

# Afscheidsrede Wees loyaal aan je latere zelf: van theorie naar de praktijk

‘Wat wil je later worden?’ Als kind krijg je die vraag geregeld. Maar hoe ouder je wordt, hoe minder vaak dat gebeurt. Begrijpelijk, maar toch: óók als je ouder wordt, is het goed om na te denken over je toekomst. En om activiteiten te ondernemen die zorgen dat je gezond, productief en met plezier aan het werk kunt zijn en blijven. Duurzame inzetbaarheid vraagt dat je loyaal bent aan jouw latere zelf.

Werkenden moeten daarvoor duurzaam omgaan met hun eigen hulpbronnen werkvermogen, employability en vitaliteit. In deze afscheidsrede ga ik in op hoe mijn onderzoek de afgelopen 40 jaar heeft bijgedragen aan inzicht in wat de belangrijkste bouwstenen zijn voor duurzame inzetbaarheid. En welke interventies helpen om duurzame inzetbaarheid te versterken. Ik eindig met tips voor werkenden en werkgevers.

## Inleiding

### Wees loyaal aan je latere zelf

Duurzame inzetbaarheid vraagt dat we loyaal zijn aan ons latere zelf. We willen nu ons werk kunnen doen, maar ook op latere leeftijd nog actief en fit zijn. Zo willen we gezond blijven, geld blijven verdienen, van betekenis kunnen zijn, ons ontwikkelen en plezier hebben. Net zoals we duurzaam met het klimaat en energiebronnen moeten omgaan, zullen we dat ook moeten doen met onze eigen hulpbronnen: vitaliteit, werkvermogen en employability. Vitaliteit gaat over het willen werken. Werkvermogen gaat over het qua gezondheid kunnen werken. Employability betreft het kunnen én mogen werken; over het beschikken over competenties én de gelegenheid om te werken (Van Vuuren, 2012). We spreken niet over inzetbaarheid, maar over duurzame inzetbaarheid: gezond, productief en met plezier het huidige én toekomstige werk kunnen en willen uitvoeren. Want het gaat niet alleen over het nu, maar vooral ook over later. Bij duurzame inzetbaarheid kijken we, net als bij duurzame energie, naar de lange termijn. Dat vraagt om activiteiten voor de toekomst. Het gaat erom dat we zuinig omspringen met onze schaarse hulpbronnen en dat deze niet slijten gedurende ons leven, maar het liefst zelfs toenemen. We dienen daar als werkenden verantwoord mee om moeten gaan om er ook later nut en plezier van te hebben. En dat vraagt van werkgevers en de overheid om dit te faciliteren. Dat doen ze ook. Zo worden allertei HR- praktijken ingezet zoals functioneringsgesprekken, training en opleiding, functieaanpassing, flexibele arbeidsvoorwaarden, mobiliteit en loopbaanontwikkeling. Die dragen eraan bij dat de vitaliteit en employability van medewerkers worden versterkt. Ook beschermen wettelijke Arbomaatregelen het werkvermogen – denk bijvoorbeeld aan het tegengaan van psychosociale en fysieke arbeidsbelasting. Deze maatregelen dragen eraan bij dat iedere werkende duurzaam inzetbaar blijft. Dan zijn we in staat om gezond, productief en met plezier ons huidige én toekomstige werk te kunnen, willen en mogen uitvoeren.

## Van theorie naar de praktijk

Kruisbestuiving tussen theorie en praktijk is erg belangrijk om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Theorie en praktijk worden vaak als tegenstellingen gezien, ook al zei Kurt Lewin (1951), de grondlegger van de sociale psychologie: er is niet zo praktisch als een goede theorie. Dat zien we nu ook weer terug in het onderscheid tussen praktisch geschoolden en theoretisch geschoolden. Alsof theoretisch geschoolden nooit praktisch kunnen zijn en vice versa. Ik heb altijd geprobeerd de kloof tussen theorie en praktijk te overbruggen en met één been in de theorie en één been in de praktijk te staan. Dit doe ik door toegepast onderzoek naar de praktijk van alledag. En door het doen van consultancy en het geven van advies aan de praktijk.

De praktijk heeft volgens mij veel aan theorie: niets zo praktisch immers als een goede theorie. Het begint allemaal met te horen welke prangende vragen leven in de praktijk. Vervolgens is het zaak op zoek te gaan naar een goede theorie die antwoorden heeft op deze vragen. En als de theorie nog tekortschiet om antwoord te geven, dan onderzoek te doen om deze verder te ontwikkelen. Dan ben je er nog niet. Dan moet de kennis ook nog bij de juiste mensen terecht komen. De juiste kanalen moeten worden gebruikt die nodig zijn om potentiële doelgroepen effectief te bereiken. Maar een goede kennisverspreiding is ook niet voldoende om kennis toe te passen in de praktijk. Wetenschappelijke inzichten een-op-een overbrengen in een organisatie is moeilijk. Kennis komt naar mijn ervaring pas verder door de interactie tussen wetenschap en praktijk.

Ik herken me daarom zo goed in de doelen van het Arbeidsdeskundig KennisCentrum (AKC) waar ik voorzitter ben van de Programma Advies Commissie: 'Het AKC wil kennis ontwikkelen, kennisdeling bevorderen, verbinder zijn van onderzoek met de praktijk, ontwikkelingen vertalen naar het beroep en zo de professionaliteit van de arbeidsdeskundige voeden en aanjagen.' Een vertaalslag is nodig voordat kennis kan worden toegepast in organisaties. Begrippen en modellen moeten aansluiten bij de taal en de vragen die leven in de praktijk. Pilotprojecten met interventies kunnen daarbij helpen. Dergelijke pilots in organisaties helpen om deze vertaalslag op een goede manier te maken. In pilotprojecten werken wetenschappers en praktijkorganisaties samen, komen beide werelden bij elkaar. Goede pilotprojecten gaan uit van vernieuwende theoretische inzichten én maken een verbinding met de praktijk. Dit stond ook in het voorwoord van een boekje dat verslag doet van een praktijkdag over dergelijke vernieuwende initiatieven op een congres van de European Association of Work and Organisational Psychology in Maastricht in 2011. Deze dag was mede door mij georganiseerd vanuit het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) en de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) en diende om de brug te slaan van arbeids- en organisatiepsychologische kennis naar praktijk (De Jonge, 2012). Pilots laten zien of de kennis ook echt werkt: 'the proof of the pudding is in the eating'. En ze leiden tot inzichten die belangrijk zijn voor de wetenschap, zoals inzicht in randvoorwaarden. Kennisontwikkeling vraagt om het pendelen tussen wetenschap en praktijk.

Deze stappen van theorie naar praktijk zijn de leidraad geweest voor mijn werk als arbeids- en organisatiepsycholoog bij TNO, Loyalis en de Open Universiteit, en voor mijn bestuursactiviteiten voor het NIP, redactielid van Gedrag & Organisatie, bestuurslid en voorzitter van allerlei commissies op het gebied van arbeid en gezondheid. Ik heb daarbij geprobeerd door kennisontwikkeling, kennisdeling en kennistoepassing bij te dragen aan de gezondheid en het welbevinden van werkenden. Hierna ga ik in op hoe mijn onderzoek de afgelopen 40 jaar heeft bijgedragen aan inzicht in wat de belangrijkste bouwstenen zijn voor duurzame inzetbaarheid en welke interventies helpen om duurzame inzetbaarheid te versterken. Maar eerst ga ik in waarom dit onderzoek belangrijk was en is.

## Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden

De afgelopen 40 jaar heb ik onderzoek gedaan naar, en advies gegeven over vitaliteitsmanagement. Welke activiteiten van werkgevers en werkenden bevorderen dat werkenden gezond, productief en met plezier aan het werk zijn en blijven? De laatste veertien jaren met als motto: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden. Dat was dan ook de titel van mijn oratie die ik in Heerlen in 2011 heb gehouden om mijn leerstoel over Strategisch HRM en in het bijzonder vitaliteitsmanagement te aanvaarden (Van Vuuren, 2012).

Bij vitaliteitsmanagement ligt de nadruk op amplitie. Met deze term, die is geïntroduceerd door Ouweneel en haar collega's (2009), wordt bedoeld: versterken, vergroten, vermeerderen. Bij amplitie gaat het niet om het wegnemen of voorkomen van problemen, maar om het versterken en bevorderen van positieve toestanden en uitkomsten bij werkenden. In vitaliteitsmanagement gaat het er immers om vitaliteit, werkvermogen en employability van alle werkenden te versterken. Werkgevers dienen niet alleen te letten op medewerkers die zwak, ziek en misselijk zijn, of daar risico op lopen, maar ze dienen iedereen te versterken. Belangrijk is dus dat werkgevers meer doen dan curatie en preventie. Met curatie bedoel ik dat zij maatregelen treffen die de gevolgen van een verminderde vitaliteit, werkvermogen of employability behandelen of herstellen - bijvoorbeeld door zieke medewerkers te begeleiden bij hun herstel en werkhervatting. Uiteraard moeten curatieve maatregelen getroffen worden. Mensen die ziek zijn of niet goed functioneren, moeten geholpen worden. De brand moet worden geblust. Preventieve maatregelen zijn ook nodig, die helpen om verminderde vitaliteit, werkvermogen en employability te voorkomen. Voorkomen is immers beter dan genezen. De kraan moet dicht. De Arboret verplicht werkgevers dan ook te inventariseren welke preventieve maatregelen nodig zijn door middel van een RI&E en deze uit te voeren aan de hand van een Plan van Aanpak.

