ongeacht hun sociale en geografische achtergrond. Onderdeel daarvan is het stimuleren van burgers om beter voor hun gezondheid te zorgen. [10]

4.3.3 Strategie van het onderwijsbeleid van de Tsjechische Republiek tegen 2030

Een van de twee hoofddoelen van het materiaal is “om het onderwijs meer te richten op het verwerven van de competenties die nodig zijn voor een actief burgerschaps-, beroeps- en persoonlijk leven.” [11]



Belangrijke factoren die het onderwijs en het proces van levenslang leren in de toekomst zullen beïnvloeden en sturen, houden voornamelijk verband met de ondersteuning van individualisering van het onderwijs en een fundamentele verandering in de inhoud en methoden van het onderwijs, waarbij de nadruk ligt op het ondersteunen van de verwerving en beheersing van competenties. “Een grotere integratie van digitale technologieën in het onderwijs, evenals meer ruimte voor lesgeven in de echte wereld buiten de school – **gemeenschap, instellingen, bedrijven, in de natuur**, enz. – kan bijdragen tot een grotere individualisering van het onderwijs.” [12]

Een belangrijk raakvlak is de nauwe verbinding en terugkoppeling tussen de onderwijssector en de arbeidssector, waarbij het onderwijssysteem (schoolstelsel) “zal inspelen op de veranderende eisen en behoeften van de arbeidsmarkt. Het is belangrijk dat de verbinding tweerichtingsverkeer is en dat de communicatie tussen de arbeids sfeer en de opvoedings sfeer functioneel en effectief is. Even belangrijk is het versterken van het ondernemerschap en het ondersteunen van ambities om een eigen bedrijf te starten en te runnen.” [13]

De strategie ter voorbereiding op de vergrijzing van de samenleving 2019–2025 op nationaal niveau is een uitgebreid conceptueel materiaal dat gericht is op de voorbereiding op de vergrijzing en de vergrijzing van de bevolking. Deze materialen worden gesponsord door het ministerie van Arbeid en Sociale Zaken, ze hebben een traditie sinds 2002 en momenteel is er een strategie ter voorbereiding op de vergrijzing van de samenleving voor de periode 2019–2025 van kracht. Het materiaal biedt prioriteiten en een reeks maatregelen die een breed scala aan levensaspecten bestrijken, waaronder ouderdom, huisvesting, gezondheid en preventie, sociale diensten en zorg, werkgelegenheid en levenslang leren, de bevordering van intergenerationele relaties, en toegankelijkheid en actief ouder worden. [14] (Link naar het materiaal op de website, op het moment van schrijven was de strategie niet officieel goedgekeurd door de Tsjechische regering als nationaal document ter ondersteuning en voorbereiding van de samenleving op de vergrijzende bevolking).

5. Significante onderzoeksprojecten op het gebied van werkvermogen, overzicht gepubliceerde artikelen

De kwestie van het concept van werkvermogen en leeftijdsmanagement ontstond in Tsjechië via het internationale project OP Human Resources and Employment Strategy, **“Age Management in the Czech Republic”**, dat werd uitgevoerd door de Association of Adult Education Institutions of the Czech Republic, o.s. in 2010–2012. De projectpartners waren het Arbeidsbureau Brno-město, de Palacký-universiteit in Olomouc, de Masaryk-universiteit en een internationale partner, het Finse Instituut voor Arbeidsgezondheid (Finland).

De belangrijkste initiatieven van het project waren de verwerking van een vergelijkende analyse van de omstandigheden van en benaderingen van de doelgroep van 50-plussers die in Tsjechië en Finland worden gebruikt, introductie en training van Tsjechische experts met het product “Age Management Training”, pilot-bewijs van het concept van werkvermogen en methodologie van de “Work Ability Index” op de doelgroep van 50-plussers, evaluatie van de toepasbaarheid van de tools in de Tsjechische Republiek, en pilot-bewijs van de introductie van leeftijdsmanagement binnen het management van de onderwijsorganisatie.

Opmerkelijke resultaten van het project waren de volgende twee publicaties:

1. Cimbáľníková een kol. Leefijd Beheer. Komparativní analýza přístupů a podmínek využívaných v České republice a ve Finsku. Praag: AIVD ČR, 2011, ISBN 978-80-904531-2-8.
2. Cimbáľníková a kol. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka. Praag: AIVD ČR, 2012, ISBN 978-80-904531-5-9.



De activiteiten van dit project werden in 2012 bekroond met de Nationale Kwaliteitsprijs van Tsjechië voor de ondersteuning van leeftijdsmanagement in Tsjechië.

Dit project werd gevolgd door een ander internationaal project binnen het OP Employment, “**Implementation of Age Management in the Czech Republic**”, dat wederom werd uitgevoerd door de Association of Adult Education Institutions of the Czech Republic, o.s. 2013–2015. De projectpartners waren onder meer het Arbeidsbureau Brno-město, Masaryk University, Gender Studies en de internationale partner was Blik op Werk (Nederland). Het belangrijkste doel van het project was om instrumenten te creëren om de problemen van de doelgroep van 50-plussers op de arbeidsmarkt aan te pakken, door de principes van leeftijdsmanagement te implementeren met de steun van internationale samenwerking. Het project ontwikkelde drie nieuwe modules van educatieve activiteiten gericht op het concept van werkvermogen, creëerde een thematische netwerk van organisaties die zich bezighouden met het probleem, en een pilot geteste meting van werkvermogen met behulp van de Work Ability Index-methode werd uitgevoerd op in totaal 240 mensen.

Een opmerkelijke output van het project was de publicatie Novotný P., Bosničová N., Břenková J. a kol., *Age Management. Jak rozumět stáří a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice*. AIVD ČR:2014. ISBN 978-80-904531-7-3.

De implementatie van de resultaten van dit project wordt gevolgd door andere professionele artikelen:

1. Hladý P., Pokorný B., Petrovová M. Arbeidsvermogen van de Tsjechische beroepsbevolking van 50+ en de relatie tussen geselecteerde demografische en antropometrische variabelen. *Contact*, 19, 145-155, 2017.
2. Petrovová M., Pokorný B., Hladý P., Měření indexu pracovní schopnosti u starších pracovníků v České republice, *Pracovní lékařství* 70, No. 1–2, p. 27-37, 2018.

3. Petrovová M., Pokorný B., Hlad'o P., Age management a index pracovní schopnosti – nástroje k podpoře zaměstnávání stárnoucích pracovníků, Pracovní lékařství 70, No. 1–2, p. 38–44, 2018.
4. Rašticová, M. een kol. Práce, nebo důchod?: senioři, trh práce a aktivní stárnutí. První vydání. Brno: B&P Publishing, 2018. ISBN 978-80-7485-177-3.
5. Pokorný, B., Štorová, I. Objektivizace pracovní schopnosti měřením Work Ability Index - genderový pohled. Brno: B&P Publishing, 2018.

Sinds 2019 heeft Masaryk University, het Institute of Pedagogical Sciences and Age Management, z.s. beheert een project van het Technologieagentschap van de Tsjechische Republiek, **“Wijziging van het Finse onderwijsprogramma Naar succesvolle anciënniteit op basis van de huidige behoeften van leraren in het secundair onderwijs”** (professionele anciënniteit). Het belangrijkste doel van het project is om het effect van het Finse onderwijsprogramma Towards Succesvolle Seniority op de optimalisatie van werkvermogen en preventie van burn-outsyndroom, leraren secundair onderwijs, aan te passen en vervolgens wetenschappelijk te verifiëren op basis van de huidige behoeften van de doelgroep, leraren in het middelbaar beroepsonderwijs in de regio Zuid-Moravië. Het project heeft ook het arbeidsvermogen van meer dan 500 leraren gemeten met de Work Ability Index-methode.

De resultaten van het meten van werkvermogen worden gepresenteerd in een wetenschappelijk artikel van de auteurs:

Hlad'o P., Dosedlová J., Harvánková K., Novotný P. Gottfried J., Rečka K., Petrovová M., Pokorný B., Štorová I., *Werkvermogen van leraren in het hoger secundair onderwijs: onderzoek naar de rol van burn-out, Gevoel voor samenhang en werkgerelateerde en leefstijlfactoren*, Int. J. Environ. Res. Public Health 17, 9185, 2020.

Sinds 2010 is het concept van werkvermogen in Tsjechië voornamelijk ontwikkeld via projecten die via het ESF worden uitgevoerd. In 2017 kondigde het ministerie van Arbeid en Sociale Zaken oproep nr. 079 “Leeftijdsmangement, slimme verandering in management, een kans voor



groei” aan, waarin meer dan 100 projecten uit de doelgroep van werkgevers werden geselecteerd om ondersteuning te krijgen.

Binnen de academische omgeving namen Tsjechische universiteiten ook deel aan de ondersteuning van onderzoek of onderwijs over leeftijdsbeheer, met name Masaryk University, Faculteit der Letteren, Departement Pedagogische Wetenschappen; Charles University in Praag, afdeling Andragogie en Personeelsmanagement; Mendel University in Brno, PeF, Departement Recht en Geesteswetenschappen. De kwestie van het begrip werkvermogen is ook het onderwerp van bachelor- en masterscripties. De analyse van het werkvermogen in verschillende beroepen met behulp van de Work Ability Index-tool op nationaal niveau is in Tsjechië nog niet uitgevoerd.



6. Toepassing van het concept

werkvermogen en leeftijdsmanagement op het niveau van individuen, organisaties en bedrijven

Om de kwestie van veroudering in het beroepsleven beter te begrijpen, is in de jaren tachtig in Finland het zogenaamde **werkvermogenconcept ontstaan**. [15] Het beschouwt het vermogen van een persoon om te werken als een belangrijke indicator van hun succes op de arbeidsmarkt. Het belang ervan neemt voortdurend toe in de context van de huidige situatie, die wordt gedomineerd door de vergrijzing van de bevolking en dus de algemene vergrijzing van de beroepsbevolking. Om vergrijzende werknemers op de arbeidsmarkt te houden, is het noodzakelijk om voorwaarden te scheppen die rekening houden met hun gezondheid, fysieke conditie en mentale capaciteit, maar die hen ook motiveren om langer door te werken. Daarom beginnen de problemen van het behouden van het werkvermogen van werknemers tot op hoge leeftijd naar voren te komen, niet alleen op het gebied van gezondheid, maar ook op competenties, motivatie, attitudes en omstandigheden op de werkplek, verbonden door het concept van werk vaardigheid.

6.1 Leeftijdsmanagement

Leeftijdsmanagement (AM) is een manier om een organisatie/bedrijf te managen met betrekking tot de leeftijd, capaciteiten en het potentieel van haar werknemers, en omvat daarom noodzakelijkerwijs alle leeftijdsgroepen op de werkplek. Als we de managementmethoden van de organisatie positief willen beïnvloeden, is het passend dat alle procedures en methoden die een positieve invloed kunnen hebben op haar prestaties en welvaart, objectief worden geïdentificeerd, beschreven en opnieuw in de praktijk worden gebracht.

De basisvoorwaarde voor de effectieve implementatie van specifieke en meetbare leeftijdsmanagementacties in de praktijk van organisaties is de evaluatie van de vervulling van individuele pijlers van leeftijdsmanagement, maar ook de objectieve kennis van de resultaten van het meten van het werkvermogen van werknemers.

Nauwkeurige beschrijving en evaluatie van de initiële staat van management van de organisatie is de basis voor latere aanbevelingen die leiden tot een effectiever management. De beschrijving in verband met de kwantificering van de 'basispijlers [„visies“ in Engelse originele bron, noot van de vertaler] van leeftijdsbeheer' is bedoeld om de richting en doelstellingen te bepalen van de maatregelen voor leeftijdsbeheer die in organisaties en bedrijven worden geïmplementeerd. [16] Voor dit proces is het voordelig om een systeem te gebruiken van het Finse Instituut voor Gezondheid op het Werk (FIOH), waarvan de experts acht pijlers van leeftijdsmanagement hebben gedefinieerd die op elkaar inwerken. Hun overzicht, bedoeld voor een efficiënte evaluatie van de initiële staat van leeftijdsmanagement, wordt gegeven in de volgende punten.

1. Goede kennis van leeftijdsstructuren
2. Positieve houding ten opzichte van ouder worden
3. Goed management dat individualiteit en diversiteit begrijpt
4. Goed werkende leeftijdsstrategie



5. Zorgen voor goed werkvermogen, motivatie en de wil om te blijven werken
6. Hoog competentieniveau
7. Goede werk- en werkplekorganisatie
8. Goed leven*

* overgenomen uit het Engelse origineel [17], p. 236, opmerking van de vertaler

De identificatie en kwantificering van alle acht pijlers en hun vervulling moeten de basisinvoergegevens vormen voor het creëren van een strategie en de implementatie van leeftijdsbeheersmaatregelen op organisatieniveau.

Het ligt voor de hand dat we leeftijdsmanagement in het algemeen beschouwen als een manier om individuele factoren van werkvermogen te beheersen, dat bestaat uit het zogenaamde Huis van Werkvermogen. Dit omvat gezondheid, competenties, waarden, motivatie, attitudes, arbeidsomstandigheden en ook de balans tussen werk en privé. [17]

6.2 Leefstijdsmanagement op individueel niveau

Het is mogelijk om op individueel niveau in te spelen op dreigingen van achteruitgang of verlies van het arbeidsvermogen van een medewerker met “**persoonlijk leeftijdsmanagement**”. Het gaat om de ondersteuning van preventieve en interventie maatregelen, die tot doel hebben het arbeidsvermogen van het individu te bevorderen en niet alleen voorwaarden te scheppen voor hun tewerkstelling op de arbeidsmarkt, maar vooral voor hun langer en kwalitatief beter leven. Het versterken van het individuele werkvermogen kan worden gerealiseerd via maatregelen op het gebied van gezondheid en functioneel vermogen, het versterken van persoonlijke competenties, werkmotivatie van medewerkers en het verbeteren van hun werkomgeving, maar ook in belangrijke mate buiten het werk, namelijk de work-life balance.

6.3 Leeftijdsmanagement op het niveau van organisaties en bedrijven

De waarde van menselijke arbeid is een belangrijk aspect van het succes van een werkgever. Behoud van werkvermogen betekent het methodisch en doelgericht nemen van maatregelen op basis van samenwerking tussen de werknemer en de werkgever, maar ook tussen samenwerkende organisaties op de arbeidsmarkt. Deze activiteiten vereisen een goede samenwerking tussen de medewerkers en het management. Managers hebben de bevoegdheid om arbeidsomstandigheden te creëren en te veranderen en spelen een sleutelrol bij het veiligstellen en promoten van geschikte hulpmiddelen voor leeftijdsbeheer. Het niveau van de bedrijfsgezondheidszorg en de organisatie van de arbeidsveiligheid hebben ook een grote invloed op het werkvermogen, waarbij het niveau van preventie en eliminatie van arbeidsrisico's op de werkplek een sleutelrol speelt. [16]

6.4 Werkvermogen op individueel niveau

Een van de bepalende concepten van leeftijdsmanagement (AM) is “werkvermogen”, dat objectief kan worden beoordeeld/gemeten met behulp van instrumenten die het percentage kwantificeren. De methode van objectivering van werkvermogen is gebaseerd op een vragenlijstmethode voor evaluatie/meting van individuele factoren van werkvermogen. Het resultaat kan worden gekwantificeerd als een werkvermogensindex WAI – Werkvermogensindex. [15]

Het moderne concept van beheer van werkvermogen en de ondersteuning ervan wordt geassocieerd met het identificeren van manieren om de achteruitgang te herkennen voordat deze aanzienlijk of zelfs definitief verloren gaat. Dat wil zeggen met het identificeren van mogelijkheden die het optreden van arbeidsongeschiktheid of voortijdig verloop van de werknemer uit het beroepsleven kunnen voorkomen.