Maar curatieve en preventieve maatregelen gaan volgens mij niet ver genoeg. Weliswaar zijn deze maatregelen heel belangrijk om ellende te verminderen of te voorkomen, maar er zijn ook maatregelen nodig om mensen en situaties te versterken. Dat noemen we amplitie. Dit betekent dat je niet ziek hoeft te zijn om beter te worden. Vitaliteitsmanagement waarin amplitie centraal staat, helpt om ons loyaal te laten zijn aan ons latere zelf.

## Waarom aandacht voor vitaliteitsmanagement?

Vitaliteitsmanagement is nodig om te zorgen dat Nederlandse werkenden duurzaam inzetbaar worden én blijven. Het belang van vitaliteitsmanagement neemt toe doordat mensen steeds ouder worden. Bovendien is er sprake van een dubbele vergrijzing. Er zijn niet alleen meer ouderen, maar ze leven ook langer, waardoor zij langer van hun pensioen willen genieten. In 1950 was de levensverwachting bij geboorte 70,3 jaar voor mannen en 72,6 jaar voor vrouwen. In 1957, het jaar dat Drees de AOW invoerde, kon de meerderheid van de 65plussers dus maar enkele jaren genieten van de AOW. Nu hebben we veel meer ouderen die decennia AOW ontvangen. In 2022 was de levensverwachting bij geboorte 80,1 jaar voor mannen en 83,1 jaar voor vrouwen. Op 1 januari 2023 telde Nederland 3,6 miljoen inwoners van 65 jaar of ouder. Dat is 20,2 procent van de bevolking. Ook zijn er nu ruim tweemaal zoveel honderdjarigen als twintig jaar geleden (CBS, 2023a) Op 1 januari 2023 woonden er 2.572 mensen van honderd jaar of ouder in Nederland. En het CBS verwacht dat dat in 2040 nog een keer verdubbeld is.

Hierdoor is de zogenaamde grijze druk toegenomen: de verhouding tussen het aantal AOW'ers en het aantal potentieel werkenden tussen de 20 en 65 jaar. In 1957 waren er 16 65-plussers op 100 personen tussen de 20 en 65 jaar. In 2023 was deze verhouding 34 op de 100. Het CBS verwacht dat dit er in 2048 bijna 50 op de 100 zijn (CBS, 2024)



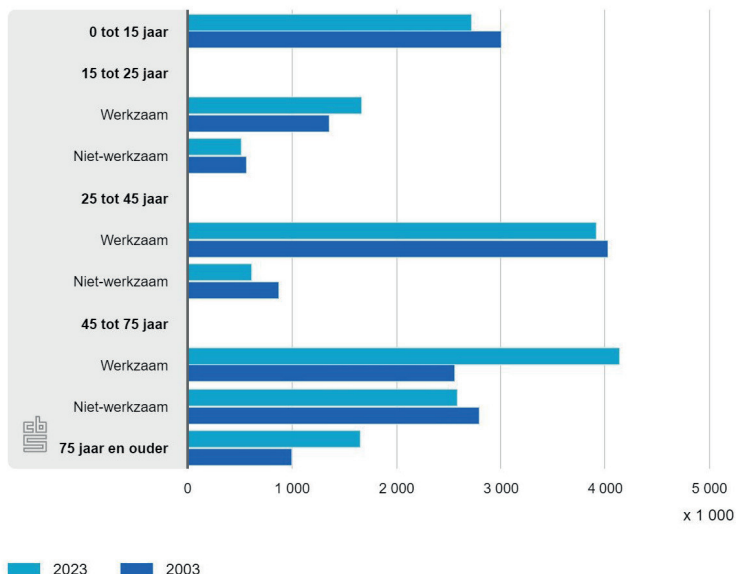
Figuur 1 Grijze druk

De overheid zag de vergrijzing en ontgroening op zich afkomen en heeft allerlei maatregelen genomen om de arbeidsparticipatie van ouderen te verhogen. Bijvoorbeeld het afschaffen van vervroegde uittreedingsmaatregelen (VUT) en pre-pensioen, en het verhogen van de AOW-leeftijd. Dat lijkt zeker te hebben gewerkt. De grote uittocht van oudere werknemers die werd gevreesd (VSO, SCO & BZK, 2010) heeft niet plaatsgevonden. De pensioenleeftijd is zelfs gestegen van gemiddeld bijna 61 jaar in 2006 naar gemiddeld 65 jaar en 8 maanden oud in 2022 (CBS, 2023b). Vanaf 2007 ging een steeds kleiner deel voor de AOW-leeftijd met pensioen. In 2006 waren dat er ongeveer 9 op de 10, tegen iets minder dan de helft in 2022. En dat terwijl de AOW-leeftijd in de tussentijd steeg van 65 naar 66 jaar en 7 maanden.

Dat betekent dat veel meer oudere werknemers aan het werk zijn (CBS, 2023c). Figuur 2 laat zien dat Nederland in 2023 weliswaar meer ouderen heeft dan in 2003, maar dat het aandeel werkenden in die periode zelfs is toegenomen. Er zijn meer ouderen, maar minder personen die

niet werken. In 2023 waren er per saldo ongeveer 150 duizend minder personen zonder betaald werk dan twintig jaar eerder. De toename is vooral een gevolg van de stijging van het aantal werkenden ouder dan 45 jaar.

Bevolking naar arbeidspositie en leeftijd, 2e kwartaal



Figuur 2 Arbeidsparticipatie van de Nederlandse Bevolking (CBS, 2023c)

Deze stijging in het aantal werkende ouderen gaat wel gepaard met meer arbeidsongeschiktheid onder deze groep. Eind 2023 was het aantal 60-plussers met een WIA-uitkering gestegen met 14 procent. En het aantal 65-plussers met zo'n uitkering was zelfs toegenomen met 30 procent in vergelijking met het jaar daarvoor (Voermans, 2024). Deze groei laat zien dat er steeds meer ouderen zijn voor wie het moeilijk is om duurzaam inzetbaar te blijven. Maar de stijging hangt sterk samen met het feit dat steeds meer ouderen aan het werk zijn. Deze stijging is vooral het gevolg van het feit dat voorheen deze groep niet meer aan het werk was en daarom ook niet arbeidsongeschikt kon worden.

Vroeg ik mij in mijn oratie in 2011 nog af of oudere werknemers wel langer door willen en kunnen werken, inmiddels laten zij dus gewoon zien dat zij het doen. Dit ondanks dat veel werkgevers en werknemers dachten dat oudere werknemers minder inzetbaar zijn: minder gezond, minder productief en met minder plezier aan het werk (Nauta et al., 2004; Smit & Van Vuuren, 2023).

We zien ook dat veel partijen op de arbeidsmarkt de afgelopen jaren aan de slag zijn gegaan met duurzame inzetbaarheid. De oudere én jongere werknemers zelf in de eerste plaats. Maar ook

werkgevers, sociale partners en de overheid treffen allerlei maatregelen om werknemers te stimuleren en te faciliteren om langer en met meer plezier te werken. Dit door maatregelen te nemen om bijvoorbeeld het werk aan te passen aan de belastbaarheid van werknemers of om de inzetbaarheid van werknemers op peil te brengen en te houden (Ybema et al., 2009). Denk aan de vele activiteiten zoals trainingen die nu plaatsvinden in het kader van de tijdelijke Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU), die loopt van 2021 tot en met 2025, om zoveel mogelijk mensen gezond werkend hun pensioen te laten bereiken door te investeren in duurzame inzetbaarheid.

Mijn onderzoek de afgelopen jaren naar vitaliteitsmanagement had tot doel na te gaan welke activiteiten van werkgevers en werknemers bevorderen dat werknemers gezond, productief en met plezier aan het werk zijn. Om dit te onderzoeken heb ik de volgende vragen trachten te beantwoorden:

- Wat zijn bouwstenen van duurzame inzetbaarheid, dat wil zeggen van vitaliteit, employability en werkvermogen?
- Welke interventies bevorderen duurzame inzetbaarheid?
  - Wat maakt dat interventies op het terrein van vitaliteitsmanagement effectief zijn?
  - Wat zijn op basis van theoretische modellen goede praktische beleidsgerichte interventies om duurzame inzetbaarheid te versterken?
  - Hoe effectief zijn interventies om duurzame inzetbaarheid te versterken?

Hierna zal ik vertellen hoe mijn onderzoek samen met collega's en promovendi de afgelopen 40 jaar heeft geholpen om deze vragen te beantwoorden. Uiteraard komt niet al mijn onderzoek aan bod. Ik zal een aantal onderzoeken uitlechten die goed laten zien wat mijn bijdrage was.

## Bouwstenen van duurzame inzetbaarheid

Vanaf het begin van mijn loopbaan heb ik onderzoek gedaan naar onderwerpen die nu bouwstenen blijken te zijn van duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid heeft drie pijlers: vitaliteit, werkvermogen en employability (SER, 2009). En alle drie de pijlers zijn het resultaat van een goede match tussen de persoon en de (werk)omgeving, zodat mogelijkheden daadwerkelijk in prestaties kunnen worden omgezet (Van Vuuren, 2012).

Vitaliteit gaat over het willen werken. Het is een combinatie van energie en motivatie. Vitaliteit betekent energiek, veerkrachtig, fit, onvermoeibaar door kunnen werken en met een groot doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2007). Vitaliteit vloeit voort uit de match tussen iemands waarden en de kenmerken van het werk, privé en maatschappij.

Werkvermogen gaat over het kunnen werken. Werkvermogen is de mate waarin iemand nu en in de nabije toekomst fysiek, mentaal en sociaal in staat is om zijn of haar werkzaamheden uit te voeren (Ilmarinen et al., 2005). Werkvermogen is het resultaat van de interactie tussen de gezondheid van de werkende aan de ene kant, en kenmerken van het werk aan de andere kant.

Employability of arbeidsmarktwaarde betreft het kunnen én mogen werken; het beschikken over competenties én de gelegenheid hebben om te werken. Het staat voor het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in eigen bedrijf als in een ander bedrijf of sector (De Vries et al., 2001, Van Vuuren, 2012).

Employability is het resultaat van de interactie tussen de vakbekwaamheid van de werkenden, en kenmerken van het werk en de arbeidsmarkt.

Duurzame inzetbaarheid staat in mijn ogen voor steeds de balans weten te vinden tussen wat de werkende kan en wil, en wat het werk, de privésituatie en de maatschappij vragen en bieden (Van Vuuren, 2019). Dit betekent ook dat er veel aangrijpingspunten zijn om de duurzame inzetbaarheid van werkenden te versterken: gezondheid, vakbekwaamheid, motivatie, en de afstemming met werk, privé en maatschappij. Dit vraagt om een integrale benadering. Niet alleen aandacht voor de vakbekwaamheid en motivatie, maar ook voor de gezondheid en financiën van de werkenden, en aandacht voor de werkomstandigheden. In mijn oratie (Van Vuuren, 2012) deed ik daarom een oproep om de aandacht voor scholing en mobiliteit niet ten koste te laten gaan van de aandacht voor de gezondheid van werknemers.

Mijn onderzoek gedurende mijn loopbaan wees mij hoe belangrijk de verschillende bouwstenen zijn voor duurzame inzetbaarheid. Mijn promotieonderzoek naar arbeidsplaatsonzekerheid (Van Vuuren, 1990; Van Vuuren e.a., 2019) leerde mij het belang van employability, mijn onderzoek naar ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid bij vooral het Ministerie, TNO Arbeid en Loyalis (bijv. Boelhout e.a., 2020; Smit et al., 2017; Messiou & Van Vuuren, 2022; Van Vuuren & Ybema, 2009; Van Vuuren & Van Gent, 2002; Van Vuuren, 1996) wees mij op het belang van een goed werkvermogen, en de positieve psychologie attendeerde mij op het belang van vitaliteit. Hieronder zal ik aan de hand van enkele tegeltjeswijsheden mijn bevindingen beschrijven over bouwstenen voor duurzame inzetbaarheid.

## Beter de zekerheid van ellende, dan de ellende van onzekerheid

Baanonzekerheid is onzekerheid over het voortbestaan van je eigen arbeidsplaats. Het is een subjectieve ervaring, de ene persoon zal er meer onder lijden dan de andere. Mijn promotieonderzoek – één van de eerste onderzoeken naar baan- of arbeidsplaatsonzekerheid – leerde ons dat personen in dezelfde situatie verschillen in de mate van onzekerheid die zij ervaren. Dat komt doordat de gevoelde onzekerheid afhankelijk is van een aantal factoren, zoals de verwachte kans op verlies van de baan en de verwachte ernst van de gevolgen (Van Vuuren, 1990). Werknemers boven de 45 jaar hebben minder kans om ontslagen te worden, maar de verwachte gevolgen zijn groter, omdat zij minder makkelijk een nieuwe baan vinden. De ernst van de gevolgen is ook afhankelijk van het belang dat iemand aan zijn werk hecht. Werk kan voor mensen vele verschillende functies vervullen. Soms biedt werk alleen een zeker inkomen, maar vaak hebben mensen ook belangrijke sociale contacten op het werk opgebouwd, biedt het werk hen een zekere status en kan het werk zelfs bepalend zijn voor identiteit en zingeving (Jahoda, 1982). Als dat allemaal dreigt weg te vallen, is dat heel ingrijpend.

Ook de aard van de arbeidsrelatie is van belang, blijkt uit later onderzoek dat ik heb gedaan. Mensen met een tijdelijk arbeidscontract hebben een grotere kans op ontslag, maar hebben er minder last van (De Cuyper & De Witte, 2008). Mensen met een vaste baan achten de kans minder groot, maar verwachten ernstiger gevolgen (Klein Hesselink & Van Vuuren, 1999; Klandermans et al., 2010; Van Vuuren & Klein Hesselink, 2011). Dat hangt ook samen met de inschatting elders een baan te kunnen vinden. Als iemand door opleiding en ervaring een sterke arbeidsmarktpositie heeft, en veel heeft geïnvesteerd in diens employability, is de kans om elders een vergelijkbare baan te vinden groot. Ten slotte spelen persoonskenmerken ook een rol. De een is nu een maal optimistischer dan de ander.

De werkgever kan een belangrijke rol spelen bij het beperken van de onzekerheid. Bedrijven willen een reorganisatie zorgvuldig en langdurig voorbereiden, maar daardoor houdt de onzekerheid voor werknemers wel onnodig lang aan. Het blijkt dat de gevolgen van onzekerheid erger zijn dan het verlies van de baan zelf (Dekker & Schaufeli, 1995). Mijn belangrijkste advies is dan ook: zorg zo snel mogelijk voor duidelijkheid.

## Bij ontslagdreiging gaan mensen niet harder werken, maar wel harder praten

Denk nu niet dat het misschien voor de werkenden nadelig is, maar dat baanonzekerheid voor organisaties wel voordelen heeft. Mensen gaan er toch harder door werken? Nee, dat is niet het geval. Ons onderzoek liet zien dat in het algemeen baanonzekerheid samengaat met mindere werkprestaties. Alleen bij uitzendkrachten en oproepkrachten bleek onzekerheid over de toekomst van hun baan niet te leiden tot minder prestaties (Van Vuuren, Smulders & De Jong, 2019). Dit bevestigt weer dat werkenden zonder een vast contract anders reageren als zij dreigen hun baan te verliezen. Dat hadden we ook gevonden in eerder onderzoek dat representatief was voor Nederland (Klein Hesselink & Van Vuuren, 1999; Klandermans e.a., 2010; Van Vuuren & Klein Hesselink, 2011). Hoe groter de kans die werkenden inschatten om hun baan of bedrijf te verliezen, en hoe ernstiger zij dit vinden, hoe meer zij gevolgen van ontslagdreiging ervaren zoals ontevredenheid, psychische klachten en minder presteren.

Baanonzekerheid maakt wel dat mensen harder gaan praten. Een verandering in de toekomstige zekerheid van iemands baan is een onverwachte gebeurtenis waardoor het waarschijnlijk is dat mensen willen weten 'Waarom?'; 'Waarom gebeurt dit, en waarom overkomt het mij?'. Situaties die leiden tot baanonzekerheid zijn vaak dubbelzinnig; medewerkers kunnen signalen opvangen, of horen geruchten dat banen in gevaar zijn, maar ze weten misschien niet zeker of dat zo is. Dit leidt ertoe dat mensen grip op hun situatie willen krijgen door in gesprek te gaan en causale attributies ontwikkelen over waar zij hun zorgen over de toekomst van hun baan aan toeschrijven: ligt het aan henzelf, of ligt het aan de directie? Ons onderzoek liet zien dat deze causale attributies worden beïnvloed door informatie van collega's, ondernemingsraden, vakbonden en directies (Van Vuuren & Klandermans, 1994).

## De baas en ziekte, ziekte de baas

MKB-werkgevers kunnen meer doen dan zij denken, voor de re-integratie van hun langdurig zieke medewerkers. Dat was de conclusie van ons onderzoek onder werkgevers in het MKB eind jaren negentig (Van Vuuren et al., 2000). Veel MKB'ers dachten dat ziekte van medewerkers iets is wat hen overkomt. Maar door snel hulp van buiten in te schakelen, kunnen zij dreigende uitval toch vaak ten goede keren. Ook bleek uit deze studie dat in het MKB er gelijke kansen zijn voor het herstel van mannen en vrouwen, oud en jong en met en zonder psychische klachten (Van Vuuren & Van Gent, 2000). Ook bleek dat het van belang was dat langdurig zieke werknemers zelf initiatief namen voor hun werkherleving. Hoe meer zij het heft in handen namen, hoe groter hun kans om weer aan de slag te gaan (Van Vuuren & Ybema, 2009).

Met werkherleving is het verhaal echter nog niet af. Van de bijvoorbeeld circa 50.000 werknemers bij wie jaarlijks kanker wordt vastgesteld, keert bijna driekwart terug op het werk. Vaak krijgen zij daarna echter nog te maken met late effecten van de behandelingen, zoals vermoeidheid of problemen met concentratie of geheugen. Werkenden die twee tot tien jaar



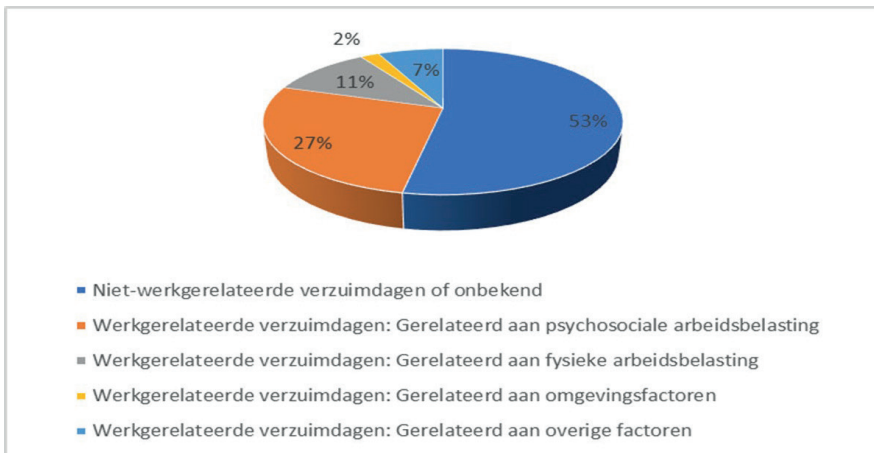
geleden de diagnose kanker kregen en die meer last hadden van vermoeidheid en cognitieve klachten, bleken minder goed te functioneren in hun werk en meer (kans op) burn-outklachten hebben (Boelhouwer & Van Vuuren, 2022).