Werkvermogen is gebaseerd op een evenwicht tussen de middelen van een werknemer en de eisen van zijn baan, die in de loop van zijn leven veranderen.



Het zoeken naar optimaal werkvermogen is dan ook een taak gedurende het hele werkleven. Iemand's werk in verband met het ervaren van een langer arbeidsleven hangt vooral af van een goede gezondheid, maar minstens zo belangrijk zijn andere factoren die van invloed zijn op dit vermogen. Het vermogen om te leren en dus aan te passen aan veranderingen in de omgeving en competentie-eisen speelt echter een steeds belangrijkere rol, evenals onze waarden, attitudes en motivaties om te werken. Ook de tevredenheid over ons werk en de omstandigheden op de werkvloer zijn belangrijke factoren. In deze context komt de term "welzijn op het werk" steeds vaker voor en speelt vooral in verband met ouder wordende werknemers een belangrijke rol. Al deze factoren vormen het begrip werkvermogen en zijn geordend in het zogenaamde **"Werkvermogen Huis"** [17, 19, 20] bestaande uit vier verdiepingen: gezondheid – competentie – motivatie – werkomgeving.

In het volgende overzicht schetsen we per verdieping voorbeelden van activiteiten die wij als dominant beschouwen.

6.5 Praktische voorbeelden van ondersteuning van werkvermogen op bedrijfsniveau

a) Gezondheid en functionele capaciteit (1e verdieping)

- Gezonde levensstijl en bevordering van gezond eten
- Gezondheids "pakketten" – regelmatige meting van bloeddruk, suikerniveaus, BMI, vaccinaties
- Gezondheidsvoordelen voor werknemers (ontspanningsmassages, uitgebreide gezondheidschecks)
- Revalidatie- en reconditioneringsprogramma's
- Verbod op roken op de werkvloer (stoppen met roken programma of een zwaarlijvigheidsprogramma voor werknemers)

b) Competenties (2e verdieping)

- Traineeprogramma
- Aanpassingsprogramma's voor nieuwe medewerkers



- Regelmatig bijgewerkte trainingsplannen
- Opleidingsplanning rekening houdend met de behoeften van verschillende generaties (ouder wordende werknemers – bijv. informatietechnologie en taalcursussen)
- Online of e-learning training bijwonen
- Intergenerationele samenwerking (diversiteit van teams), mentoring
- Loopbaanmanagement en kennismanagement

c) Motivatie, waarden en attitudes (3e verdieping)

- Regelmatige evaluaties van medewerkers met hun leidinggevenden
- Regelmatige onderzoeken naar problemen met de tevredenheid van medewerkers
- Programma's voor de balans tussen werk en privé (flexibele werkvormen, gedeelde werkplekken, enz.)
- Programma's ter ondersteuning van medewerkers (bijv. bij overmatige stress - "de kunst van rust", preventie van burn-outsyndroom, timemanagement)
- Ondersteuning van het werkwelzijn (teambuilding, workshops, ...)
- Plannen voor werknemers die na lange tijd weer aan het werk gaan (bijvoorbeeld na zwangerschapsverlof of langdurige ziekte)
- Hulp voor mensen met een handicap
- Bedrijfskleuterscholen

d) Werkplek (4e verdieping)

- Een open bedrijfscultuur en een passende leiderschapsstijl gebaseerd op respect voor alle generaties
- Werkeronomie, workshops met fysiotherapeuten (juiste zithouding, bureauopstelling, werkcoëfening, etc.)
- Aanpassen en verbeteren van de werkorganisatie (bijvoorbeeld aanpassen van productieploegen aan de slaapcycli, voorkomen van tijdsstress en overwerk)
- Jobrotation
- Ontspanningszones op de werkplek



6.6 Samenvatting van een onderzoek gericht op kennis van het concept werkvermogen bij werkgevers in Tsjechië

Als een van de bronnen voor de totstandkoming van deze publicatie hebben we contact opgenomen met werkgevers om de situatie in hun organisaties in kaart te brengen. Ons doel was om niet alleen informatie te verkrijgen over de toegepaste principes van leeftijdsmanagement, maar vooral feedback over de kennis van het concept van werkvermogen in Tsjechische organisaties.

Hoewel ons onderzoek niet als representatief kan worden beschouwd, heeft het ons in ieder geval basisfeedback gegeven over de situatie van de deelnemende werkgevers in Tsjechië. De beoordeling van werkvermogen kan organisaties gegevens opleveren voor het identificeren van geschikte activiteiten voor het behoud van het werkvermogen van hun werknemers. Het wordt echter niet veel gebruikt in de praktijk binnen Tsjechische organisaties. Slechts 17 % van de deelnemende bedrijven zei dat ze de Work Ability Index waren tegengekomen. Bedrijven en organisaties noemden flexibele werkvormen (genoemd 21x), een systeem van optionele voordelen (genoemd 18x) en ergonomie op de werkplek (genoemd 15x) als de meest voorkomende activiteiten ter ondersteuning van het behoud van werknemers. De minst voorkomende activiteiten die door bedrijven werden gekozen, waren onder meer voordelen voor oudere werknemers en hun individuele behoeften (5x genoemd), planning en voorbereiding op pensionering van oudere werknemers (4x genoemd) en het gebruik van technologieën die geschikt zijn voor oudere werknemers (slechts 1x genoemd). Slechts één deelnemend bedrijf gebruikte preventieve programma's voor personeelsrotatie.

Gedetailleerde resultaten van het onderzoek zijn beschikbaar op de projectwebsite:

<https://www.agemanagement.cz/zahajujeme-realizaci-projektu-strategickehopartnerstvi-erasmus-work-ability-management/>
(alleen beschikbaar in het Tsjechisch, nota van de vertaler)

6.7 Het werkvermogen van de werknemer meten

Zoals hierboven vermeld, is een van de belangrijkste instrumenten van leeftijdsmanagement het objectief meten van het werkvermogen van werknemers in organisaties en bedrijven. De procedure voor het kwantificeren van werkvermogen met behulp van de vragenlijst Werkvermogensindex [18, 21] is toegepast door de organisatie Age Management, z.s. in Tsjechië sinds 2012.

De resultaten van het systematische gebruik van deze methode om het werkvermogen te beoordelen/kwantificeren suggereren dat er een evenwicht is tussen menselijke gezondheidsbronnen en dat de vereisten en aard van het werk belangrijke dimensies van werkvermogen zijn. [19]

6.8 Gebruik van de WAI-methode om het werkvermogen van werknemers in Tsjechië objectief te meten

Leeftijdsmanagement, z.s. is momenteel de enige in de Tsjechische Republiek die de kwestie van werkvermogen professioneel, alomvattend en systematisch aanpakt. Tot 2020 is Age Management, z.s. was de enige vergunninghouder van de WAI-index voor de Tsjechische Republiek en de Slowaakse Republiek, verkregen op basis van opleidings- en organisatorische vereisten van de garant staande instelling, het Finse Instituut voor Arbeidsgezondheid (FIOH). De resultaten worden opgeslagen in een WAI-database die door deze organisatie wordt beheerd. Deze strikt geanonimiseerde gegevens kunnen worden gebruikt voor een bredere interpretatie. De volgende tekst is gebaseerd op de gegevens van meer dan 2 000 werknemers van verschillende soorten Tsjechische werkplekken en verschillende functies, verzameld in de Tsjechische Republiek tussen 2015–2020.

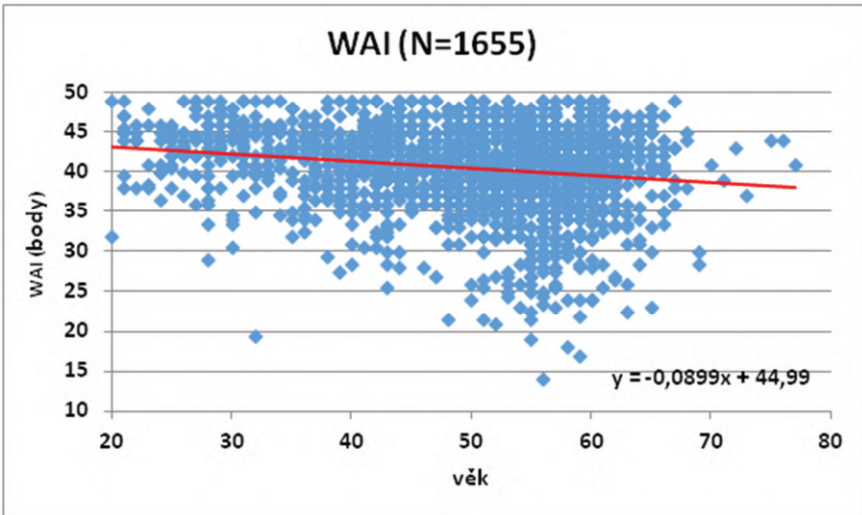
Uit deze database kunnen gegevens van 1 655 respondenten die de WAI-vragenlijst hebben ingevuld op een manier die nodig is om de WAI-index te



berekenen, worden gebruikt voor verdere evaluatie van werkvermogen. Deze groep bestaat uit 903 mannen van 19–77 jaar en 752 vrouwen van 21–75 jaar.

Deze resultaten zijn weergegeven in een spreidingsdiagram in de volgende afbeelding.

Figuur 1: Uitkomsten WAI maatregelen Tsjechische Republiek



Uit ons verleden en ook uit internationale onderzoeken blijkt dat het werkvermogen de neiging heeft af te nemen met de leeftijd. Dit is echter geen dramatische daling. De gemiddelde waarden van de index voor werknemers gedurende hun werkzame leven blijven meestal in de categorieën 'uitstekend' en 'goed' (tot de waarde van 37 punten). Met behulp van een reeks individuele indexwaarden kunnen we een trendlijn interpoleren die de gemiddelde daling van de WAI-index met de leeftijd kwantificeert. Voor een groep van 1 655 werknemers van Tsjechische organisaties is dit een daling van ongeveer 0,9 punten in 10 jaar, d.w.z. een daling van ongeveer 4 punten in de gehele professionele tijdspanne van een werknemer. In de beoordeelde groepen Tsjechische werknemers was er een sterkere daling van de WAI-index bij

vrouwen dan bij mannen (0,8 punten tegen 1,0 punten in 10 werkjaren), maar een veel significantere daling bij de handmatig werkende bevolking 1,4 punten/10 jaar in vergelijking met mentaal werkende mensen met slechts 0,5 punten/10 jaar. Het is daarom duidelijk dat, ongeacht hun geslacht, 675 handmatig werkende werknemers uit deze enquêtes worden blootgesteld aan een 2,5 keer snellere afname van hun vermogen om te werken met de leeftijd in vergelijking met mensen die mentaal werken.

Het is duidelijk dat deze methode ook veel andere diepere interpretaties biedt die de invloed van individuele factoren van werkvermogen kunnen verduidelijken, zowel op individueel niveau als op bedrijfsniveau. De basisdoelstelling is echter ervoor te zorgen dat de gegevens strikt vertrouwelijk blijven. De werkgever mag in geen enkele vorm informatie ontvangen die de identiteit van de werknemer zou kunnen onthullen. Het invullen van de vragenlijsten van de Work Ability Index is ook altijd vrijwillig. Alleen een werknemer die voldoende vertrouwen heeft in de anonimiteit van zijn antwoorden met betrekking tot de werkgever, kan aangeven hoe hij subjectief verschillende factoren ervaart die van invloed zijn op zijn werkvermogen.

Een zeker “pijnpoint” van deze methode is de overdreven focus op gezondheid, wat de verplichting met zich meebrengt om onder andere zeer gevoelige persoonlijke en gezondheidsgegevens te verstrekken. De nadelen van deze procedure (WAI 1.0) worden verzacht door de nieuw geïntroduceerde WAI 2.0 – methode – Persoons- en Bedrijfsradar.

6.9 Werkvermogen Index 2.0 (Persoonlijke & Bedrijfsradar)

De laatste jaren is er vraag naar een nieuwe structurering van het begrip leeftijdsmanagement, of naar een geactualiseerde kijk op de kwantificering van objectieve beoordeling van het arbeidsvermogen van een werknemer. In dit nieuwe perspectief wordt gepoogd deze procedures dichter bij het management van een organisatie te brengen waarvan de werknemers het onderwerp zijn van een werkvermogensbeoordeling. Het resultaat van het

laatste onderzoek op dit gebied is een nieuwe tool die door de makers de Personal and Company Radar wordt genoemd. [22]

6.9.1 Persoonlijke radar

Het is een innovatief instrument²⁵ voor individuele beoordeling van het werkvermogen en het welzijn van de werknemer, dat een uitbreiding is op de oorspronkelijke WAI 1.0 door andere factoren te meten die gericht zijn op een beter begrip van het werkwelzijn van de werknemer, en dus een meer uitgebreide identificatie van redenen of obstakels met betrekking tot de optimalisatie ervan. Het verwijderen hiervan kan leiden tot een versterking van het werkvermogen. De uitkomsten geven de werknemer een nieuw beeld van het niveau van zijn werkvermogen en de redenen voor zijn huidige toestand. De directie van de organisatie zal geanonimiseerde gegevens verkrijgen over het welzijn van haar medewerkers, waardoor ze de reikwijdte van de maatregelen die op dit gebied worden toegepast, kunnen aanpassen, wat het onderwerp is van het tweede deel van het proces, de Company Radar.

6.9.2 Bedrijfsradar

Op basis van gegevens die zijn verkregen van alle medewerkers van de organisatie in het deel van de Persoonlijke Radar, is het mogelijk om de werkplekindex kwantitatief te evalueren op drie hoofdgebieden met de grootste impact op werkvermogen, namelijk werkdruk, stress en werkwelzijnsindex. Dit kan basisgegevens opleveren voor het besluitvormingsgedeelte van het leeftijdsbeheerproces in het bedrijf, d.w.z. het implementatiegedeelte. De Company Radar wordt zo een procesinstrument voor het ontwerpen van de noodzakelijke maatregelen in de organisatie die leiden tot duurzame werkgelegenheid en productiviteitsverbetering.

²⁵ De Personal Radar vragenlijst heft 23 vragen corresponderend met opbouw van het Huis van Werkvermogen. Het bestaat uit 5 factoren die welzijn bepalen en zes vragen die het werkvermogen bepalen.

Volgens Ilmarinen moet het belangrijkste streven zijn om het actieve werkleven te verlengen en het werk als zodanig aantrekkelijker te maken. Het is noodzakelijk om de veranderingen in het werkleven te beheersen en tegelijkertijd het gevoel van welzijn op het werk te vergroten. Het is ook belangrijk om de eisen van het werk te koppelen aan andere levensgebieden, omdat het werkleven niet geïsoleerd staat van het persoonlijke en gezinsleven. Een succesvolle verzoening van ouder worden en werk op alle niveaus is daarom cruciaal. [16]

Actie ondernemen om het werkvermogen te ondersteunen, loont in elke fase van het werkleven van een werknemer. Factoren die bijdragen aan de achteruitgang van het arbeidsvermogen beginnen zich rond de leeftijd van vijfenveertig te manifesteren. Objectieve beoordeling van werkvermogen, bijvoorbeeld door het meten van de WAI-index, is daarom geschikt voor werknemers van alle leeftijden. De bevordering van individuele factoren, met name op het gebied van gezondheid, moet niet alleen gericht zijn op oudere werknemers, maar moet gedurende het hele beroepsleven proactief worden meegenomen. [23]

De auteurs van deze publicatie zijn ervan overtuigd dat het concept van werkvermogen een geschikt instrument is om het probleem van veroudering op de werkplek aan te pakken dat in de dagelijkse praktijk van bedrijven en organisaties zou moeten worden gebruikt, en ook een integraal onderdeel zou moeten worden van het persoonlijke leven van iedereen.