## Bevlogen naar het pensioen: niet aftellen, maar meetellen - en niet verzuren, maar verzilveren

Er zijn vele oorzaken waardoor het met iemands duurzame inzetbaarheid mis kan gaan. Het kan zijn doordat je gezondheid minder wordt, je interesses veranderen, of omdat het werk gedigitaliseerd wordt en andere competenties van je vraagt. Dorenbosch en zijn collega's (2014) scharen deze oorzaken onder kwalificatieveroudering en motivatieveroudering. Onder kwalificatieveroudering verstaan zij mismatches die gedurende de loopbaan ontstaan tussen wat werknemers (fysiek, cognitief en intellectueel) kunnen, en wat het werk en de arbeidsmarkt van hen vraagt. Kwalificatieveroudering heeft betrekking op de gezondheid en de ontwikkeling van iemands vakbekwaamheid. Met motivatieveroudering bedoelen zij mismatches die gedurende de loopbaan ontstaan tussen wat werknemers willen halen uit hun werk, en wat hun door werk of werkgever geboden wordt. Motivatieveroudering heeft onder meer betrekking op de mate waarin mensen plezier hebben in hun werk, en of zij tevreden zijn met hun financiën.

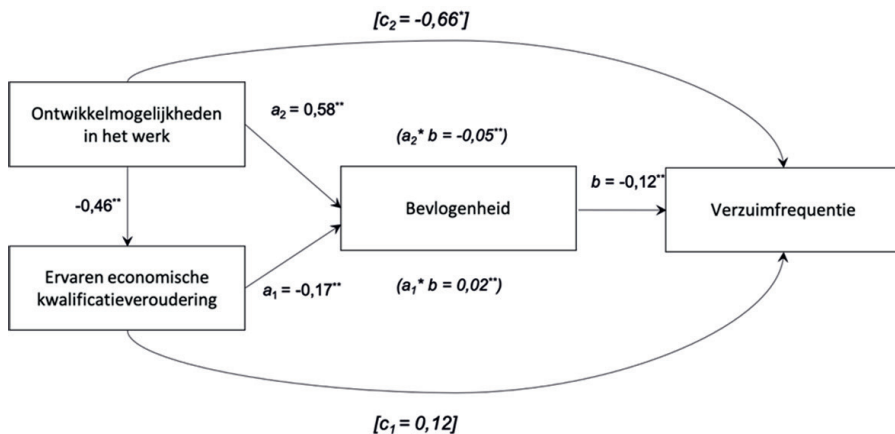
Ik vat deze oorzaken liever samen onder de noemer van kwalificatie- en motivatieverandering. Ik beschouw dit niet als een proces dat automatisch optreedt met de leeftijd. Ook gaat het naar mijn mening niet alleen om de match tussen de werkenden en het werk en arbeidsmarkt, maar ook om de match tussen de werkenden en hun privésituatie en de maatschappij.

De duurzame inzetbaarheid van werkenden kan worden versterkt door zowel het vergroten van draagkracht, als het verminderen van draaglast. Wanneer de draaglast (ook wel werkbelasting genoemd) groter wordt dan de draagkracht (ook wel belastbaarheid genoemd), ontstaan er problemen. Een disbalans kan ontstaan doordat er bijvoorbeeld sprake is van heftige privéomstandigheden, zoals een echtscheiding of schulden. Daarnaast kan iemands draaglast ook zwaarder worden door belastende arbeidsomstandigheden, onduidelijke arbeidsverhoudingen, verkeerde arbeidsinhoud, of slechte arbeidsvoorwaarden. Figuur 3 laat zien dat werkomstandigheden een rol spelen in het ziekteverzuim. De uitkomsten van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (TNO, 2020) geven aan dat bijna de helft van het gerapporteerde ziekteverzuim samenhangt met de werkomstandigheden.



Figuur 3: Aandeel werkgerelateerd verzuim (TNO, 2020)

Maar ook iemands draagkracht kan verminderen, bijvoorbeeld wanneer de motivatie is afgenomen, de (vak)bekwaamheid niet meer up-to-date is, of bij ziekte. Resultaat is dat de gestelde eisen groter zijn dan wat iemand aankan – of denkt aan te kunnen – wat kan leiden tot vermoeidheid, ziekteverzuim of verminderd presteren.

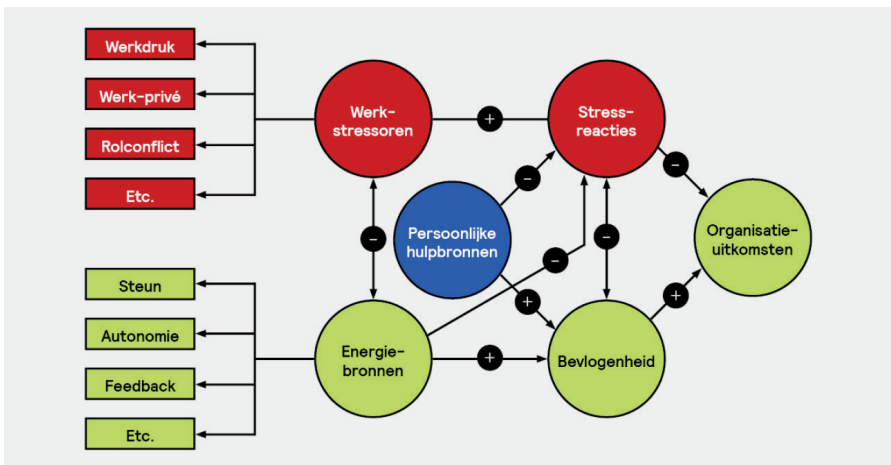


Figuur 4 Ervaren economische kwalificatieveroudering en ontwikkelmogelijkheden in het werk: de relaties met ziekteverzuim en bevlogenheid (Messioui & Van Vuuren, 2022)

Figuur 4 toont de resultaten van ons onderzoek naar economische kwalificatieveroudering. Hieruit blijkt dat de mate waarin werknemers ervaren dat hun vakbekwaamheid niet meer up-to-date is, ofwel dat zij merken dat er sprake is van economische kwalificatieveroudering, samengaat met een hogere verzuimfrequentie. Dit verband loopt via bevlogenheid. Bovendien laat Figuur 4 ook zien dat meer ontwikkelmogelijkheden in het werk samengaan met het minder ervaren van economische kwalificatieveroudering en met een lagere verzuimfrequentie. Dit

laatste verband betreft zowel een directe als indirecte samenhang via een hogere bevoegtheid. Ontwikkelmogelijkheden in het werk zijn dus belangrijke hulpbronnen voor werknemers om te kunnen voldoen aan de voortdurend veranderende vraag naar vaardigheden en ter voorkoming van ziekteverzuim.

De uitkomsten uit dit onderzoek sluiten aan bij het WEB-model (Werkstressoren Energiebronnen Beleving), ook wel het Job Demands-Resourcesmodel in het Engels (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Taris, 2015; Bakker, 2009). Dit model gaat in op de balans tussen de werkstressoren en de energiebronnen in het werk (zie figuur 5). Het model is als volgt uit te leggen. Werkstressoren of werkeisen betreffen alle fysieke, sociale en organisatorische aspecten van het werk die een inspanning vereisen. Economische kwalificatieveroudering is een voorbeeld van zo'n werkstressor. Andere voorbeelden zijn zaken als arbeidsplaatsonzekerheid, intimidatie en werkdruk. Werkstressoren blijken de voornaamste voorspellers te zijn van burn-out en ziekteverzuim. De werkstressoren kosten energie en leiden op den duur tot chronische vermoeidheid en uitputting. Dit noemt men het uitputtingsproces. Werkstressoren kunnen overigens soms ook energie geven, als ze een uitdaging vormen, bijvoorbeeld om je te kunnen ontwikkelen. Werkstressoren zijn daarom niet per definitie negatief, maar als er te veel eisen aan iemand worden gesteld, kan dit op den duur leiden tot burn-out en gezondheidsklachten.



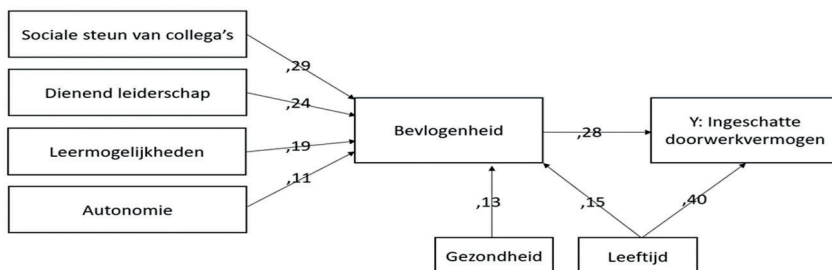
Figuur 5. Werkstressoren-Energiebronnenmodel of het Job Demands-Resources model (Demerouti et al., 2001)

Energie- of hulpbronnen zijn alle fysieke, sociale en organisatorische aspecten van het werk die bijdragen aan het realiseren van de taken, de daarmee verbonden werkeisen verminderen, en persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren. Dit wordt beschreven als het motivationeel proces. Ontwikkelmogelijkheden zijn dus een voorbeeld van zo'n hulpbron. Andere voorbeelden zijn autonomie, sociale steun van collega's en feedback over prestaties.

Energiebronnen zijn de voornaamste voorspellers van bevoegtheid. Bevoegen werknemers zijn vitaal en energiek (vitaliteit), toegewijd en betrokken bij werk (toewijding) en gaan geheel op in hun werk (absorptie). Energiebronnen stimuleren en realiseren de behoeften aan persoonlijke

groei en ontwikkeling. De aanwezigheid van energiebronnen kan ook bijdragen aan minder ziekteverzuim. Meer ontwikkelmogelijkheden in het werk blijken dus samen te gaan met een lagere verzuimfrequentie, zowel direct als indirect via een hogere bevrogenheid (Messiouï & Van Vuuren, 2022). Ontwikkelmogelijkheden in het werk lijken dus belangrijke hulpbronnen voor werknemers ter voorkoming van ziekteverzuim.

Ons onderzoek onder praktisch geschoolde werknemers uit de logistieke sector in Limburg (Zoomer e.a., 2019) toont eveneens dat ontwikkelmogelijkheden - daar leermogelijkheden geheten - van belang zijn voor de mate waarin werknemers bevrogen zijn. Verder blijken de hulpbronnen sociale steun van collega's, dienend leiderschap, en autonomie, verband te houden met bevrogenheid (zie figuur 6). Bevrogenheid op zijn beurt hangt weer samen met het doorwerkvermogen van werknemers - ofwel de leeftijd tot wanneer zij zeggen door te kunnen werken. De vier hulpbronnen hebben geen direct verband met het doorwerkvermogen. Het verband loopt volledig via bevrogenheid. Sociale steun van collega's blijkt indirect het meest bij te dragen aan het doorwerkvermogen.



Figuur 6 Bevrogen naar het pensioen: Een onderzoek naar het doorwerkvermogen van lager geschoolde werknemers (Zoomer e.a., 2019)

De hulpbronnen sociale steun, dienend leiderschap, leermogelijkheden en autonomie komen tegemoet aan belangrijke individuele behoeften van mensen. Onze uitkomsten bevestigen de Zelfdeterminatietheorie (Ryan & Deci, 2000). In hun Zelfdeterminatietheorie veronderstellen Ryan en Deci (2000) dat de mate waarin tegemoetgekomen wordt aan ieders behoefte aan autonomie, competentie en sociale verbondenheid, iemands intrinsieke motivatie vergroot. Deze vermindert juist als mensen ervaren gecontroleerd te worden, of incompetent en niet geliefd te zijn.

Intrinsieke motivatie is volgens Ryan en Deci de inherente neiging om nieuwe dingen te doen en uitdagingen te zoeken, om de eigen capaciteiten te gebruiken en uit te breiden, om dingen uit te zoeken en te leren, en om zich te verbinden met anderen. Mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn, zijn volgens hen meer vitaal; ze gaan 'fluitend naar het werk'. En ons onderzoek (Zoomer et al., 2019) laat zien dat mensen dan bevrogen naar hun pensioen gaan. Door mee te tellen en niet af te tellen, en niet te verzuren, maar te verzilveren, ofwel door je geliefd en competent te voelen, ga je bevrogen naar je pensioen.

## Leeftijd is een getal, geen beperking

Bevlogen medewerkers zijn vitaal. Ze ervaren een hoog energie niveau, en hebben veerkracht en doorzettingsvermogen. Ze zijn daarnaast toegewijd, voelen zich betrokken bij hun werk, en zijn geïnspireerd en enthousiast. Ze kunnen helemaal opgaan in hun werk. Ze zijn trots op hun werk, het maakt hen gelukkig. Dat is heel prettig voor de medewerkers zelf én voor de organisatie. Bevlogen werknemers zijn immers minder vaak ziek en willen langer doorwerken. Er wordt vaak gedacht dat oudere werkenden minder bevlogen zijn dan jongere werkenden. Dat is echter niet het geval.

Vitaliteit staat vaak los van iemands leeftijd (Van Vuuren & Marcelissen, 2013; ; Van Dam et al., 2016). Of we vinden zelfs dat ouderen meer bevlogen zijn dan de jongeren (Zoomer et al., 2019). Er zijn meer dan genoeg oudere werknemers die heel vitaal zijn, en jongeren die juist uitgeblust lijken. Getalsmatig is er niet één categorie werknemers die eruit springt als het gaat om vitaliteit of het gebrek daaraan. Dat is een belangrijke constatering, omdat er een zeker vooroordeel bestaat dat het vooral oudere werknemers zijn die minder vitaal zijn. Vaak heerst een negatief beeld over oudere werknemers: als je ouder wordt, ga je minder goed functioneren en moet je ontzien worden, en daarom hoef je vanaf een bepaalde leeftijd niet meer te werken.

In onderzoek voor het AKC hebben we onderzocht wat er waar is van deze beelden en wat arbeidsdeskundigen kunnen doen om deze beelden tegen te gaan (Smit & Van Vuuren, 2023). We vonden dat als werknemers ouder worden, hun werkprestaties niet afnemen of dat zij meer moeite hebben met leren. Wel bleek dat oudere werknemers een minder goed geheugen hebben en duurder zijn dan jongere werknemers, maar zij zijn wel betrouwbaarder en loyaler dan jongere werknemers. En ook zijn oudere werknemers warmer, meer empathisch en vriendelijker, en kunnen ze risico's op het werk beter inschatten dan jongere werknemers. Veel stereotypen over oudere werknemers bleken gemiddeld genomen niet waar. Met het ouder worden, worden sommige vermogens minder, maar andere vermogens worden juist beter. De verschillen binnen leeftijdsgroepen zijn bovendien veel groter dan de verschillen tussen leeftijdsgroepen. Voldoende voor ons om te concluderen dat leeftijd alleen een getal is en geen beperking.

## Conclusie

Voor ieders duurzame inzetbaarheid gaat het vooral om de juiste match tussen kenmerken als werkende aan de ene kant en kenmerken van het werk aan de andere kant. Het draait er om steeds de balans te vinden tussen wat een werkende kan en wil én wat werk, privé en de maatschappij vragen en bieden. Dit betekent dat er op individueel niveau in ieder geval een match moet zijn tussen:

- Gezondheid en de mate waarin het werk daarbij past.
- Kennis en vaardigheden, en de eisen die het werk aan die kennis en vaardigheden stelt.
- Behoeften als werkende en de mate waarin de baan daaraan tegemoet komt.

Hoe beter de match tussen gezondheid, vakbekwaamheid en motivatie aan de ene kant en het werk, de privésituatie en de maatschappij aan de andere kant, hoe beter het werkvermogen, de employability en de vitaliteit, en dus duurzame inzetbaarheid. Deze inzichten leverde ons onderzoek in de praktijk op. We hebben ze vervolgens vertaald in onderzoek naar interventies om deze match te bevorderen. Uiteindelijk gaat het er immers om werkenden en organisaties te ondersteunen daadwerkelijk de balans te verbeteren. Sophocles (496 v. Chr. - 406 v. Chr.) vond ook dat het draaide om het toepassen van kennis: 'Hoe treurig is het kennis te hebben, als ze tot

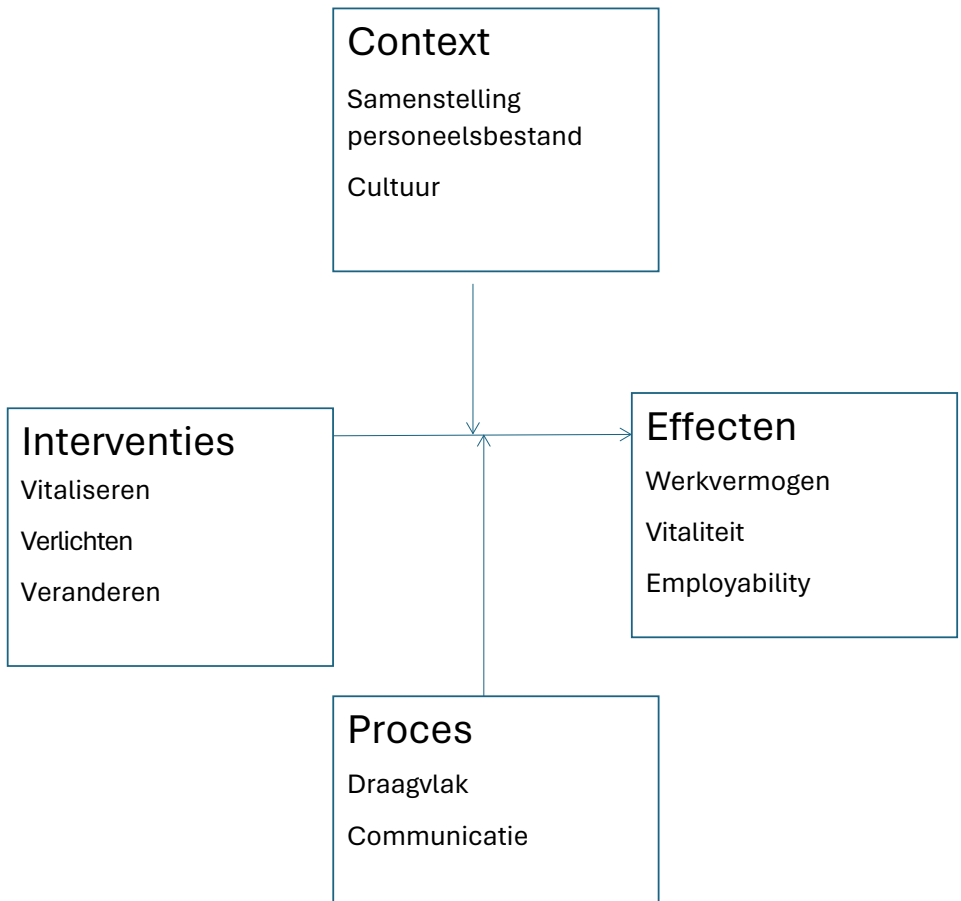
niets dient.' Hierna ga ik in op ons onderzoek naar interventies. Drie vragen komen hierbij aan de orde:

- Wat maakt dat interventies op het terrein van vitaliteitsmanagement effectief zijn?
- Wat zijn op basis van theoretische modellen goede praktische beleidsgerichte interventies om duurzame inzetbaarheid te versterken?
- Hoe effectief zijn interventies om duurzame inzetbaarheid te versterken?