7. Educatieve en adviesactiviteiten ter ondersteuning van het werkvermogen

Veel organisaties zijn betrokken bij het ondersteunen van werkvermogen in verschillende vormen, meestal gericht **op een beperkt segment van educatieve of adviesactiviteiten**. Dit kan bijvoorbeeld motivatie zijn, het creëren van methoden voor het overdragen van ervaring, methoden voor het werken met werknemers van verschillende leeftijdsgroepen, onderwijs dat



leidt tot computervaardigheden, arbeidsbemiddeling en het scheppen van banen voor 50-plussers, of het opzetten van informatiecentra, zakelijke onderwijs en meer.

Agender-organisatie en haar INICIO 50+-project is een voorbeeld van ondernemerschapsonderwijs, gericht op het ondersteunen van mensen ouder dan 50 jaar die een bedrijf willen starten. De University of Finance and Administration faciliteert op haar beurt de zogenaamde overkoepelende bedrijven voor 50-plussers.

Voorbeelden van educatieve activiteiten op het gebied van leeftijdsmanagement

Het project **“Age Management Strategy”**, dat deze methoden voor het eerst naar Tsjechië bracht, richtte zich op de toepassing van specifieke methoden voor leeftijdsmanagement in relatie tot het verbeteren van de positie van de doelgroep van 50-plussers op de arbeidsmarkt. [24]

Educatieve en counselingmethoden voor leeftijdsmanagement werden uitgebreid gepresenteerd aan Tsjechische lezers in de methodologische handleiding **“Leeftijdsmanagement voor het werken met de doelgroep 50+”** uit 2012, die is verdeeld in twee modules, voor bedrijven en voor arbeidsbureaus. Deze publicatie vat algemene informatie samen over leeftijdsmanagement, demografische context en werkvermogensindex, evenals specifieke resultaten die werden geïmplementeerd binnen het project **“Age Management Strategy in Tsjechië”**: *“Er werden educatieve en adviesactiviteiten aangeboden aan in totaal 72 werkloze cliënten die geregistreerd waren bij het arbeidsbureau (in Brno). Onderdeel van deze activiteit was het beoordelen van de Work Ability Index (WAI) voor elke deelnemer. Ook hebben er opleidingsactiviteiten plaatsgevonden gericht op het versterken van het werkvermogen (tot 48 uur).”* [25]

Deze publicatie vat ook het kennisniveau van leeftijdsmanagement samen: *“Theorieën en uitgangspunten, evenals algemene strategieën voor leeftijdsmanagement, zijn nog niet wijdverbreid in de Tsjechische omgeving. De*

uitdaging ligt in de opleiding van HR-professionals en bedrijfsmanagers, evenals AM-docenten, die de theorie en strategieën zullen ontwikkelen die toepasbaar zijn in verschillende werkcontexten. Dergelijke training en begeleiding bij de toepassing van leeftijdsmanagement voor bedrijven kan worden aangeboden door verschillende entiteiten - personeelsbureaus, arbeidsbureaus, universiteiten, onderwijsorganisaties, enz.” [25]

De burgervereniging Zaměstnanost [Werkgelegenheid] heeft in samenwerking met een partner, de Hogere Beroepsschool voor Economie en Gezondheid, en de Middelbare School in Boskovice het project “Onderwijs van docenten voor duurzame ontwikkeling met een focus op leeftijdsmanagement” in 2013-2015 uitgevoerd. Het belangrijkste doel van het project was om docenten op te leiden op het gebied van duurzame ontwikkeling, met een focus op leeftijdsmanagement, en het opleiden van medisch personeel in methoden om werkvermogen te behouden. De belangrijkste activiteiten van het project waren gericht op het creëren van een methodologie, de ontwikkeling van twee educatieve activiteiten en een e-learningcursus, het testen ervan in pilots, het opleiden van docenten en het overdragen en delen van voorbeelden van goede praktijken.

Als onderdeel van het internationale project Erasmus+ **“Age Management Uptake”** (2017–2020) is een educatief programma ontwikkeld voor de voorbereiding van leeftijdsmanagementconsulenten en is studiemateriaal voor blended learning gecreëerd, dat het concept van leeftijdsmanagement en werkvaardigheden van de algemene en professioneel publiek. De Vereniging van instellingen voor volwassenenonderwijs en de Charles University in Tsjechië waren bij het project betrokken. Organisatie Leeftijdsmanagement, z.s. creëert en implementeert uitgebreide educatieve activiteiten op basis van het concept van werkvermogen en biedt educatieve en begeleidingsprogramma's om het werkvermogen te versterken, niet alleen op het niveau van individuen, maar ook op organisaties en bedrijven. Naast de samenwerking met werkgevers is de organisatie ook intensief betrokken bij de ontwikkeling van beroepscompetenties van HR-professionals op het gebied van leeftijdsmanagement.



8. Voorbeelden van goede praktijken bij het toepassen van programma's voor werkenden en werklozen

Momenteel zijn onderwijsprogramma's die gebaseerd zijn op een alomvattende perceptie van werkvermogen in Tsjechië nog vrij zeldzaam.

Educatieve programma's die gericht zijn op het bevorderen van gezondheid en een gezonde levensstijl worden aangeboden door schoolfaciliteiten en educatieve organisaties. Activiteiten op het gebied van beroepsonderwijs, die in overeenstemming zijn met het Nationaal Kwalificatieraamwerk, zijn opgenomen in het systeem van levenslang leren en worden voornamelijk uitgevoerd door instellingen die actief zijn op het gebied van volwassenenonderwijs, maar ook scholen of incidenteel door werkgevers.

Het gebied van waarden, attitudes en motivatie van deelnemers wordt bestreken door een relatief breed scala aan programma's gericht op "soft skills", die worden uitgevoerd door verschillende soorten onderwijsorganisaties.

Het laatste gebied, dat betrekking heeft op de werkplek, is relatief breed en omvat een aantal verschillende activiteiten, van bedrijfscultuur, arbeidsveiligheid en werkplekrisico's tot ergonomie. Gespecialiseerde programma's worden ofwel rechtstreeks uitgevoerd door werkgevers of door instellingen die gespecialiseerd zijn in het probleem.

Uit de reeks van bovengenoemde activiteiten blijkt duidelijk dat het samenstellen van programma's die verschillende factoren van werkvermogen met elkaar verbinden, relatief veeleisend en vrij schaars is in Tsjechië.

8.1 Op weg naar een succesvol anciënniteitsprogramma voor werkenden en werklozen

Dit programma houdt rekening met de individuele verdiepingen van het werkvermogenshuis. Leefstijdsmanagement z. s. bracht het in 2016 naar Tsjechië op basis van langdurige samenwerking met het Finse Instituut voor Arbeidsgezondheid (FIOH).

Bij het plannen van de inhoud van de methode gebruikten de Finse experts informatie en onderzoek over permanente educatie, omgaan met werkverantwoordelijkheden, motivatie en ondersteuning van het algehele mentale welzijn. Het unieke van deze collaboratieve methode van peer learning werd bekroond met de 1e plaats voor de categorie voorbeelden van goede praktijken in de internationale competitie op de Work, Stress, and Health-conferentie 2008 in Washington D.C., VS.

De belangrijkste doelstellingen van het programma “Op weg naar een succesvol anciënniteitsprogramma” zijn:

- Vaardigheden voor loopbaanbeheer ontwikkelen
- Het vermogen ontwikkelen om veranderingen te managen
- Deelnemers ondersteunen bij het plannen van doelen en oplossingen met betrekking tot hun loopbaan
- Geestelijk welzijn en de voortzetting van hun loopbaan bevorderen
- Voorkom burn-out en depressie
- Vervroegde uittreding te voorkomen, vooral vanwege werkgerelateerde psychische problemen
- De houding ten opzichte van levenslang leren versterken
- Deelnemers ondersteunen bij het succesvol uitvoeren van hun job
- Een ondersteuning zijn voor medewerkers die competentie hebben op het gebied van het handhaven en bevorderen van veiligheid en gezondheid op het werk.



De belangrijkste doelgroep van het programma zijn werknemers, ongeacht hun leeftijd. Het programma laat zeer goede resultaten zien bij afgestudeerden en helpt hen vooral op het gebied van loopbaanplanning; maar ook voor ouder wordende werknemers, waar het fungeert als preventie voor psychosociale ziekten.

In de Tsjechische Republiek en de Slowaakse Republiek is het programma al in meer dan 80 gevallen uitgevoerd en door meer dan 800 deelnemers bijgewoond. In totaal zijn 65 bevoegde docenten opgeleid die deze programma's kunnen faciliteren (in de Tsjechische Republiek en in de Slowaakse Republiek).

8.2 Werknemersprogramma's

Werkgevers namen deel aan de uitvoering van de activiteiten, met name binnen de projecten die zijn goedgekeurd door het Operationeel Programma Werkgelegenheid (bel nr. 079 “Leeftijdsmanagement, slimme verandering in management, kans op groei”).

Activiteiten gebaseerd op het concept van werkvermogen voor werknemers werden bijvoorbeeld geïmplementeerd in de volgende bedrijven: Správa železnic, staatsorganisatie (Spoorwegadministratie), Krok Kyjov z. ú., Territoriaal werkgelegenheidspact van de regio Pardubice, z.ú., Direct Parcel Distribution CZ s.r.o.

De implementatie van leeftijdsmanagement was opgedeeld in twee onderling verbonden delen. In het eerste, analytische deel heeft het bedrijf relevante gegevens verkregen met behulp van internationaal erkende en gevalideerde methoden. Met deze gegevens zijn specifieke systeemmaatregelen ontworpen om het werkvermogen van medewerkers in de organisatie te ondersteunen.

8.2.1 Analytisch deel

Initiële leeftijdsmanagementaudit

Voor een effectieve implementatie van leeftijdsmanagement is het noodzakelijk om inputgegevens te hebben die de probleemgebieden identificeren. Hiervoor is een tool ontwikkeld voor een initiële leeftijdsmanagementaudit, inclusief een scan van de leeftijdsmanagementpijlers. Het resultaat van de scan omvatte een analyse van de organisatie met betrekking tot de leeftijdsopbouw van medewerkers, haar bedrijfscultuur, medewerkerszorg en HR-activiteiten met betrekking tot leeftijd en gelijke kansen. De verzamelde resultaten vatten de invulling van de leeftijdsmanagementpijlers numeriek en grafisch samen en dienden als basis voor het ontwikkelen van een plan voor de implementatie van leeftijdsmanagement in organisaties en bedrijven.

8.2.2 Implementatie deel: Implementatie van specifieke leeftijds beheersingsmaatregelen

Het doel was om specifieke maatregelen te introduceren op basis van de resultaten van de eerste analyse volgens het concept van werkvermogen en zijn individuele factoren. Voor een integrale oplossing zijn vanuit alle verdiepingen van het Werkvermogenshuis maatregelen voorgesteld. Maatregelen die niet met alle verdiepingen rekening houden, zijn op de lange termijn niet succesvol en leiden tot een afname van het werkvermogen.

De maatregelen omvatten bijvoorbeeld:

- Opleidingsactiviteiten voor managers en medewerkers op verschillende niveaus
- Aanbevelingen voor de toepassing van leeftijdsbeheersmaatregelen op HR-processen
- Beoordelen van werkvermogen voor werknemers en werkgevers
- Ergonomische audit van werkplekken
- Advisering in afzonderlijke fasen van uitvoeringsmaatregelen
- Regelmatige controle
- Eindcontrole audit



8.2.3 Laatste (controle) audit

De daaropvolgende controle-audit was gericht op het evalueren van de effectiviteit van de maatregelen die zijn genomen in het kader van de implementatie van leeftijdsmanagement. De output was een samenvattend rapport, inclusief een statistisch overzicht van de behaalde resultaten. Als er sinds de initiële audit een gekwantificeerde verbetering is bereikt, hebben de organisaties het werkgeverscertificaat Age Management Friendly® ontvangen.

Figuur 2: Certificaat Age management Friendly®



8.3 Voorbeeld van implementatie van leeftijdsmanagement bij een non-profitorganisatie Krok Kyjov, z.ú.

Mgr. Veronika Vašíčková, projectmanager: “Bij de implementatie van leeftijdsmanagement waren de verdiepingen van het werkvermogenshuis het uitgangspunt voor onze organisatie. Voorafgaand aan de implementatiefase hebben we de initiële audit van de organisatie en de identificatie van de vervulling van individuele pijlers van leeftijdsmanagement doorstaan. Op basis van deze audit zijn we overgegaan tot het uitvoeren van individuele activiteiten. Aan het begin van het project werd ook een training van managers geïmplementeerd gericht op leeftijdsmanagement en het meten van het werkvermogen van medewerkers met behulp van de Work Ability Index-methode.”

De implementatie van leeftijdsmanagement omvatte alle vier de verdiepingen van het huis van werkvermogen en we werkten samen met Age Management, z.s.

1. **Gezondheid en functionele capaciteit:** Er werden workshops gegeven die gericht waren op compenserende oefeningen op de werkplek en op de beoordeling van de ergonomie van de werkplek. We kochten ergonomische hulpmiddelen voor de kantoren.
2. In de zomermaanden zijn we begonnen met walking meetings. We motiveerden elkaar om regelmatig te sporten op het werk. Hiervoor is een infographic folder “Stretch and Flex in Step” gemaakt, met daarin een set eenvoudige oefeningen die geschikt zijn voor op de werkvloer. Al onze medewerkers kregen een slimme armband en we begonnen onze stappen te tellen. We woonden een seminar bij over een gezonde levensstijl. Als onderdeel van het seminar “stresspreventie” leerden we technieken voor stresspreventie. We brachten de meest voorkomende stressfactoren van werknemers in kaart en stelden manieren voor om ermee om te gaan. Voor managers en andere medewerkers hebben we infographic folders gemaakt met als doel stress te voorkomen. We begonnen met het organiseren van een jaarlijkse thematisch gerichte Gezondheidsdag, waarin we samen een gezond menu kookten, ons gezichtsvermogen, bloeddruk en BMI maten, leerden over melanoom en discussies voerden over een gezonde levensstijl. Samen hebben we de “Tien Principes van Gezondheid in Stap” opgesteld. We creëerden en implementeerden een 30-dagen-uitdaging, met als motto “een gelukkiger en gezonder zelf worden”. De uitdaging was om gedurende 30 dagen verschillende “taken” uit te voeren. We hebben ons werkvermogen aan het begin en aan het einde van het project gemeten.
3. **Competenties:** We hebben een analyse gemaakt van de opleidingsbehoeften van onze medewerkers. Er vonden gerichte trainingen plaats gericht op de competenties van sleutelmedewerkers. We hebben een systeem van interne educatie gecreëerd met als doel de overdracht van knowhow, wederzijdse educatie,



intergenerationele samenwerking en mentoring. We wilden een lerende organisatie worden. We zijn begonnen met mentoring en coaching.