## Interventies voor duurzame inzetbaarheid

### Wat maakt dat interventies op het terrein van vitaliteitsmanagement effectief zijn?

Interventies om duurzame inzetbaarheid te vergroten, zijn effectief als de juiste dingen worden gedaan en dingen goed worden gedaan. Uit ons onderzoek naar het terugdringen van ziekteverzuim (Gründemann & Van Vuuren, 1997, Gründemann & Van Vuuren, 1998) kwam een aantal belangrijke succesfactoren voor effectieve interventies naar voren. De belangrijkste waren dat er niet alleen gekeken moet worden naar de inhoud van de maatregelen, maar ook naar het proces van acceptatie van de interventies, en naar de aansluiting tussen de inhoud van de maatregelen en de context (zie Figuur 7). Ook ander onderzoek van ons naar Arbo-, verzuim- en re-integratiebeleid bevestigden deze succesfactoren (Van Vuuren et al., 2001a; Van Vuuren et al., 2001b).



Figuur 7 Succesfactoren voor effectiviteit interventies

### *Hoe interventies goed uit te voeren?*

Ook wat betreft de effectiviteit van vitaliteitsbeleid blijken de hiervoor genoemde succesfactoren van belang te zijn (Ybema et al., 2020). Dit kwam naar voren uit ons onderzoek naar het vitaliteitsbeleid van organisaties in Limburg (Van Vuuren et al., 2015). Het blijkt dat vitaliteitsbeleid van een organisatie effectiever is (naar het oordeel van de organisatie zelf) naarmate de organisatie meer maatregelen treft én de context in de organisatie beter is. Dat laatste is onder meer het geval als de organisatie een beter algemeen gezondheidscultuur heeft. En naarmate het proces van acceptatie van de interventies beter is: naarmate het personeel meer inspraak krijgt in de maatregelen en naarmate werknemers meer gebruik maken van de

maatregelen. Vooral de inspraak die werknemers krijgen in dit beleid was een belangrijke factor voor het succes van het vitaliteitsbeleid. Meer inspraak bleek zowel de waargenomen effectiviteit als de inzetbaarheid van personeel te bevorderen.

### *Wat zijn de juiste interventies?*

Wie de duurzame inzetbaarheid van werkenden wil verbeteren, zal moeten sleutelen aan de match tussen persoon en omgeving. Daar zijn veel aangrijpingspunten voor: gezondheid, vakbekwaamheid, motivatie en de afstemming met het werk, privésituatie en de maatschappij. Maatregelen om duurzame inzetbaarheid te vergroten, lopen uiteen van interventies gericht op het versterken van de gezondheid en motivatie, tot interventies om de vakbekwaamheid te vergroten (Van Vuuren, 2019; Ybema et al., 2020). Deze interventies kunnen zowel gericht zijn op het individu, als op het team of de organisatie als geheel (Van Vuuren, 2012).

Ons onderzoek onder Limburgse werkgevers (Van Vuuren et al., 2015) liet zien dat het overgrote deel van deze werkgevers maatregelen nam gericht op het versterken van duurzame inzetbaarheid. Dit waren maatregelen zoals het bevorderen van een goed binnenmilieu, het tegengaan van hoge werkdruk of werkstress, het behoud van een gezonde balans tussen werk en privé, en het aanbieden van scholing of opleiding. De meeste Limburgse organisaties dachten dat hun maatregelen in enige mate of in sterke mate effectief waren in het bevorderen van de gezondheid, vakbekwaamheid en motivatie van hun werknemers. Daarbij waren de organisaties iets positiever over de effectiviteit van het bevorderen van de vakbekwaamheid en motivatie, dan over de effectiviteit van het bevorderen van de gezondheid van hun personeel. Wij vonden dat organisaties hun vitaliteitsbeleid effectiever vinden, naarmate ze meer maatregelen treffen - ongeacht het type interventies (Ybema et al., 2020).

### *Curatie, preventie en amplitie*

Wat kun je als werkgever doen en wat kun je als werkende doen om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen? Interventies kunnen worden ingedeeld naar het doel dat zij beogen (Van Vuuren, 2012). Hiermee bedoel ik het al eerder genoemde onderscheid tussen amplitie, preventie en curatie. Deze drie typen maatregelen verschillen niet alleen in inhoud, maar ook in omvang van de doelgroep.

- Curatie is gericht op minder vitale werkenden. Het gaat hier om herstel: verzachten en verminderen van gevolgen van verminderde vitaliteit, werkvermogen en employability.
- Preventie is gericht op risicogroepen. Het gaat hier om behoud: voorkomen van verminderde vitaliteit, werkvermogen en employability.
- Amplitie is gericht op alle werkenden. Het gaat hier om groei: vergroten van vitaliteit, werkvermogen en employability. Je hoeft immers niet ziek te zijn om beter te worden.

Vanuit een positieve invalshoek gaat het versterken van duurzame inzetbaarheid dus verder dan het terugdringen door curatie en preventie van louter negatieve aspecten zoals werkstress en arbeidsongeschiktheid, uitval en klachten. De maatregelen trachten eveneens het werkvermogen, de vitaliteit en de employability te verbeteren door amplitie, bijvoorbeeld door werkenden te stimuleren zich gezond te gedragen of zich te ontwikkelen.

### *Twee sporen*

Het bevorderen van duurzame inzetbaarheid kan langs twee verschillende sporen. Men kan zich richten op het individu, of de organisatie. Naast aandacht voor maatregelen die individuele



medewerkers kunnen nemen om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven zoals sporten of een opleiding volgen, kan een organisatie ook heel veel doen om de duurzame inzetbaarheid van het personeel te vergroten. Bijvoorbeeld door te kijken naar de werkomgeving. Zo schrijft de Arbowetgeving zelfs voor dat indien mogelijk de oorzaak van gezondheidsklachten bij de bron moet worden aangepakt. Een positieve werkomgeving levert bovendien een belangrijk aandeel aan de duurzame inzetbaarheid. Hoe beter de werkomgeving, hoe beter de duurzame inzetbaarheid (Parker et al., 2017).

Onderzoek dat we hebben gedaan in opdracht van A+O VVT (Van Vuuren et al., 2016a), maakt duidelijk dat werkgevers zich onvoldoende bewust zijn van het belang van verandering in de sociale en fysieke omgeving om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Hierbij gaat het om het bieden van een werkomgeving waarin werkenden niets anders kunnen dan het juiste gedrag te laten zien voor hun duurzame inzetbaarheid. Door statafels neer te zetten, of de printer ver weg te zetten, gaan mensen meer bewegen. En mensen gaan zich ontwikkelen als een organisatie loopbaanpaden aanbiedt, taken rouleert, of benoemingstermijnen hanteert voor bepaalde functies zodat men niet jarenlang hetzelfde werk kan blijven doen.

### *Gedeelde verantwoordelijkheid*

Twee sporen, maar ook tenminste twee partijen die maatregelen kunnen nemen voor duurzame inzetbaarheid. Het gaat immers om een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers. Werknemers zelf zijn niet alleen verantwoordelijk voor hun duurzame inzetbaarheid omdat zij er zelf baat bij hebben, maar ook omdat hun werkgevers er baat bij hebben. In het Burgerlijk Wetboek staat in artikel 611 te lezen: 'De werkgever en de werknemer zijn verplicht zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen'. Dit betekent dat de werknemer zich als een goed werknemer dient te gedragen ten opzichte van zijn werkgever en naast zijn eigen belangen, de belangen van de werkgever in zijn handelen mee moet nemen. De werkgever dient zich ten opzichte van zijn werknemer ook goed te gedragen. De werkgever dient eveneens niet alleen uit eigen belang te handelen, maar in zijn beslissingen ook de belangen van de werknemer mee te wegen. Deze gedeelde verantwoordelijkheid blijkt ook uit andere wetgeving zoals de Arbowet, de Wet verbetering poortwachter, en de Wet werk inkomen naar arbeidsvermogen (WIA). Zo dient de werknemer de WIA-uitkering zelf aan te vragen, maar heeft daar wel een re-integratieverslag van de werkgever voor nodig. Ook is een werknemer verplicht mee te werken aan zijn re-integratie na ziekteverzuim, aan onderricht over de arbeidsomstandigheden en verplicht om elkaar te helpen bij uitvoering van de Arbowet.