4. Twee medewerkers werden geautoriseerde docenten van de T. S. Seniority-methode. Zij faciliteerden vervolgens voor het hele team. Dankzij passende activiteiten leerden de medewerkers elkaar op verschillende manieren kennen, ontdekten ze hun middelen, mogelijkheden en vonden ze gemeenschappelijke interesses. Ze vertrokken enthousiast over de mogelijkheden van het werken met het Work Ability House.
5. **Waarden, attitudes, motivatie:** We hebben ons gericht op het opzetten van een systeem van motivatie van medewerkers. We hebben verschillende teambuilding trips gemaakt. Ook het scheppen van voorwaarden voor de zogenaamde work-life balance was een belangrijk punt. Het delen van onderwerpen en discussies heeft een sfeer van meer vertrouwen gecreëerd en de autonomie van de medewerkers versterkt.
6. **Leiderschapstijl, werkplek en arbeidsomstandigheden:** Er werd een driekoppig team gecreëerd dat deelnam aan de totstandkoming en implementatie van de AM-strategie. Deze teamleden volgden een specifieke opleiding gericht op leeftijdsmanagement en breidden hun kennis voortdurend uit door middel van studies. We hebben een analyse gemaakt van de interne documentatie van de organisatie met betrekking tot het werkvermogen van medewerkers. Alle medewerkers waren betrokken bij het implementatieproces van AM, we hebben regelmatig met hen gecommuniceerd en hebben kennisgenomen van hun meningen en behoeften. We hebben een uitgebreid medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. We hebben een handleiding voor leeftijdsbeheer voor managers gemaakt. We hebben ons wervingssysteem en het aanpassingsproces verbeterd. We zetten effectieve processen op voor interne communicatie en evaluatie van medewerkers op basis van

werkvermogen. We hebben een methodiek ontwikkeld om discriminatie op de werkvloer te voorkomen.

7. Ook hebben we ons gericht op het proces van medewerkers die met pensioen gaan bij de organisatie. We hebben een brochure gemaakt over hoe u zich kunt voorbereiden op uw pensioen. We hebben een aantal dagen strategische planning afgerond, gericht op verandermanagement. Het resultaat is een strategisch driejarenplan, dat we momenteel uitvoeren.

Aan het einde van ons project hebben we het werkvermogen van medewerkers opnieuw gemeten met behulp van de Work Ability Index-methode en leeftijdsbeheersingscontrole-audit. Op basis van hun gekwantificeerde verbetering ontvingen we een certificaat voor een “Age Management Friendly®” –organisatie.

Deze ervaring met de implementatie van leeftijdsmanagement toont aan dat het potentieel om het concept werkvermogen te gebruiken zeer breed is. De kennis van objectieve gegevens maakt gerichte maatregelen mogelijk om het welzijn van medewerkers te vergroten en hun werkvermogen direct te ondersteunen.



9. Geciteerde Bronnen

[1] *Statistical yearbook of the Czech Republic 2020*. Prague: Český statistický úřad, 2020. ISBN 978-80-250-3050-9.

[2] Ibid., p. 127.

[3] Ibid., p. 130.

[4] Novotný, P., Bosničová, N., Břenková, J., Fukan, J., Lazarova, B., Navrátilová, D., Palán, Z., Pokorný, B., Rabušicová, M. Age management: How to understand aging and how to respond to it. Possibilities of applying Age management in the Czech Republic. A guide for individuals, organizations and society. Prague: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2015, p. 23, ISBN 978-80-904531-7-3.

[5] Measuring progress towards a more sustainable Europe: sustainable development indicators for the European Union: data 1990-2005. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2005. xiii, 220 s. Theme. General and regional statistics. Panorama of the European Union. ISBN 92-894-9768-8. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/...=76>

[6] Ministry of Labor and Social Affairs of the Czech Republic, Strategic Framework of Employment Policy until 2030, 2020, p. 2. Available from: <https://www.mpsv.cz/web/cz/strategicky-ramec-politiky-zamestnanosti-do-roku-2030>

[7] Ibid., p. 45.

[8] Ibid., p. 63.

[9] Ibid., p. 63.

[10] Ministry of Health, *Strategic Framework for the Development of Health Care in the Czech Republic until 2030 (Health of the Czech Republic 2030)*, updated 2019., p. 12. Available from: <https://www.databaze->

strategie.cz/cz/mzd/strategie/strategicky-ramec-rozvoje-pece-o-zdravi-v-ceske-republice-do-roku-2030?typ=download

[11] Fryč, J., Matušková, Z., Katzová, P., Kovář, K., Beran, J., Valachová, I., Seifert, L., Běťáková, M., Hrdlička, F. and the team of authors of the Main directions of educational policy of the Czech Republic until 2030+. *Strategy of educational policy of the Czech Republic until 2030+*. Prague: Ministry of Education, Youth and Sports, 2020, p. 6, ISBN 978-80-87601-46-4. Available from: <https://www.msmt.cz/file/54104/>

[12] Ibid., p. 28.

[13] Ibid., p. 37.

[14] Ministry of Labor and Social Affairs of the Czech Republic, *Strategy for preparing for the aging of society 201 –2025*. 2019. Awaiting approval by the Czech government.

[15] Ilmarinen J. *Work ability-a comprehensive concept for occupational health research and prevention*. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. 2009 Jan; 35(1): 1-5. DOI: 10.5271/sjweh.1304.

[16] Ilmarinen, J. *Ako si predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*. Bratislava: Príroda, 2008. ISBN 978-80-07-01658-3.

[17] Ilmarinen J., *Towards a longer worklife. Ageing and the Quality of Worklife in the European Union*, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, 2005. ISBN 951-802-686-6. Available from: http://hawaii4u.de/UserFiles/Ilmarinen_2005_Towards%20a%20Longer%20Worklife.pdf

[18] Ilmarinen J., Tuomi K., Klockars M. *Changes in the work ability of active employees over an 11-year period*. Scand J Work Environ Health. 1997;23 Suppl 1:49-57.

- [19] Ilmarinen, J. *30 years' work ability and 20 years' age management*. In: Age management during the life course: proceedings of the 4th symposium on work ability. Tampere: Tampere University Press, 2011.
- [20] Ilmarinen J. *From Work Ability Research to Implementation*. Int J Environ Res Public Health. 2019;16(16):2882. Published 2019 Aug 12. doi: 10.3390/ijerph16162882.
- [21] Ilmarinen J., Tuomi K., Seitsamo J. *Assessment and promotion of work ability, health and well-being of ageing workers*. International congress series, 2005; 1280: 3–7.
- [22] Ilmarinen V., Ilmarinen, J., Huuthanen, P., Louhevaara, V., Nasmann, O. *Examining the factorial structure, measurement invariance and convergent and discriminant validity of a novel self-report measure of work ability – personal Radar*. Ergonomics, 2015, 58(8), 1445-60, doi:10.1080/00140139.2015.1005167.
- [23] Štorová, I. *Age management for employers with a focus on older workers*. Prague: Confederation of Industry and Transport, 2015.
- [24] Novotný, P., Bosničová, N., Břenková, J., Fukan, J., Lazarova, B., Navrátilová, D., Palán, Z., Pokorný, B., Rabušicová, M. *Age management: how to understand aging and how to respond to it. Possibilities of applying age management in the Czech Republic*. Prague: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014. p. 119 – 123, ISBN: 978-80-904531-7-3.
- [25] Cimbálníková, L., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Novotný P., Odrázilová, R., Palán, Z., Rabušicová, M., Rajmonová M., Řeháková L. and Štorová I. *Age Management for working with the target group 50+*. Prague: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. p. 71, p. 145 – 146. ISBN: 978-80-904531-5-9.



Duitsland



→ 1. Inleiding

1.1 Beschrijving van de partnerorganisatie

Arbeit en Zukunft e.V. [Work and Future] is een geregistreerde non-profitorganisatie, opgericht in 2001. Met ongeveer 20 leden uit Oostenrijk en Duitsland is de organisatie een netwerk van wetenschappers, adviseurs en praktijkmensen op het gebied van ergonomie, werkontwerp, arbeidsonderzoek, gezondheid wetenschap en enkele andere beroepen. Volgens haar statuten voert de organisatie nationale en internationale publiek gefinancierde R&D-projecten uit. Op basis van het concept Work Ability wordt een transdisciplinaire en participatieve benadering nagestreefd. De meeste leden hebben ervaring met het adviseren van bedrijven. De meest gebruikte adviesinstrumenten zijn Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c[®]) [Work Ability Coaching] inclusief de Work Ability Index, Personal and Company Radar (met WAI 2.0), en Age and Ageing passende en levensfasegerichte professionele ontwikkeling.

1.2 Historische ontwikkeling van het begrip werkvermogen in Duitsland

Het Work Ability Concept (WAC) en de Work Ability Index (WAI) zijn sinds eind 1990 in Duitsland bekend. Met Juhani Ilmarinen was Jürgen Tempel een zeer belangrijke drijvende kracht en facilitator voor de distributie in Duitsland. [1] [2]

Sinds het begin van de jaren 2000 is er een verbreding van de bekendheid van het concept. Een belangrijke inspiratiebron zijn de Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin en INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Hoewel de bevordering van arbeidsgeschiktheid in Finland is vastgelegd in de Wet op de gezondheid en veiligheid op het werk en de WAI een regulier instrument voor de volksgezondheid is, zijn beide bekend, maar niet wettelijk gereguleerd in Duitsland. Hierbij wordt meer nadruk gelegd op vrijwillige inzet

en netwerksamenwerking. De toepassing van de WAI is in Duitsland vrij van licentierechten.

De WAI is bekend bij het Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte en wordt (maar in onbekende mate) door meerdere bedrijfsartsen gebruikt. Veelgebruikte toepassingsgebieden zijn bij wettelijk voorgeschreven herhalingsonderzoeken (bijvoorbeeld blootstelling aan gevaarlijke stoffen, nacht- en ploegendienst) en bij risico-inventarisatie en -evaluatie. Slechts enkele bedrijven voeren met de WAI regelmatig onderzoeken uit van het gehele personeelsbestand.

Het concept en het instrument zijn onderwerp van onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten, die aan sommige universiteiten worden gedoceerd (bijv. Arbeidswetenschappen en verschillende opleidingen Gezondheidsmanagement) en er zijn altijd bachelor- en masterscripties over.

Een aantal publicaties gaat in op vragen over de relatie tussen werkvermogen en arbeidsomstandigheden, leeftijd en vergrijzing, leiderschapstaken, etc. Enkele voorbeelden worden gegeven in hoofdstuk 4.

Werkgeversverenigingen en vakbonden kennen het concept.

Het concept heeft zijn weg gevonden naar de opleiding van demografieadviseurs en demografiepiloten en is een terugkerend thema op evenementen, waaronder kamers, verenigingen, instellingen, enz.

2. Demografische ontwikkeling

Demografische situatie en geschatte trends in Duitsland [3]

Eind 2019 woonden er ongeveer 83 miljoen mensen in Duitsland, waarvan 72,8 miljoen met de Duitse nationaliteit en 10,4 miljoen buitenlandse burgers. Het aandeel vrouwelijke personen was met ca. 51 %. De gemiddelde leeftijd van de bevolking was 44,5 jaar.



De economie wordt gekenmerkt door ca. 3,6 miljoen bedrijven (7 153 miljard € omzet), waarvan het merendeel (ongeveer 90%) kleine en middelgrote ondernemingen (kmo's) zijn. Vanaf 2019 had Duitsland een beroepsbevolkingspotentieel van 46,5 miljoen personen met een totaal personeelsbestand van 41 miljoen werkzame personen, van wie 33,8 miljoen werknemers (15 miljoen vrouwen) onderworpen aan socialezekerheidsbijdragen. Ongeveer 60 % van de Duitse beroepsbevolking is werkzaam in het MKB en ongeveer 40 % in grote ondernemingen.

Duitsland bevindt zich midden in de demografische verandering. Het toenemende aantal ouderen en het gelijktijdig afnemende aantal mensen van jongere leeftijd verschuiven het demografische kader op een ongekende manier. Elke tweede persoon in Duitsland is tegenwoordig ouder dan 45 en elke vijfde persoon is ouder dan 66. Aan de andere kant heeft Duitsland de afgelopen jaren te maken gehad met een ongewoon sterke immigratie, vooral van jongeren. Maar deze trend is vanaf 2019 aanzienlijk vertraagd. Na een daling van vele jaren zijn de geboortecijfers sinds 2012 licht gestegen, maar toch veel lager dan de vervangingsratio van een stabiele bevolking.

Een vergelijking van de leeftijdsopbouw over de afgelopen honderd jaar toont de voortgang van demografische veranderingen. De dichtbevolkte cohorten van 1955 tot 1970 (de zogenaamde babyboomgeneratie) vormen de grootste leeftijdsgroep. Deze groep heeft nu een hogere leeftijd bereikt en gaat de komende twee decennia met pensioen. Het aantal 70-plussers is tussen 1990 en 2019 gestegen van 8 naar 13 miljoen. In 2018 zijn de babyboomers van de jaren vijftig tot zestig zichtbaar, evenals de gevolgen van de daling van het aantal geboorten door veranderingen in levensstijl en anticonceptie. (de zogenaamde "pil-kink"). De prognoses tot 2060 laten een stijging zien van het aandeel 70-plussers en een forse afname van het aantal mensen tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Het geboortecijfer zal niet significant stijgen – en: alle kinderen die niet worden geboren, kunnen geen kinderen krijgen. De "ontgroening" van de samenleving zal doorgaan.

De projecties laten zien dat deze processen niet kunnen worden gestopt ondanks een relatief breed scala aan veronderstellingen over de toekomstige

ontwikkeling van demografische factoren zoals geboortecijfer, levensverwachting en netto-immigratie. In de komende 20 jaar voorspelt de huidige leeftijdsopbouw een afname van de beroepsbevolking en een toename van het aantal senioren. In 2018 waren er 51,8 miljoen mensen in de werkende leeftijd tussen 20 en 66 in Duitsland. Tegen 2035 zal de beroepsbevolking met zo'n 4 tot 6 miljoen krimpen tot 45,8 tot 47,4 miljoen. Daarna stabiliseert het zich in eerste instantie en daalt het tot 40 à 46 miljoen in 2060, afhankelijk van het niveau van de netto-immigratie. Zonder netto-immigratie zou de beroepsbevolking tegen 2035 al met ongeveer 9 miljoen mensen zijn afgenomen.

Het aantal mensen van 67 jaar en ouder is tussen 1990 en 2018 al met 54 % gestegen, van 10,4 miljoen naar 15,9 miljoen. Het zal met nog eens 5 à 6 miljoen groeien tot minstens 21 miljoen in 2039 en dan relatief stabiel blijven tot 2060.

De regionale verschillen zullen tot 2060 blijven toenemen. Uitgaande van een gematigde ontwikkeling van geboortecijfers, levensverwachting en netto-immigratie, zal de bevolking in het westen met 4 % en in de Oost-Duitse plattellandsgebieden met 18 % afnemen. In de steden daarentegen zal het met 10 % groeien.

De beroepsbevolking tussen 20 en 66 jaar zal in alle deelstaten afnemen. Tussen 2018 en 2060 zal het aantal personen in de werkende leeftijd onder dezelfde voorwaarden met 16 % dalen in de westelijke en met 30 % in de Oost-Duitse plattellandsgebieden en met 4 % in de steden.

De maatschappelijke uitdagingen in relatie tot de economische aspecten kunnen gericht worden beschreven. De vermindering van het arbeidspotentieel met ongeveer vijf miljoen personen tot 2030 vereist

- een stijging van de totale arbeidsparticipatie, vooral voor 55-plussers en voor vrouwen
- verhoogde wervingsinspanningen op de binnenlandse markt en internationaal



- aantrekkelijk werk bieden met mogelijkheden voor professionele en persoonlijke ontwikkeling
- technische en organisatorische aanpassingen om met minder medewerkers een vermarktbaar productie en dienstverlening te kunnen bieden.

De gevolgen van demografische veranderingen worden steeds meer merkbaar in bedrijven en organisaties.