Voor het versterken van duurzame inzetbaarheid is het van belang dat werkgevers en werknemers gezamenlijk vormgeven aan deze gedeelde verantwoordelijkheid. Willen we dat werkenden ook in de toekomst gezond, productief en met plezier aan het werk zijn, dan vraagt dit van werkenden om loyaal te zijn aan hun latere zelf; om zuinig om te springen met eigen schaarse hulpbronnen zoals werkvermogen, employability en vitaliteit opdat deze een lange(re) houdbaarheidsdatum hebben (Van Vuuren, 2019). En het vraagt van hun omgeving om dit te faciliteren.

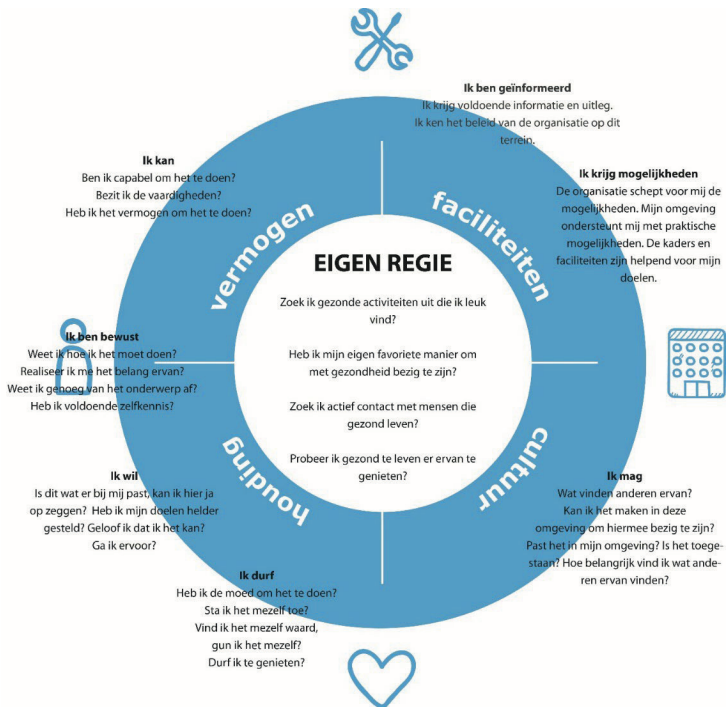
### *Eigen regie*

Werkenden moeten dus ook zelf aan de slag voor hun duurzame inzetbaarheid, en hun gedrag veranderen. Gedragsverandering is een individueel vraagstuk en doet een groot beroep op de eigen verantwoordelijkheid van mensen. Op de eigen regie dus. Maar organisaties hebben daarbij een evident belang. Dit roept de volgende vragen op: hoe kunnen organisaties die regie versterken? Hoe kunnen werkgevers stimuleren dat medewerkers zélf het roer in handen nemen

om gezond gedrag te vertonen? Welke factoren zijn daarop van invloed? Met deze vragen zitten we middenin een noodzakelijke paradox: sturen op eigen regie. Werkgevers willen dat medewerkers het zelf doen, maar willen hen ook een zetje geven. Zij willen sturen op eigen regie, wat al net zo'n paradox is als de opdracht 'wees spontaan!'. Als werkgevers te veel sturen, is er immers geen sprake van eigen regie van de werknemer.



Resultaten van ons onderzoek in opdracht van Zilveren Kruis (Van Vuuren et al., 2016b) geven aan dat de mate waarin werknemers eigen regie namen, samenhang met *individuele* kenmerken van de werknemer en *organisatorische* kenmerken aan de kant van de werkgever (zie Figuur 8).



Figuur 8 Model Eigen regie op gezondheid (Van Vuuren et al., 2016b)

De resultaten van het onderzoek benadrukken dat het van belang is dat werknemers niet alleen bewust zijn van het belang van gezond gedrag en dit kunnen, willen en durven, maar ook dat zij geïnformeerd worden over de geboden mogelijkheden én het gevoel hebben dat ze dit mogen uitvoeren. Werkgevers raad ik daarom aan verder te gaan dan alleen allerlei maatregelen aan te bieden om de gezondheid, vakbekwaamheid en motivatie van hun medewerkers te vergroten. Ze moeten ook laten zien dat de organisatie het echt op prijs stelt als werknemers aan hun eigen duurzame inzetbaarheid werken. Sturen op eigen regie is ogenschijnlijk paradoxaal, maar lijkt goed mogelijk als organisaties in hun plannen en activiteiten de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer centraal blijven stellen. Dit kan door het bieden van keuzevrijheid, inspraak, een goede dialoog over duurzame inzetbaarheid tussen werknemers en hun leidinggevenden of HR, duidelijk maken wat men van plan is om te gaan doen, én het bieden van een stimulerende cultuur in de organisatie; een cultuur waarin het vanzelfsprekend is om te leren en gezond te leven en te werken. Werknemers in een dergelijke cultuur durven dan ook aan hun duurzame inzetbaarheid te werken (Van Dam et al., 2017; Van Vuuren et al., 2016a; Ybema et al. 2020).

### *Bewust of onbewust*

Organisaties blijken zich onvoldoende bewust te zijn van het feit dat het merendeel van menselijk gedrag niet gestuurd wordt door intenties en rationele overwegingen, maar door onbewuste, automatische processen (Van Vuuren et al., 2016a). Slechts 5 procent van ons

gedrag is echt gepland en 95 procent is automatisch gedrag waar we niet bewust over nadenken (Pol & Swankhuisen, 2013). Veel instrumenten op het gebied van duurzame inzetbaarheid zijn echter gericht op het vergroten van kennis door middel van nieuwsbrieven, websites, leergangen, workshops en masterclasses en netwerken (Van Vuuren et al., 2016). Kennis werkt echter alleen als gedrag geen automatisme is. Ont-automatiseren is daarom nodig. Bijvoorbeeld door bewustwording van het 'probleem'. Werkgevers zetten hiervoor bijvoorbeeld een Preventief Medisch Onderzoek of de WAI (Work Ability Index) in (Van Vuuren et al., 2016a).

Gedrag kan echter ook onbewust worden veranderd. Gedragsverandering is mogelijk zonder dat mensen zich bewust zijn van de noodzaak om te veranderen. Daarom wordt er gebruik gemaakt van automatismen in gedrag; bijvoorbeeld door middel van nudging - het op een slimme maar niet-dwingende wijze sturen van gedrag – zoals bijvoorbeeld het geval is door voetstappen die leiden naar de trap in plaats van de lift, of de trap bij de metro in Stockholm die muziek maakt als men er op loopt (Van Vuuren et al., 2016a).

## Wat zijn op basis van theoretische modellen goede praktische beleidsgerichte interventies om duurzame inzetbaarheid te versterken?

Het vijf V-model (Van Vuuren, 2021) geeft zicht op de activiteiten die nodig zijn om tot breed gedragen en onderbouwde praktijken te komen die de duurzame inzetbaarheid daadwerkelijk vergroten. De V verwijst naar de volgende vijf activiteiten ter bevordering van vitaliteit (zie figuur 9):

### Aanpak volgens het 5V model



Figuur 9: 5V-model (Van Vuuren, 2021)

1. *Verbinden* verwijst naar activiteiten die bedoeld zijn om een draagvlak te scheppen voor het bevorderen van duurzame inzetbaarheid door bijvoorbeeld informatie uit te wisselen tussen collega's, HR en leidinggevenden.
2. *Verkennen* verwijst naar het doen van kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid. Zo kunnen organisaties (evaluatie-) onderzoek opzetten naar maatregelen om werkvermogen, vitaliteit en employability te stimuleren. Bijvoorbeeld met de scan Vitaal in je Werk van Loyalis volgens de ganzenbordmethodiek (Van Vuuren, 2012).
3. *Vitaliseren* richt zich op het vergroten van draagkracht, ook wel het vergroten van de belastbaarheid genoemd.
4. *Verlichten* staat voor het verminderen van de werkbelasting.
5. Maatregelen die vallen onder de *veranderen* zijn gericht op het vergroten van de interne en externe mobiliteit in taken en functies.

In tabel 1 geef ik een aantal voorbeelden van vitaliseren, verlichten en veranderen, waarbij nader onderscheid gemaakt kan worden tussen de twee sporen: meer algemene, organisatorische en meer individuele interventies. Organisatorische interventies om te vitaliseren door hulpbronnen aan te bieden zijn bijvoorbeeld maatregelen om leiderschap te versterken (Van Dorsen e.a., 2019). Organisatorische interventies om te verlichten door werkeisen te verminderen zijn bijvoorbeeld beleidsmaatregelen om ten dele vervroegd uit te treden door bijvoorbeeld een (Van Vuuren & Veth, 2020) of door slimmer te werken door middel van sociale innovatieprogramma's (Oeij et al., 2018).

Meer individuele interventies om te vitaliseren zijn onder andere werken aan de eigen loopbaan of een gezondere leefstijl nastreven door gezonde voeding, meer bewegen, meer ontspanning, herstel en rust. Dit kan door middel van maatregelen voor de individuele werkenden zoals interventies om werkenden te stimuleren tot meer beweging zoals met behulp van a.s.r. Vitality (Van Vuuren & Ybema, 2024), of door meer ontspanning, scholing (Van Vuuren et al., 2018), coaching, peer review of intervisie. Individuele interventies om de draaglast te verlichten zijn maatregelen om taken of werk aan te passen aan je draagkracht. Individuele interventies om te veranderen zijn het volgen van loopbaancoaching of solliciteren op een andere functie. Organisatorische interventies om veranderen te stimuleren zijn bijvoorbeeld te werken met benoemingstermijnen of personeel een tweede loopbaanplan laten opstellen zoals nu gebeurt bij brandweerlieden in een bezwarende functie voor na twintig jaar in hun functie of beleid om een parallelle loopbaan (combi-functies) mogelijk maken (Baumer De Azavedo et al., 2023).