- Het aandeel ouderen in het personeelsbestand van bedrijven en administraties zal de komende jaren aanzienlijk blijven groeien. De grote groep babyboomers 'beweegt' collectief door het beroepsleven. Voor het toenemende aantal werknemers ouder dan 50 jaar is het dringend noodzakelijk dat het werk wordt aangepast aan de leeftijd en de leeftijd.
- Tegelijkertijd is de afname van het aantal jongere junior medewerkers al merkbaar en zal deze blijven toenemen. Dit zal leiden tot een verhevigde concurrentie voor leerlingen en academici.

De collectieve vergrijzing van de babyboomers enerzijds en het beduidend kleinere aantal werkenden in de volgende generaties anderzijds leiden tot een verschuiving van de verhouding tussen werkenden en niet-werkenden. De verwachting is dat de verhouding zal veranderen van 4:1 naar 2:1, d.w.z. dat slechts twee in plaats van vier werkenden het geld zullen moeten genereren voor overmakingen aan niet-werkende mensen.

De mogelijkheden om de maatschappelijke ontwikkeling te beïnvloeden door een stijging van het geboortecijfer zijn op zijn best effectief op de lange termijn en momenteel niet te overzien. En een jaarlijkse netto-immigratie van gemiddeld meer dan 200 000 personen in de werkende leeftijd per jaar (in het scenario met gemiddelde prognose) lijkt moeilijk. In dit verband worden met prioriteit twee politieke strategieën nagestreefd:

- verhoging van de arbeidsparticipatie, vooral van ouderen en vrouwen,

- met gelijktijdige verlenging van het beroepsleven (vroegere intrede in het beroepsleven en latere intrede in pensioen of pensioen).

Een pensioenhervorming zorgt er echter niet direct voor dat mensen gezond blijven en goed kunnen omgaan met werkeisen. Er zijn dringend maatregelen nodig om ervoor te zorgen dat werkende mensen

- een baan hebben (inzetbaarheid),
- langer en goed aan het werk kunnen blijven (werkvermogen), en
- productief en goed werk kunnen, willen en mogen uitvoeren (werkwelzijn).

In dit opzicht lijkt het onvermijdelijk dat werk onschadelijk, haalbaar, draaglijk en leerbevorderend moet zijn voor mensen gedurende de gehele arbeidsfase.

Om dit te bereiken moet de inzetbaarheid worden verbeterd en is een goede aansluiting tussen de capaciteiten van mensen en de werkeisen nodig. Het bevorderen van werkvermogen staat op de agenda van individuen en organisaties.

Wat nodig is, is werk dat aantrekkelijk is voor jongeren en ouderen en voldoende flexibiliteit biedt voor een goede balans tussen werk en privé.

Bij leeftijds- en leeftijdsgebonden werk moet rekening worden gehouden met persoonlijke capaciteiten en individuele behoeften, evenals met veranderingen in de werkvereisten.

Deze factoren veranderen in de loop van het (werkende) leven. Het is dan ook de taak van bedrijven, organisaties, afdelingen en medewerkers om de omstandigheden tijdig aan te passen aan de eisen, zodat het werkvermogen gedurende de gehele loopbaan behouden blijft en de productiviteit is gewaarborgd. Voorwaarden hiervoor zijn in het bijzonder:

- een bewust en waarderend personeelsbeleid,
- leeftijds- en verouderingsgerichte loopbaantrajecten die zijn gericht op levensfasen, en



- arbeidsomstandigheden die de gezondheid en persoonlijke ontwikkeling bevorderen.

Sinds 1993 worden in elke legislatuurperiode rapporten over de situatie van de oudere generatie in de Bondsrepubliek Duitsland opgesteld en gepubliceerd door een commissie namens de Bondsregering. Het doel is om de besluitvormingsprocessen op het gebied van ouderenbeleid.

De demografische strategie van de federale regering, aangenomen in 2012, maakt deel uit van een langer politiek proces dat in 1992 begon met de oprichting van de Enquête-commissie "Demographic Change – Challenges of our Ageing Society for Individuals and Policymakers".

De demografische strategie "Elke leeftijd telt" is de basis voor het interdepartementale en niveauoverschrijdende dialoogproces om demografische veranderingen te beheren. Het behandelt alle werkterreinen, formuleert hiervoor concrete doelen en identificeert maatregelen voor de realisatie ervan. Vanwege de verhoging van de pensioenleeftijd verspreidt de federale regering in 2012 en verder in 2014 en 2018 regelmatig een rapport over de leeftijdsgebonden arbeidswereld. [4]

Alle deelstaten hebben specifieke demografische strategieën met elementen van monitoring en prognoses, projecten voor plattelandsgebieden en stedelijke ontwikkeling, transport en handel, enz. Er zijn regionale netwerken, demografische workshops en veel verschillende informatie-evenementen. Verschillende gemeenten hebben hun eigen concepten en sommige hebben ook gemeentelijke demografiefunctionarissen.

De federale regering en de deelstaten hebben een gezamenlijk demografieportaal opgezet:

<https://www.demografie-portal.de>. Rijnland-Palts is de enige deelstaat die een ministerie van Sociale Zaken, Arbeid, Volksgezondheid en Demografie heeft ingesteld.

3. Wetgevend kader, verwijzing naar strategische documenten

3.1 Sociale verzekeringsstelsel

De geschiedenis van de Duitse sociale verzekering gaat terug tot kanselier Bismarck, die in 1883 een ziektekosten-, ongevallen- en pensioenverzekering invoerde. Voortdurende verbeteringen hebben in de loop van de tijd bijgedragen aan de ontwikkeling van de Duitse verzorgingsstaat.

Sociale verzekeringen beschermen de werknemer tegen essentiële levensrisico's zoals ziekte, arbeidsongeval, beroepsziekte, werkloosheid, arbeidsongeschiktheid. Er zijn vijf soorten verplichte verzekeringen:

- Ziektekostenverzekering
- Werkloosheidsverzekering
- Pensioen verzekering
- Zorgverzekering
- Ongevallenverzekering.

De ongevallenverzekering is verplicht voor alle ondernemingen. Het wordt uitsluitend gefinancierd door de werkgever. Overige sociale verzekeringen werkgever en werknemer betalen elk een deel. Voor pensioen- en werkloosheidsverzekeringen geldt een gelijke financiering. In de zorgverzekering geldt dit alleen voor de algemene premie. Er is een afzonderlijk premieplafond voor de ziektekosten- en langdurige zorgverzekeringen, evenals voor de pensioen- en werkloosheidsverzekering.

Sociale zekerheid is een vorm van door de staat gereguleerde zorg voor belangrijke risico's voor het leven die wordt georganiseerd door zelfbeheer de verzekeraars. Afhankelijk van de staat of de verzekeringstak wordt de sociale verzekering beheerd door staatsinstellingen, overheidsbedrijven of particuliere bedrijven.



3.2 Gezondheidszorg systeem

Duitsland heeft geen nationaal zorgstelsel. Het wordt eerder beheerd via verschillende autonome organen en verenigingen, zoals het wettelijke ziekteverzekeringssysteem (Gesetzliche Krankenversicherung – GKV). Duitse staatsburgers zijn automatisch en verplicht verzekerd bij indienstreding als het reguliere inkomen vóór aftrek hoger is dan € 450 per maand.

De werkgever is verplicht tot zes weken ziekteverlof wegens niet-beroepsziekten en verwondingen door te betalen; vanaf het begin van de zevende week vallen dergelijke betalingen onder GKV, die over het algemeen 80 % van het loon van een werknemer betaalt.

Vergoeding van ziekteverzuim als gevolg van beroepsziekten en letsel wordt gedekt door de wettelijke ongevallenverzekering. Vanaf de eerste ziektedag wordt het volledige salaris uitbetaald. Indien werkhervatting na twee jaar niet mogelijk is, wordt de zieke werknemer gepensioneerd op grond van de wettelijke ongevallenverzekering.

3.3 Gezonde levensjaren (HLY)²⁶

In 2016 werd in de Europese Unie (EU) geschat dat het aantal jaren dat een persoon bij de geboorte gezond zal blijven leven 64,2 jaar voor vrouwen en 63,5 jaar voor mannen. De levensverwachting van vrouwen in de EU was gemiddeld 5,4 jaar langer dan die van mannen. De meeste van deze extra jaren gaan echter gepaard met activiteitsbeperkingen, terwijl mannen gemiddeld een groter deel van hun kortere leven vrij van activiteitsbeperkingen doorbrengen.

²⁶ Bronnen voor gezonde levensjaren: Eurostat
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news>

Eurostat statistieken over gezonde levensjaren (2020):

<https://www.google.com/search?q=healthy+life+years+by+country&client>

Het aantal gezonde levensjaren bij de geboorte was hoger voor vrouwen dan voor mannen in 20 van de EU-lidstaten. In 2018 lagen de gezonde levensjaren in Duitsland voor zowel vrouwen als mannen boven het EU-27-gemiddelde.

Figuur 1: Gezonde levensjaren in Duitsland voor vrouwen en mannen in 2018

	bij geboorte		op 65-jarige leeftijd	
	vrouwen	mannen	vrouwen	mannen
Duitsland (2018)	66,3	65,1	12,2	11,5
EU-27 (2018)	64,2	63,7	10,0	9,8

De genderkloof was aanzienlijk kleiner in termen van gezonde levensjaren dan voor de totale levensverwachting. De levensverwachting van vrouwen in de EU-27 was in 2018 gemiddeld 5,5 jaar langer dan die van mannen.

3.4 Arbo- en gezondheidssysteem²⁷

Het Duitse systeem voor veiligheid en gezondheid op het werk (OSH) bestaat al meer dan 100 jaar. De specifieke sterktes, veerkracht en aanpasbaarheid van het systeem door de tijd heen is waarschijnlijk voor een groot deel te danken aan de nauwe samenwerking tussen de verschillende relevante actoren op het gebied van gezondheid op het werk, met name de sterke en preventiegerichte arbeidsongevallen verzekeringsinstellingen en de arbeidsinspectie, ondersteund door zeer actieve verenigingen van sociale partners.

²⁷ Bronnen voor OSH-systeem:

<https://osha.europa.eu/de/about-eu-osh/national-focal-points/germany&prev=search&pto=aue>

<https://www.baua.de/DE/Aufgaben/Forschung/Kooperationen-und-Internationales/Focal-Point.html>

https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0010/178957/OSH-Profil-Germany.pdf



Duitsland heeft een uitgebreid nationaal OSH-systeem volgens de conventies van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO). Alle VGW-wetgeving is geharmoniseerd met EU-richtlijnen. Het VGW-systeem in Duitsland wordt gekenmerkt door een dubbele structuur. Het bestaat uit de federale en staatsarbeidsbescherming en de zelfbeheerde ongevallenverzekeringsmaatschappijen. De staatskant geeft wetten, verordeningen en regels van staatscommissies uit. De ongevallenverzekeringsinstellingen geven hun eigen ongevallenpreventievoorschriften uit na een evaluatie van de behoeften en met goedkeuring van de federale overheid en de staten.

De bedrijven staan onder toezicht en advies van de toezichthouders van de verantwoordelijke staatstoezichthouders en de ongevallenverzekeringsinstellingen.

Om de veiligheid en gezondheid van werknemers te behouden, te verbeteren en te bevorderen door middel van gecoördineerde en systematisch waargenomen arbeidsveiligheid, werd de gezamenlijke Duitse arbeidsveiligheids- en gezondheidsstrategie (Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie – GDA) ontwikkeld voor een nog nauwere coördinatie op het gebied van preventie.

Gezondheid en veiligheid op het werk wordt beheerd door de ministeries van Arbeid en Sociale Zaken op zowel federaal als staatsniveau, wat de federale structuur van Duitsland weerspiegelt. Dit creëert uitdagingen bij het overbruggen van gezondheid op het werk en algemene (niet-werkgerelateerde) gezondheidsproblemen, die onder toezicht staan van het ministerie van Volksgezondheid en regionale gezondheidsdiensten.

De wettelijke ongevallenverzekeringsinstellingen zijn wettelijk verplicht om ongevallenpreventievoorschriften vast te stellen, die zijn ontwikkeld door commissies van deskundigen en goedgekeurd door het federale ministerie van Arbeid en Sociale Zaken. De implementatie en controle van de naleving van de nationale regelgeving op het gebied van veiligheid en gezondheid op het werk vallen onder de individuele verantwoordelijkheid van de 16 deelstaten via hun

arbeidsinspectie-instanties. De uitvoering van de ongevallenpreventievoorschriften is de taak van de inspectiediensten van de ongevallenverzekeringsinstellingen. De algemene coördinatie van de belangrijkste belanghebbenden wordt bereikt door de GDA, regionale overheden en ongevallenverzekeringsinstellingen met een permanent secretariaat in het Federaal Instituut voor Veiligheid en Gezondheid op het werk. De partners komen bijeen en beslissen over de nationale planning, coördinatie, uitvoering en evaluatie van VGW-maatregelen, en wisselen regelmatig informatie uit met sociale verzekeringsinstellingen, beroepsverenigingen, instituten en universitaire afdelingen die zich bezighouden met of training geven in OSH en andere belanghebbenden. De Duitse Sociale Ongevallenverzekering (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung – DGUV) is de overkoepelende vereniging van de wettelijke ongevallenverzekeringsinstellingen van de industriële sectoren.

De Nationale Arbeitsschutzkonferenz (Nationale Arbeitsschutzkonferenz) is het centrale orgaan voor planning, coördinatie, evaluatie en besluitvorming in het kader van de gezamenlijke Duitse VGW-strategie. De leden zijn de federale regering, de deelstaten en de instellingen voor ongevallenverzekering. De sociale partners nemen deel aan de NAK-vergaderingen en treden op als adviseurs bij het ontwikkelen van VGW-doelstellingen. De systematische dialoog tussen de partners van de gezamenlijke Duitse VGW-strategie en alle relevante Duitse belanghebbenden wordt gevoerd in het Arbeitsschutzforum, dat tot taak heeft de NAK te adviseren. Deelnemers aan het Forum zijn de sociale partners, beroeps- en bedrijfsverenigingen, ziektekosten- en pensioenverzekeringsfondsen, nationale netwerken op het gebied van OSH en vertegenwoordigers van de overeenkomstige academische wereld.

3.5 Arbeidswetten en -regelgeving

Ondanks enige inspanningen is er nog steeds geen uniforme codificatie van het arbeidsrecht. Regelgeving is daardoor onder meer versnipperd in veel juridische bronnen. Verschillende wetten regelen de rechtsbetrekkingen tussen individuele werknemers en werkgevers (individueel arbeidsrecht) en tussen de



coalities en vertegenwoordigende organen van de werknemers en de werkgever (collectief arbeidsrecht).

De Arbeitsschutzgesetz (Arbeitsschutzgesetz) is de primaire Duitse wet inzake veiligheid en gezondheid op het werk en is een directe omzetting van Richtlijn 89/391/EEG van de Europese Raad (Kaderrichtlijn) betreffende de invoering van maatregelen ter bevordering van verbeteringen in de gezondheid en veiligheid van werknemers op werk. De wet benadrukt de preventieve aanpak en universele dekking van alle werknemers in alle ondernemingen van elke omvang en in de publieke sector, en beschrijft in detail de plichten en rechten van werkgevers en werknemers met betrekking tot gezondheid en veiligheid in het algemeen. De zogenaamde dochterrichtlijnen van de Kaderrichtlijn, die gericht zijn op individuele gevaren en blootstellingen, zijn allemaal omgezet, grotendeels door aanpassing van eerdere overeenkomstige wetgeving. De wet op bedrijfsartsen, veiligheidsingenieurs en andere arbospecialisten (Arbeitssicherheitsgesetz) beschrijft de taken van werkgevers met betrekking tot het verstrekken van bedrijfsgeneeskundige diensten (arbodiensten), met inbegrip van de minimale jaarlijkse arbeidstijd van bedrijfsartsen en veiligheidsspecialisten voor ondernemingen van verschillende maten en in verschillende sectoren.

3.6 OSH in bedrijven

Terwijl grotere bedrijven meestal multidisciplinair personeel in huis hebben, vaak bestaande uit meerdere artsen, veiligheidsingenieurs, psychologen, fysiotherapeuten, medisch assistentiepersoneel, enz., zullen kleinere deze diensten van buitenaf per uur contracteren.

Het Comité voor veiligheid en gezondheid op het werk is een verplicht orgaan dat moet worden opgericht in ondernemingen met 20 werknemers of meer. Het is samengesteld uit de werkgever of zijn vertegenwoordiger(s), de veiligheidsprofessional, de bedrijfsarts, de veiligheidsvertegenwoordigers, twee vertegenwoordigers van de ondernemingsraad en, indien nodig, externe VGW-deskundigen.

De uitvoering van de VGW-wetgeving wordt gecontroleerd en gehandhaafd door de arbeidsinspecteurs van de federale staat en de inspecteurs van de wettelijke in dit verband in beginsel afdwingbaar zijn.

Bij gebrek aan een bindende wettelijke verplichting vinden vrijwilligersactiviteiten plaats in het kader van gezondheidsbevordering op de werkplek (WHP), voornamelijk in grotere ondernemingen. Als onderdeel van het New Quality of Work Initiative heeft de Duitse regering een netwerk gecreëerd waarin verschillende partners recente onderzoeksresultaten, aanbevelingen en voorbeelden van goede praktijken voor de preventie van werkgerelateerde stress verstrekken. Het uitvoeren van gezondheidsbevordering op het werk - of het nu gaat om werk of levensstijl - is niet verplicht voor Duitse werkgevers. Er zijn dan ook geen bijzondere wettelijke verplichtingen om werkstress in dat kader te voorkomen. De institutionele verantwoordelijkheid voor het verstrekken van WHP ligt volledig bij de wettelijke ziekenfondsen en niet bij de arbo-instanties of andere openbare instanties.

De naleving van de regelgeving in het bedrijf wordt gecontroleerd door ondernemingsraden. De taken zijn geregeld in de Wet op de ondernemingswet [Betriebsverfassungsgesetz] en de Medezeggenschapswet [Mitbestimmungsgesetz]. Er zijn verwijzingen naar andere arbeidswetten en -regelgeving (bijv. Wet op de veiligheid op de werkplek of verordening op de werkplek).

In (vaak sectorgebonden) cao's worden bindende regels overeengekomen tussen de sociale partijen (veelal werkgeversverenigingen en vakbonden) in het kader van de door de grondwet gegarandeerde autonomie van collectieve onderhandelingen. Deze hebben onder meer betrekking op de inhoud, totstandkoming en beëindiging van arbeidsverhoudingen, alsmede op vennootschaps- en staatsrechtelijke vraagstukken zoals beloning en arbeidsduur, voor zover deze de wettelijke minimumeisen overschrijden (normatief deel). Ze regelen de rechten en plichten van de cao-partijen (contractueel deel).



3.7 Werkvermogen en demografie als onderwerp en onderwerp van regelgeving in collectieve overeenkomsten en bedrijfsovereenkomsten

In sommige sectoren en in – verwegend grotere – bedrijven zijn cao's gesloten om demografische veranderingen op te vangen.

De chemiesector heeft een voortrekkersrol en heeft met het convenant “Lifetime Working Time and Demography” een mijlpaal in de geschiedenis van cao's gezet. De formule bevat vier hoofdelementen: (1) creatie van een demografische analyse van het bedrijf, (2) leeftijd-, verouderings- en gezondheid passende inrichting van de werkprocessen, (3) kwalificatie gedurende het gehele werkzame leven en (4) (persoonlijke) voorziening en inzet van maatwerkinstrumenten voor de omslag tussen opleiding, werk en vlotte overgang naar pensionering. Dat kost geld, daarom wordt in elk chemiebedrijf een demografiefonds opgericht, waaraan de werkgever 300 euro per werknemer per jaar betaalt.

In andere sectoren zoals de ijzer- en staalindustrie, hout- en kunststofindustrie, spoor- en transportbedrijven, plaatselijk transport, postdiensten, havenarbeiders van de Duitse zeehavenbedrijven, banken, maar ook b.v. voor kleuterscholen werd rekening gehouden met de stand van de bevindingen van de arbeidswetenschap over bij de leeftijd passend werk en werkvermogen.

De “Collective Agreement on Demographic Change and Intergenerational Equity” van het openbaarvervoerbedrijf VHH in Hamburg is, voor zover bekend, de enige die tot nu toe zijn structuur heeft afgestemd op het WA-concept.

4. Significante onderzoeksprojecten op het gebied van werkvermogen, overzicht gepubliceerde artikelen

De toepassing van het werkvermogensconcept en leeftijds-/verouderingsmanagement in Duitsland is wijdverbreid in onderzoek, advisering en onderwijs. Van de talloze projecten zijn er slechts enkele als voorbeeld te noemen.

- Een goed overzicht van op WAI gebaseerde tools is gepubliceerd vanuit de BAuA: The Work Ability Index in use for workability and preventie. Veldrapporten uit de praktijk. [5]
- Een goed totaalbeeld wordt gegeven door de publicaties over de jaarlijkse conferenties van het Duitse WAI-netwerk - zie b.v. [6] De ondersteunende organisatie 'Instituut voor Arbeidsvermogen' beschikt over twee populatie-representatieve WAI-datasets met in totaal 6518 gevallen. Daarnaast zijn er nog andere individuele monsters die in totaal ongeveer 3000 gevallen bevatten.
- Inzicht in het gebruik van het WA-concept als 'introductie tot de WAI-familie' wordt gegeven door de INQA-brochure. [7]
- De toepassingsmogelijkheden van de WAI worden helder gepresenteerd door Prümper/Richenhagen [8] ongevalverzekeringsinstellingen.

Indicatoren over arbeidsomstandigheden worden primair door het bedrijf verzameld in het kader van de verplichte risicobeoordeling en ook extern door autoriteiten of ongevalverzekeraars in verband met werkplekinspecties. Gezondheidsgegevens van de wettelijke ziektekostenverzekering worden verzameld en verstrekt door de Duitse zorgverzekeraars.

Werkgevers zijn wettelijk verplicht om risicobeoordeling en -beheer uit te voeren waar nodig; zij moeten ook bedrijfsgeneeskundige diensten contracteren of – zoals in het geval van het werkgeversmodel - toegang verlenen tot dergelijke diensten. Op niet-naleving staat een boete.



Zoals in de meeste EU-landen, zijn er in Duitsland geen specifieke wettelijke voorschriften voor werkgerelateerde stress en/of mentale belasting. Wettelijke voorschriften en in het bijzonder de arbeidsbeschermingswet specificeren echter de verplichting voor werkgevers om factoren zoals het ontwerp van de arbeidstijd en de arbeidsorganisatie in het kader van de risicobeoordeling in overweging te nemen, wat betekent dat factoren die verband houden met werkstress en/of mentale werkbelasting impliciet gedekt. Wettelijke verplichtingen Onder de huidige onderzoeksresultaten moet de nadruk worden gelegd op de constructvalidatie van de Work Ability Index, gebaseerd op een representatieve steekproef van werkenden in Duitsland. [9] De studie toont de noodzaak aan van een tweedimensionaliteit van subjectief werkvermogen en middelen, evenals de gezondheidstoestand. De WAI dient naar de mening van de auteur alleen te worden gebruikt als screeningsinstrument voor een eerste overzicht van werkvermogen en dient waar mogelijk met andere instrumenten te worden toegepast.

Voor een demografiegericht personeelsbeleid met verwijzingen naar het WA-concept, zie bijvoorbeeld de bloemlezingen 'Personeelswerk in demografische verandering' [10] en 'Fit voor demografische verandering? Resultaten, instrumenten, benaderingen van goede praktijken'. [11]

Aan de wetenschappelijke preoccupatie met het begrip werkvermogen lijkt grotendeels een einde te zijn gekomen. In de afgelopen jaren hebben counselingbenaderingen met een groot aantal veranderingsprojecten op de werkplek aan belang gewonnen. Juhani Ilmarinen geeft een beoordeling van de internationale staat van ontwikkeling. [12]

Het huidige R&D-project 'Hoge patiënttevredenheid door leeftijds-/verouderings- en levensloopgeschied werkontwerp en loopbaanmodellen in de verpleegkundige zorg' verbindt het WA-concept met leeftijdsgerichte loopbaantrajecten. [13]



5. De toepassing van het concept van werkvermogen en leeftijdsmanagement op individueel, organisatie- en bedrijfsniveau

Werkvermogen kan niet alleen individueel worden vastgesteld, omdat het conceptueel alleen ontstaat door te verwijzen naar werk:

Werkvermogen wordt gedefinieerd als de balans tussen werk en individuele hulpbronnen. Wanneer werk en individuele middelen goed bij elkaar passen, is het werkvermogen stabiel (uitstekend/goed). Andersom: als de balans tussen werkeisen en individuele coping capaciteit niet goed is, is er sprake van matig of kritisch werkvermogen.

Niettemin geldt het volgende: Eenieder kan zijn of haar persoonlijke bijdrage leveren aan het tot stand brengen van een stabiel werkvermogen. Het gaat met name om activiteiten om de eigen gezondheid te behouden en te bevorderen, kwalificaties en competenties op peil te houden en te ontwikkelen (bereidheid tot levenslang leren), en inzet en motivatie om een functie uit te voeren.

Deze uitspraken betekenen dat elke persoon bijdraagt aan de gezondheids- en kwalificatiemogelijkheid om te kunnen en willen omgaan met de eisen van het werk. De eis voor de onderneming is om de omstandigheden zo in te richten dat mensen het werk mogen doen, met andere woorden, dat het werk vrij is van schade, haalbaar, draaglijk en, indien mogelijk, bevorderlijk is voor de ontwikkeling van de persoonlijkheid.

De WAI kan zelf een uitspraak doen over de arbeidsgeschiktheid van de persoon. Als de persoon op basis van het resultaat persoonlijke conclusies trekt en zo nodig maatregelen neemt om zijn of haar werkvermogen te versterken, is dat prima als gedragsverandering. Meestal heeft het echter geen invloed op de arbeidsomstandigheden en werkeisen.



De toepassing van het WA-concept in Duitsland wordt iets concreter uitgelegd voor drie benaderingen om werkvermogen in bedrijven te bevorderen: coaching op het gebied van werkvermogen (hoofdstuk 5.1), persoonlijke en bedrijfsradar (5.2) en leeftijd en ouder worden passende en werklevengerichte loopbaan paden (5.3).

5.1 Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c®) (Workability Coaching)

In een project over duurzaam arbeidsonderzoek werd de WAI gebruikt bij verschillende thuiszorgbedrijven. Naast wetenschappelijk onderzoek werd duidelijk dat de focus van de werknemer op de eigen activiteiten ter bevordering van het werkvermogen niet voldoende ontwerpgericht was – ze eisten een uitbreiding van de aanpak met betrekking tot werkrelaties. Uitgangspunt “Begin bij het individu, maar stop daar niet” was het begin van Werkvermogen als adviesinstrument.

De verdere ontwikkeling van het idee in een Oostenrijks project leidde tot de ontwikkeling van de benadering voor werkplekbegeleiding ‘Arbeitsbewältigungs-Coaching’ [‘Work Ability Coaching’] met het motto ‘Versterk het individu, stel de toekomst van het bedrijf veilig’.

Na verdere projecten en in overleg met het vakbondsconcept ‘Good Work’ en de ontwikkeling van de ‘Good Work Index’ werd een merk geregistreerd voor Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland. Proeven om consultants te kwalificeren om deze tool en ervaringen in verschillende door de overheid en bedrijven gefinancierde projecten leidden tot een herziene en uitgebreide nieuwe editie als gids voor gebruik in bedrijven. [15]

De werkvaardigheidscoaching is een ontwikkelingsproces in twee fasen.

1. De persoonlijke en vertrouwelijke ab-c dialoog is een aanbod voor alle medewerkers van de onderneming. De deelname aan het interview, dat ongeveer een uur duurt, is vrijwillig.

Eerst wordt de huidige werkvermogenssituatie geëvalueerd met de werkvermogenindex en wordt het resultaat toegelicht. De persoon wordt aan de hand van vragen begeleid bij het zoeken naar zowel persoonlijke als bedrijfsmatige maatregelen ter bevordering (behoud, ondersteuning, verbetering of herstel) van zijn of haar werkvermogen en om na te denken over uitvoeringsstappen. De fundamentele vragen zijn de volgende:

- Wat kunt u zelf doen om uw werkvermogen te bevorderen?
- Wat heb je nodig van de onderneming?

Beide vragen worden gesteld op het gebied van design in het Huis van Werkvermogen: gezondheid, competentie, attitudes, arbeidsomstandigheden, management/werkorganisatie en de combinatie van werk en privé.

Voor de individuele promotievoornemens sluit ieder een overeenkomst met zichzelf: "Ik (wil) doen: ... ik begin graag als volgt: ...". Er wordt een individueel en vraaggericht promotieplan opgesteld voor het behalen van de eigen promotie- en beschermingsdoelen.

Het doel van de ab-c dialoog is zelfobservatie (waar blijf ik), zelfregulering (wat ik zelf kan/wil doen) en ook het ontwikkelen van suggesties voor bedrijfsmaatregelen ter behoud en bevordering van het werk vaardigheid.

- (x) Na alle interviews wordt het werkvermogensrapport gemaakt. Naast enkele structurele gegevens van het bedrijf (of het pilotgebied) wordt de werksituatie van het personeel geaggregeerd. De promotie-intenties en suggesties uit de ab-c interviews worden anoniem geregistreerd en opgesteld zodat niemand identificeerbaar is. Met behulp van een trefwoordenlijst voor deelonderwerpen in elke verdieping van het werkhuis is een eenvoudige telling van de frequentie van themagebieden mogelijk.
2. De resultaten van het onderzoek (alle onderwerpen van alle deelnemende personen) worden gepresenteerd aan de stuurgroep (de



cirkel van verantwoordelijkheid) van de onderneming op de corporate ab-c workshop. Het doel is het formuleren van promotionele maatregelen op basis van bevindingen over het werkvermogen van het personeel en de bijbehorende promotionele behoeften. De centrale vragen zijn:

- Wat kan de onderneming doen om het werkvermogen van het personeel te bevorderen?
- Welke externe ondersteuning heeft de onderneming nodig?

Het verwachte resultaat van de workshop is de overeenstemming van ten minste één promotionele maatregel – idealiter op alle activiteitsniveaus: gezondheidsbevordering, arbeidsomstandigheden, persoonlijke ontwikkeling en loopbaanplanning, management en werkorganisatie. De maatregelen worden beoordeeld op hun belang/urgentie en handelingsmogelijkheid en overgedragen aan de corporate development projecten (planning van uitgaven en middelen).

Ab-c heeft bewezen een krachtig hulpmiddel te zijn voor het bevorderen van arbeidsvermogen, het veranderen van arbeidsomstandigheden en het ondersteunen bij het omgaan met werkeisen in branches en bedrijven - van opticiens tot timmerwerk, van staalfabrieken en auto-assemblage tot tandwielproductie, van ambulante ouderen zorg tot klinieken, van kleuterscholen tot afvalbeheer, maar ook van zorg- en pensioenverzekeringsmaatschappijen of andere verenigingen.

Eind 2020 hebben meer dan 1 200 mensen deelgenomen aan 2-daagse trainingen in het gebruik van de counselingtool work ability coaching (ab-c®) in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland. Er zijn naar schatting enkele duizenden begeleidingstrajecten uitgevoerd waarbij enerzijds het individuele zelfbewustzijn en het formuleren van eigen ondersteuningsvoornemens wordt ondersteund (self-care empowerment) en anderzijds collectieve ondersteuning. Maatregelen worden ontwikkeld om het werkvermogen in bedrijven te bevorderen.

5.2 Persoons- en bedrijfsradar

Begin jaren 2010 werd in Finland gestart met een fundamentele verdere ontwikkeling van het concept Work Ability op basis van internationale ervaring. In het project “Goed Werk – Langere Carrière” werd een herzien concept van werkvermogen getest, onderzocht en geïmplementeerd in ongeveer honderd projecten in de Finse technologie-industrie. Het concept en enkele resultaten van ontwikkelingsprocessen in Duitsland worden gepubliceerd. [16]

Het instrument ter bevordering van het operationele welzijn op het werk bestaat ook uit twee onderling verbonden elementen, evenals gegevensevaluatie en -verwerking.

1. **De Persoonlijke Radar** (WAI 2.0) is een meetinstrument om de staat van het huis te evalueren: hoe is de algehele balans in het huis, en wat zijn de sterke en zwakke punten in het huis, op verschillende verdiepingen. De bedoeling van het onderzoek is om een duidelijk beeld te geven van zaken die binnen of buiten het huis verbeterd moeten worden.

Het onderzoek WAI 2.0 is ingrijpend herzien. Het nieuwe instrument is gevalideerd. [17] De schriftelijke vragenlijst bestaat uit gestandaardiseerde en gevalideerde vragen over werkorganisatie, management en individuele hulpbronnen, die zowel in de vier verdiepingen van het huis als in de familie en sociale omgeving worden geplaatst. Samenvattende indices worden gevormd over de vragen:

- Vragen 1–17 evalueren de middelen van werkomstandigheden en persoonlijke middelen (Workplace Index)
- Vragen 18-23 schatten het individuele werkvermogen (Work Ability Estimate)
- Vragen 1-23 worden samengevat als de Work Well-being Index.

Alle vragen 1-23 hebben dezelfde schaal van 0 tot 10.



Daarnaast worden drie open vragen gesteld²⁸:

- Wat vind je het leukst op je werkplek? (Bronnen van het werk)
- Wat stoort u het meest op uw werkplek? (Stress of spanning op het werk)
- Stel je voor dat er plotseling een fee voor je staat en zegt: “Je hebt nu een wens vrij voor je werkende leven! Beslis spontaan wat je wilt om je werk goed te kunnen doen en schrijf het hier op”: ...

Een online enquête is zinvol om de inspanning voor het verzamelen van gegevens laag te houden; niet alle bedrijven en medewerkers beschikken echter over de benodigde apparatuur.

- (x) Voor de analyse worden voor elke vraag gemiddelde waarden berekend en geaggregeerd.

De antwoorden van open vragen moeten worden toegewezen aan de verdiepingen van het werkvermogenshuis. Hier zijn we geïnteresseerd in de inhoud van de opmerkingen, en hoe de antwoorden worden verdeeld over de verschillende verdiepingen en subthema's.

2. **De Company Radar** is een dialoogtool om de belangrijkste actiegebieden en maatregelen te prioriteren.

De resultaten van Persoonlijke Radar geven de huidige situatie aan in losse items op verschillende verdiepingen van het Werkvermogenshuis. Ook tonen de resultaten de sterke en zwakke punten van het bedrijf. Vooral de zwakke punten krijgen speciale aandacht voor noodzakelijke ontwikkeling.

De Company-Radar is een procesinstrument voor het bedrijf, waar een representatieve groep van managers, werknemers en operationele experts (het kan worden genoemd stuurgroep, adviesgroep, cirkel van

²⁸ Deze vragen zijn gebaseerd op het concept van gewaardeerde uitwisseling van ervaringen volgens Geißler et al. 2007 [18]

verantwoordelijkheid of iets dergelijks) in een gezamenlijk besluitvormingsproces samen plant hoe het werkvermogen en het werkwelzijn moeten worden ontwikkeld.

In het Company Radar proces zullen de belangrijkste resultaten van de Personal Radar, de (ergonomische) sleutelfiguren van de onderneming en de ervaren kennis van de deelnemers aan de Responsibility Circle worden gebruikt voor de planning van implementatie strategische en/of operationele maatregelen voor proactieve bevordering van het werkvermogen.

Het belangrijkste communicatiemiddel in het Company Radar-proces is de dialoog tussen de projectleden; de identificatie, prioritering en uitvoering van promotiemaatregelen moeten gebaseerd zijn op dialoog en gemeenschappelijke overeenstemming.

Door middel van systematische prioritering komt men tot overeenstemming over mogelijke maatregelen om het welzijn op het werk te verbeteren door de randvoorwaarden vorm te geven: de Circle of Responsibility bepaalt op welke verdieping en op welk werkterrein te starten.

De maatregelen worden beoordeeld op belangrijkheid, urgentie en haalbaarheid. Volgens het SMART-concept (specifiek, meetbaar, acceptabel (of haalbaar), relevant en tijdgebonden) worden doelen, taken, vervolgstappen en verantwoordelijkheden afgesproken. Tot de ernst van de wil tot uitvoering aantonen, moeten ook de eerste maatregelen worden overeengekomen die snel kunnen worden uitgevoerd.

Eind 2020 zijn ca. 100 begeleiders hebben deelgenomen aan 2-daagse trainingen in het gebruik van de radartool in Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland en Tsjechië. In Duitsland zijn ongeveer een dozijn counselingprocessen uitgevoerd, b.v. in bedrijven zoals de productie van koelunits, openbaar vervoer, openbaar bestuur, klinieken, automobieliindustrie, autobezorgingscentra en evenementenlocaties, afvalbeheer.



5.3 Passende en op het werk gerichte loopbaantrajecten voor leeftijd en ouder worden – Werken met de vergrijzing

De term ‘leeftijd’ verwijst naar een bepaald punt in het leven. In het dagelijks leven verwijzen we vaak naar de chronologische leeftijd. In verschillende wetenschappen wordt onderscheid gemaakt tussen b.v. biologische leeftijd (lichamelijke fitheid, prestatievermogen), psychologische leeftijd (zelfbewustzijn) en sociale leeftijd.

Er is geen wetenschappelijk geldige gestandaardiseerde classificatie van “oud”, aangezien veroudering in verschillende mate zichtbaar wordt in individuele bekwaamheidscategorieën en er ook aanzienlijke interindividuele variatie is.

Bij een aantal lichaamsfuncties is een duidelijke ‘veroudering’ waar te nemen. Fysieke en fysiologische capaciteiten nemen snel toe in de kindertijd en adolescentie, houden hun niveau gedurende een langere tijd op peil en nemen, na het bereiken van een maximum, in de volgende levensjaren min of meer af. Een duidelijk verouderingsproces is zichtbaar in alle biologische functies met gevolgen voor fysieke prestaties zoals kracht, snelheid en mobiliteit, maar ook in de waarnemingssystemen. Benadrukt moet worden dat vaardigheden zoals ervarings- en stilzwijgende kennis, evenals competenties op het gebied van persoonlijkheid (sociale relaties, netwerken) de neiging hebben toe te nemen met de jaren van het leven en lange tijd op een hoog niveau kunnen blijven.

De aard van het verouderingsproces vloeit voort uit interindividuele en intra-individuele verschillen in individuele bekwaamheidscategorieën. Deze zijn afhankelijk van allerlei beïnvloedende factoren variërend van genetische aanleg, socialisatie, opleiding, gezondheidstoestand, ervaring, prestatie-eisen, leerprikkels etc. tot leefstijl (voeding, verslavende middelen, beweging etc.).

Een prestatiebeoordeling en leeftijdsgebonden ontwerpbenaderingen die alleen op de chronologische leeftijd zijn gericht, zijn niet doelgericht en moeten op zijn best dienen als een (zeer) ruwe oriëntatie.

Ouderdomsvriendelijk werken zou al bij jongere mensen moeten beginnen en personen van alle leeftijdsgroepen moeten omvatten om een langetermijneffect te hebben. Er moet rekening worden gehouden met elke leeftijd en elke levensfase en bijzondere levenssituaties.

- De levensloop wordt gekenmerkt door hoogte- en dieptepunten. Deze worden bijvoorbeeld veroorzaakt door overgangen (school, opleiding, verandering van baan of werkgever, loopbaanstappen) of door veranderingen in de gezinssituatie (kinderen, te verzorgen familieleden).
- Het prestatiepotentieel van ouderen is niet 'slechter' dan dat van jongeren, maar is in de loop van de tijd veranderd. Hoewel fysieke functionaliteiten afnemen, groeien ervaring, sociale competenties, communicatieve vaardigheden, etc. Het leervermogen blijft in wezen hetzelfde.
- Sommige banen zijn/worden moeilijker te managen met de leeftijd dan andere. Werken op een warme werkplek in een staalfabriek of de eisen van ploegendienst in de verpleging zijn bijvoorbeeld fysiek en psychologisch heel anders dan die van een administratieve baan. Bij de beoordeling van de zwaarte van het werk speelt echter niet in de eerste plaats de kalenderleeftijd een rol, maar vooral de duur van blootstelling aan bepaalde hoge belastingen. Arbeidswetenschappen gebruiken de term “door werk (of stress) veroorzaakte veroudering”.

Volgens Spirduso spreken we toch vereenvoudigd van leeftijdskritische omstandigheden wanneer een combinatie van blootstellingsduur en/of leeftijd relevant is. Enkele centrale beïnvloedende variabelen voor leeftijds- en verouderingskritieke elementen van werk zijn samengevat in de checklist “Aging-critical activiteiten” [19] die nu aspecten van mentale en psychologische eisen omvat, rekening houdend met genderverschillen. Ze worden bevestigd door Seitsamo et al. [20]

- Langdurige fysieke overbelasting (werk vasthouden, eentonigheid),
- Chronische tijdsdruk en overwerk (vooral voor oudere werknemers),
- Werken in wisselende diensten en vooral in continue/nachtdiensten,
- Onvoldoende managementgedrag/gebrek aan erkenning,



- Frequente gevoelens van stress
- Lage autonomie van handelen,
- Uitsluiting van verdere opleiding.

Met de groeiende diversiteit moet rekening worden gehouden door de werkeisen beter af te stemmen op de capaciteiten van individuen. Het concept van werkvermogen is het leidende principe voor een leeftijdsgericht ontwerp van werk.

Proactieve strategieën voor ouder wordend werk – werk moet passen bij de persoon

Het uitgangspunt is om het beroepsleven niet als een constante te beschouwen, maar om het Finse concept van werkvermogen toe te passen. In deze context staan individuele fysieke, mentale, psychologische en sociale capaciteiten in wisselwerking met de werkeisen. Dienovereenkomstig moet het werkvermogen worden opgevat als een flexibele en vormbare variabele. Het concept richt zich op de verandering van individuele capaciteiten in de loop van het leven en de veranderlijkheid van werkeisen. Het is de taak van bedrijven en werknemers om aandacht te besteden aan de relevante beïnvloedende variabelen (gezondheid, competentie, waarden/houdingen en arbeidsomstandigheden) en deze zo nodig aan te passen zodat het werkvermogen behouden blijft en de productiviteit wordt gewaarborgd.

- Persoonlijke capaciteiten veranderen, b.v. in de vorm van een toename van de beroepsroutine of in verband met de vermindering van de fysieke capaciteit op oudere leeftijd.
- Individuele behoeften veranderen in de loop van het leven, b.v. in termen van gezinsverantwoordelijkheden voor het opvoeden van kinderen of de zorg voor familieleden, maar ook in termen van motieven om te werken.
- Maar er zijn ook ontwikkelingen in werkeisen, b.v. door het gebruik van nieuwe technologieën, de ontwikkeling van nieuwe producten/diensten of aanpassingen in de procesorganisatie.

De op te lossen taak is om rekening te houden met de groeiende individuele diversiteit van persoonlijke capaciteiten op het werk. Volgens gevestigde arbeidswetenschappelijke bevindingen kan dit alleen worden bereikt door een werkontwerp dat is gericht op de mogelijkheden van het individu en dus – met een noodzakelijke mate van standaardisatie – meer individualiteit mogelijk maakt. Voor de werkorganisatie betekent dit dat (vooral oudere) werknemers steeds meer mogelijkheden moeten worden geboden voor professionele ontwikkeling en aanpassing van de werkeisen.

Om de huidige stand van zaken in kaart te brengen en – van wenselijk tot noodzakelijk – ontwerp mogelijkheden op werkplekken, organisatie- en personeelontwikkeling te activiteiten het meest geschikt zijn voor welke loopbaan- en levensfasen. De begeleidingsaanpak voor “Accommodatie bij het ouder worden – werken bij ouder worden” [21] structureert de enquête over loopbaantrajecten met de volgende leidende vragen:

- Welke activiteiten zijn het meest geschikt voor instap in het beroep/bedrijf om ervaring en routine op te bouwen en beroepscompetenties te versterken?
- Welke andere activiteiten met horizontale, diagonale en verticale werkgelegenheidskansen kunnen daarna worden nagestreefd?
- Welke activiteiten of elementen van activiteiten of randvoorwaarden zijn kritisch voor de persoon die ze uitvoert met toenemende leeftijd of langere duur van blootstelling aan stress? Welke opvangmogelijkheden (andere activiteiten, jobrotatie ...) zijn er of denkbaar?
- Welke activiteiten kunnen mensen gedurende een lange periode goed, gemotiveerd, gezond en productief uitvoeren om aan het werk te blijven (tot de normale pensioenleeftijd), of zijn er specifieke uitstapmogelijkheden (liefst zonder verlies van status en inkomen)?

De basis van een proactieve strategie voor leeftijdsgericht werken is een uitgebreide kennis van de huidige status. Essentiële vereisten zijn onder meer structurele bedrijfsgegevens (leeftijd, kwalificaties, enz.), risicobeoordeling van fysieke en mentale gevaren en stress, functiebeschrijvingen en ervaring met eerdere veranderingsprocessen. Om de mogelijkheden in organisatie- en



personeelsoontwikkeling in kaart te brengen, is het nodig om te kijken welke activiteiten het meest geschikt zijn voor welke beroeps- en levensfasen. De leidende vragen over loopbaantrajecten zijn grofweg samen te vatten in een typologie:

- Welke activiteiten zijn het meest geschikt voor instap in het beroep/bedrijf om ervaring en routine op te bouwen en professionele en organisatorische competenties te versterken?
- Welke andere activiteiten met horizontale, diagonale en verticale ontwikkelmogelijkheden kunnen daarna worden ontplooid?
- Welke activiteiten of elementen van activiteiten of randvoorwaarden zijn kritisch voor de werknemers met toenemende leeftijd of langere duur van blootstelling aan stress? Welke opvangmogelijkheden (andere werkzaamheden, jobrotatie, ...) zijn er of zijn mogelijk?

Welke activiteiten kunnen mensen gedurende een lange periode (tot de normale pensioenleeftijd) goed, gezond en productief uitvoeren?

Deze en enkele andere aspecten worden aan de hand van een vragengids onderzocht in interviews van een uur met medewerkers in het betreffende gebied. De resultaten van alle interviews worden verwerkt volgens twee structurele elementen:

1. Wat zijn de indicaties voor het ontwerpen van werk dat geschikt is voor veroudering? Indeling volgens het werkvermogensmodel.
2. Welke informatie is beschikbaar over loopbaantrajecten? Indeling volgens de typologie van arbeidsverleden.

In een workshop met de ondervraagde medewerkers worden de individuele indicaties gecondenseerd tot collectieve voorstellen voor maatregelen. In een bedrijfsstuurgroep wordt besloten welke maatregelen kunnen worden genomen.

In verschillende projecten werd een loopbaanontwikkelingsmatrix gestructureerd voor de ontwikkeling van human resources.

6. Onderwijs- en begeleidingsactiviteiten ter ondersteuning van het werkvermogen

Er is geen hoogleraarschap voor werkvermogen in Duitsland. Niettemin wordt het concept gebruikt in sommige opleidingen, met name Toegepaste Gezondheidswetenschappen, Volksgezondheid, Workplace Health Management, Human Resource Management en Arbeidswetenschappen, evenals in de specialistische studies van bedrijfs- en bedrijfsartsen.

Jaarlijks verschijnen er meerdere bachelor- en masterscripties die gaan over het WA-concept.

Het WA-concept, de WAI en de personen- en bedrijfsradar worden in veel adviestrajecten in diverse branches toegepast. Maar heel vaak worden de resultaten vanwege vertrouwelijkheid niet gepubliceerd.

De counselingtools die in hoofdstuk 5 worden gepresenteerd, worden in tweedaagse seminars gegeven aan academisch gekwalificeerde personen met fundamentele advieservaring.

Al meer dan 15 jaar zijn er ondersteuningsaanbiedingen voor bedrijven om demografische veranderingen het hoofd te bieden. Verschillende aanbiedingen voor kwalificatieseminars van meerdere dagen kwalificeren demografiepilots of demografieadviseurs.

7. Voorbeelden van goede praktijken bij de toepassing van de programma's voor mensen met of zonder werk

Het overdragen van het WA-concept naar personen die momenteel niet of werkloos zijn, is methodologisch moeilijk, omdat per definitie een verwijzing naar werk/beroep nodig is. Desalniettemin kan de WAI worden gebruikt om het individuele werkvermogen in te schatten.

Slechts enkele artikelen gaan over dit onderwerp. Aanbevolen voor verder werk is de bijdrage van Pensola et al. [22] die hebben aangetoond dat vooral langdurige werkloosheid een zeer significant lager arbeidsvermogen meldt. “Het arbeidsvermogen van langdurig of herhaaldelijk werklozen was duidelijk slechter dan dat van werkenden of degenen die slechts zelden en korte tijd werkloos waren. ... Ongeveer de helft van het verschil ... kan worden verklaard door economische moeilijkheden en slechte opleiding.” [22, p. 129]

Op het 4e symposium Werkvermogen in 2010 [23] werden verschillende bijdragen gepresenteerd over het onderwerp werkloosheid:

- Werkvaardigheidsscore als indicator van inzetbaarheid in het beloop van werkloosheid. [24]
- Inzetbaarheid in de loop van de werkloosheid – een participatieve benadering. [25]
- Functionele capaciteit en de associaties met leeftijd, opleiding en gezondheid bij werklozen. [26]
- Het effect van waardering op gezondheidsbevordering voor oudere langdurig werklozen en verplegend personeel dat door werkloosheid wordt bedreigd. [27]

Het Duitse Federale Arbeidsbureau heeft (nog) geen aanpak ingevoerd om de arbeidsgeschiktheid van zijn arbeidsmarktadviseurs te bevorderen.

Om werkloosheid of vervroegde uittreding te voorkomen, wordt in Duitsland het preventieconcept van bedrijfsintegratiemanagement toegepast.

De Duitse Pensioenverzekering heeft een meerjarig project uitgevoerd over demografiegericht advies voor bedrijven. [28]



8. Geciteerde bronnen

[1] Ilmarinen, J., Tempel, J. Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?: Giesert, M. (ed.). Hamburg: VSA, 2002. ISBN 3-87975-840-9.

[2] Tempel, J., Ilmarinen, J.: Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. [Beroepsleven 2025. Bouwen aan het huis van werkvermogen in het bedrijf] Hrsg. von Giesert, M. Hamburg: VSA, 2013. ISBN 978-89965-464-6.

[3] Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.): Bevölkerung im Wandel. Annahmen und Ergebnisse der 14. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung [Bevolking in transitie. Aannames en resultaten van de 14e gecoördineerde bevolkingsprognose]. Wiesbaden 2019. [Datum bekeken: 04.03.2020]. Available from:

https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2019/Bevoelkerung/pr essebroschuere-bevoelkerung.pdf?__blob=publicationFile

[4] Bundesministerium für Arbeit und Soziales (ed.). Aufbruch in die Altersgerechte Arbeitswelt. Bericht der Bundesregierung gemäß § 154 Abs.4 Sechstes Buch Sozialgesetzbuch zur Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre. Berlin 2010. Available from:

https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/anlagebericht-der-bundesregierung-anhebungregelaltersgrenze.pdf?__blob=publicationFile&v=1

[5] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [Federaal Instituut voor veiligheid en gezondheid op het werk] (Hrsg./ed.): Waarom WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention. Erfahrungsberichte aus der Praxis [Waarom WAI? De Work Ability Index in gebruik voor werkvermogen en preventie. Veldrapporten uit de praktijk]. 5. Aflage, Berlijn 2013. ISBN: 978-3-88261-696-5.



[6] Marianne Giesert, Tobias Reuter, Anja Liebrich (Hrsg.): Arbeitsfähigkeit 4.0 – Eine gute Balance im Dialog gestalten [Werkvermogen 4.0 - Vormgeven aan een goede balans in dialoog]. Hamburg: VSA, 2017. ISBN 978-3-89965-767-8.

[7] Initiatief Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) / Giesert, M., Reuter, T., Liebrich, A.: Eine Familie stellt sich vor. WAI-basierte Instrumente – Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit wiederherstellen, erhalten und fördern [Een familie stelt zich voor. WAI-gebaseerde tools - herstel, behoud en bevordering van werkvermogen en inzetbaarheid. Berlijn 2018. ISBN 978-3-88261-242-4.

[8] Prümper, J., Richenhagen, G.: Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit: Der Work Ability Index und seine Anwendung [Van arbeidsongeschiktheid naar het huis van arbeidsvermogen: de werkvermogensindex en zijn toepassing]. In: Seyfried, B. (Hrsg./ed.): Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzepte, Forschungsergebnisse, Instrumente [Oudere werknemers: te jong om oud te zijn. Concepten, onderzoeksresultaten, instrumenten]. Bielefeld: Bertelsmann, 2011: 135-146. ISBN 978-3-7639-1144-8.

[9] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [Federaal Instituut voor veiligheid en gezondheid op het werk] (Hrsg./ed.)/Freyer, M.: Eine Konstruktvalidierung des Work Ability Index anhand einer repräsentativen Stichprobe von Erwerbstätigen in Deutschland Work Ability Index gebaseerd op een representatieve steekproef van werkenden in Duitsland]. Dortmund 2019. DOI: 10.21934/baua: bericht20190529.

[10] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) / Richter, G., Niehaus, M.: Personalarbeit im demographischen Wandel [Personeelswerk in demografische verandering]. Bielefeld: WBV, 2015. ISBN 978-3-7639-5035-5.

[11] Zölch, M., Mücke, A. (Hrsg.): Fit für den demografischen Wandel? Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis [Fit voor demografische verandering? Resultaten, instrumenten, benaderingen van goede praktijken]. 2. vollständig überarbeitete Auflage. Bern: Haupt 2015. ISBN 978-3-258-07919-6.

[12] Ilmarinen, J. From Work Ability Research to Implementation. [online]. International Journal of Environmental Research and Public Health. Basel: MDPI, August 2019, (16:16): 2882. ISSN 1660-4601. Available from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6720430/>.

[13] Frevel, A., Fuchs, D., Geißler, H.: Gute Arbeit in der Pflege und Patient*innen-Zufriedenheit Goed werk in de zorg en patiënttevredenheid]. In: Amelung, V.E. et al. (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit im Gesundheitswesen [De toekomst van werk in de gezondheidszorg]. Berlin: AZV, 2020: 43-56. ISBN 978-3-95466-507-5.

[14] Arbeit en Zukunft e.V./Alexander Frevel et al. (Hrsg./Eds.): Dialoge verändern. Partizipatieve Arbeitsgestaltung – Voraussetzungen, Methoden und Erfahrungen für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung. [Veranderende dialogen. Participatief werkontwerp – voorwaarden, methoden en ervaringen voor duurzaam werkonderzoek] Köln 2006, Herdruk Wiesbaden: SpringerGabler, 2019. ISBN 978-3-658-24717-1.

[15] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin / Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) [Federaal Agentschap voor industriële gezondheid en veiligheid / Initiatief Nieuwe arbeidskwaliteit (red.)], Tekst: Gruber, B., Frevel, A.: Arbeitsbewältigungs-Coaching®. Der Leitfaden zur Anwendung im Betrieb. [Werkvaardigheidscoaching. De gids voor gebruik op de werkvloer] Bericht Nr. 38. 2., überarbeitete Auflage [herziene versie]. Dortmund/Berlijn 2012. ISBN 978-3-86509-895-5.

[16] Frevel, A., Ilmarinen, J., Tempel, J., Thönnessen, K.: Arbeitsfähigkeit 2.0: Der „Radar-Prozess“ zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit und des Arbeits-Wohlbefindens [Werkvermogen 2.0: De ' Radarproces' voor het in stand houden en bevorderen van werkvermogen en werkwelzijn. In [7: 72-85].

[17] Ilmarinen, V., Ilmarinen, J., Huuhtanen, P., Louhevaara, V., Näsman, O.: onderzoek van de faculteitsstructuur, meetinvariantie en convergente en discriminante validiteit van een nieuwe zelfrapportagemaatstaf voor



werkvermogen: werkvermogen – persoonlijke radar. In: *Ergonomie* 2015, 58(8): 1445–60. Print ISSN: 0014-0139.

[18] Geißler, H., Bökenheide, T., Schlünkes, H., Geißler-Gruber, B.: Faktor Anerkennung. Betriebliche Erfahrungen mit wertschätzen Dialogen [De factor van herkenning. Werkplekervaringen met waarderende dialogen]. Frankfurt/New York: Campus, 2007. ISBN 978-3-593-38455-9.

[19] Checklisten zur Beurteilung von körperlichen und psychischen Anforderungen [Checklists voor de beoordeling van fysieke en mentale eisen], bearbeitet von [overgenomen van] Ilmarinen und Tempel [1: 239 ev.], ergänzt von [aangevuld door] Geißler, Gruber, Frevel, Buchinger, Skrabs, Werner, Fokuhl. In: Arbeiterkammer Vorarlberg (Hrsg.): Gute Arbeit für Frauen. Gute Arbeit für Männer. Leitfaden zum Generationen-Management [Goed werk voor vrouwen. Goed werk voor mannen. Gids voor generatiebeheer]. Feldkirch (A) 2013: 90-109. ISBN 978-3-200-03307-8.

[20] Seitsamo, J., Tuomi, K., Ilmarinen, J.: Diversiteit van werkvermogen en de werkvermogensindex. In: Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., Koskinen, S. (eds.): Afmetingen van werkvermogen. Resultaten van de Gezondheid 2000-enquête. Helsinki: FIOH, 2008: 109-121. ISBN 978-951-691-096-6.

[21] Frevel, A., Geißler, H.: Arbeitsfähigkeit im Erwerbsverlauf unterstützen und fördern. Instrumente und praktische Beispiele [Ondersteuning en bevordering van het arbeidsvermogen tijdens het werk. Instrumenten en praktijkvoorbeelden]. In [6: 218-233].

[22] Pensola, T., Järvikoski, A., Järvisalo, J.: Werkloosheid en arbeidsvermogen. In: Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., Koskinen, S. (eds.): Afmetingen van werkvermogen. Resultaten van de Gezondheid 2000-enquête. Helsinki: FIOH, 2008: 123-130. ISBN 978-951-691-096-6.

[23] Nygård, C.-H., Savinainen, M., Kirsi, T., Lumme-Sandt, K. (eds.): Leefstijlmanagement tijdens de levensloop. Proceedings van het 4e Symposium over werkvermogen 6-9 juni 2010 in Tampere, Finland. Tampere 2011. ISBN 978-951-44-8392-9.

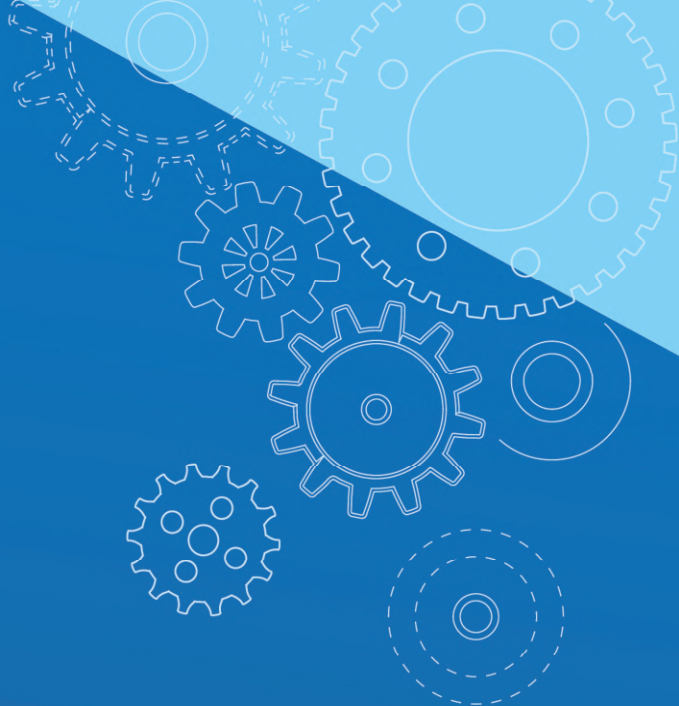
[24] Gawlik-Chmiel en Szlachta: „Werkvermogensscore als een indicator van inzetbaarheid in de loop van werkloosheid. In [23: 409-421].

[25] Gawlik-Chmiel: inzetbaarheid in de loop van werkloosheid - een participatieve benadering. In [23]: 422-437.

[26] Pohjolainen: Functionele capaciteit en de associaties met leeftijd, opleiding en gezondheid bij werklozen. In [23: 438-443].

[27] Kuhnert, P., Hinding, B., Spanowski, M., Akca, S., Kastner, M.: De impact van waardering op gezondheidsbevordering voor oudere langdurig werklozen en verplegend personeel bedreigd door werkloosheid In [23: 444-456].

[28] Deutsche Rentenversicherung Bund (Hrsg.) / Projektleitung Christina Stecker: Abschlussbericht Modellprojekt GeniAL – Generationenmanagement im Arbeitsleben. Demographie-orientierte Beratung von Unternehmen [Generatiemanagement in het beroepsleven. Demografie-georiënteerde advisering voor bedrijven]. DRV-Schriften Band 95. Berlijn o.J. (2011) ISBN 978-3-00-034187-8.



Deze publicatie is gemaakt in het kader van het Erasmus+ project:
“Work Ability Management” No. 2020-1-CZ01-KA204-078204 Erasmus +
Programme Key Action 2 Strategic Partnerships for adult education.

Dit project is tot stand gekomen dankzij ondersteuning van de Europese
Unie. Alleen het team van auteurs is verantwoordelijk voor de inhoud van
deze publicatie.

De publicatie vertegenwoordigt niet de standpunten van de Europese
Commissie en de Europese Commissie is niet verantwoordelijk voor enig
gebruik dat kan worden gemaakt van de daarin opgenomen informatie.