Tabel 1 Overzicht interventies duurzame inzetbaarheid (Van Vuuren, 2023).

	<b>Vitaliseren (draagkracht vergroten)</b>	<b>Verlichten (draaglast verminderen)</b>	<b>Veranderen (vergroten mobiliteit)</b>
<b>Individueel niveau</b>	Werknemer doet aan leefstijlbevordering	Taken en/of werkomgeving worden aangepast	Werknemer volgt loopbaancoaching
<b>Organisatieniveau</b>	Organisatie biedt stimulerende arbeidsomstandigheden	Organisatie verlicht werkeisen	Organisatie werkt met tweede loopbaan en benoemingstermijnen

## Hoe effectief zijn interventies om duurzame inzetbaarheid te versterken?

De afgelopen jaren hebben we meerdere onderzoeken gedaan om wetenschappelijk bewijs te vergaren over de effectiviteit van interventies om duurzame inzetbaarheid te versterken. Hiervoor hebben we onderzocht wat de ervaringen waren van werkgevers met dergelijke interventies, en wat werknemers vonden van het HR-beleid in hun organisaties. Ook hebben we interventies ontwikkeld en hebben we de effectiviteit van specifieke interventies vastgesteld. We zagen dat het mogelijk is om de theoretische inzichten over welke bouwstenen van belang zijn voor duurzame inzetbaarheid, te vertalen naar maatregelen voor de praktijk om duurzame inzetbaarheid te versterken. Kortom, dat het lukt om kennis aan te sluiten op de praktijk en te gebruiken.

### *Vitaliseren en veranderen*

We hebben allerlei typen interventies onderzocht. Met behulp van de Scan Vitaal in je werk die ik voor Loyalis heb ontwikkeld, verkregen we inzicht in het verband tussen het ervaren HR-beleid en duurzame inzetbaarheid (Semeijn et al., 2011; Van Vuuren et al., 2015; Veld et al., 2015). Onderzoek van Veld e.a. (2015) laat bijvoorbeeld zien dat zowel organisaties als medewerkers bijdragen aan het vergroten van de ervaren inzetbaarheid. Zowel het waargenomen aanbod van training en ontwikkelingsmogelijkheden en van allerlei mobiliteitsondersteunende activiteiten op organisatieniveau hadden een positief verband met inzetbaarheid, als de bereidheid van werknemers zelf om opleiding en scholing te volgen en mobiel (van taken te veranderen) te worden. Deze resultaten bevestigen de gedeelde verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers voor het realiseren van duurzame inzetbaarheid. Dit als gevolg van interventies op organisatieniveau om te vitaliseren, de draagkracht te vergroten door middel van training en opleiding en door te veranderen, de balans te veranderen tussen draagkracht en draaglast door mobiel te worden.

### *Verlichten*

We hebben ook effecten onderzocht van interventies op organisatieniveau om te verlichten. Zo hebben we onderzoek verricht naar de gevolgen van een Generatiepactregeling (Van Vuuren & Veth, 2020). Generatiepact is de naam voor verschillende regelingen met hetzelfde doel: oudere werknemers kunnen minder werken, met voor een deel behoud van inkomen en pensioenopbouw en de ontstane ruimte in de formatie wordt gebruikt om nieuwe ruimte te creëren voor het werven van (jongere) medewerkers. Op basis van casestudies in vijf organisaties concluderen we dat het Generatiepact in deze organisaties lijkt bij te dragen aan de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Deelnemers bleven langer doorwerken en hun gezondheid verbeterde dankzij de langere hersteltijd. Daarnaast nam de motivatie en energie van de oudere medewerkers toe. Het Generatiepact leek niet alleen verlichten en te leiden tot minder werkdruk door minder uren per week te werken, maar ook de werkinhoud en de perceptie van het werk positief te veranderen. Het Generatiepact leek de deelnemers ook te vitaliseren.

De rode draad in de resultaten van ons onderzoek naar de effectiviteit van interventies is dat interventies effectief kunnen zijn om duurzame inzetbaarheid te versterken. Dit kunnen interventies zijn om mensen te stimuleren om werkenden bewust te maken van het belang van duurzame inzetbaarheid (Van Vuuren et al, 2023), om hun draagkracht te vergroten door hun gezondheid te versterken (Van Dorssen-Boog et al., 2024), in beweging te komen (Van Vuuren et al., 2024), hun vakbekwaamheid te verbeteren door cursussen te volgen (Semeijn et al., 2011;

Van Vuuren et al., 2015; Veld et al., 2015; Van Vuuren et al., 2018), hun motivatie te doen toenemen (Van Dorssen-Boog et al., 2019), of hen te helpen hun draaglast te verlichten (van Vuuren & Veth, 2020) of de balans tussen hun draagkracht en draaglast te veranderen (Veld et al., 2025; Veld et al., 2016; Van Vuuren & Peters, 2017; Smit et al., 2021). Niet altijd zagen we een direct effect van de maatregelen. Dit kwam ook doordat soms de maatregelen niet boden wat de werkenden nodig hadden. De context was anders of het proces sloot niet aan. Er was bijvoorbeeld geen inspraak geweest van de direct betrokkenen.

### *Challenge jouw toekomst*

Eén interventie ga ik er nu uitlichten. Een interventie die we zelf hebben ontwikkeld en die het nauwst aansluit bij de titel van deze rede: *Challenge jouw toekomst* (Van Vuuren et al., 2023). Wat nodig is om loyaal te zijn aan je latere zelf, is dat je bewust bent van de noodzaak om dit te zijn. In deze interventie zetten we een smartphone app in om medewerkers van een energie- en van een waterbedrijf zich bewust te maken van het belang van duurzame inzetbaarheid. Ze kregen hiervoor zes weken lang toegang tot een app met challenges op het gebied van gezondheid, werkplezier, ontwikkeling en financiën. Een challenge duurde maximaal vijf minuten en bestond uit een introductiefilmpje, quizvragen, een korte zelfscan en tips, afgestemd op de behaalde score. Eén à twee keer per week kregen deelnemers een melding om aan de slag te gaan. Deelname aan een challenge leverde future coins op. Degene met de meeste coins van het team won een prijs, en het team met de meeste coins ook.

Alle scores van de zelfscans waren terug te vinden in een dashboard. Deze konden de medewerkers altijd terugzien, en gebruiken als input voor gesprekken met hun leidinggevende. We ondersteunden de app met een communicatietoolbox voor HR. Hierin zaten middelen om het project onder de aandacht te brengen in de organisatie, zoals gesprekskaarten waarmee leidinggevenden in gesprek kunnen gaan met hun medewerkers.

We brachten het gebruik van de app in kaart door het aantal bekeken pagina's en het aantal future coins te tellen. Voor- én na het project, vroegen we medewerkers hoe het stond met hun ontwikkeling, gezondheid, financiën en werkplezier. We zagen dat oudere medewerkers minder begonnen dan jongere. Ouderen lijken zich minder aangesproken te voelen door de app. Maar als ze mee doen, vallen ze niet meer uit dan jongeren. Evenmin zagen we dat medewerkers die minder inzetbaar waren of een lager opleidingsniveau hadden meer of minder uitvallen. De uitval bij de app was dus gelijk bij alle medewerkers, ongeacht opleidingsniveau, leeftijd of duurzame inzetbaarheid vooraf. Ook bleek de app effectief voor het verbeteren van hun duurzame inzetbaarheid. De app helpt medewerkers te prikkelen om zelf de regie nemen over hun eigen toekomst en hen inzicht te bieden in waar de uitdagingen kunnen zitten om deze toekomst te kunnen realiseren. Spelenderwijs maakt de app *Challenge jouw toekomst* medewerkers bewust van hun eigen gezondheid, ontwikkeling, werkplezier en financiën.

De ontwikkeling van deze app is naar mijn gevoel een mooi voorbeeld van de ontwikkeling van een interventie samen met het veld op grond van wetenschappelijke kennis. De ontwikkeling van deze app, en het gegeven dat de app effectief lijkt te zijn, geeft aan de kloof tussen theorie en wetenschap overbrugd kan worden.

## Tot slot

### Van theorie naar de praktijk

Hier wil ik stilstaan bij de vraag in hoeverre mijn onderzoek waardevol is geweest voor de praktijk. Ik vind het belangrijk dat mijn onderzoek maatschappelijke impact heeft en dat mijn advies evidence-based is. Alleen wetenschappelijke impact was voor mij niet genoeg. Dat was ook de reden waarom ik na acht jaar de universiteit verliet en aan de slag ging in de praktijk bij een ministerie, en daarna bij TNO en Loyalis. Maar ik bleef van mening dat het wel nodig is om onderbouwde adviezen te geven. Daarom stond ik altijd met mijn ene been in de theorie en met het andere in de praktijk. Op de volgende manieren is mijn onderzoek en advieswerk denk ik van waarde geweest:

- Door inzicht te geven in de vraag wat de belangrijkste bouwstenen zijn voor duurzame inzetbaarheid. En dat niet alleen op grond van vragenlijstonderzoek, maar ook door het nieuws te volgen, veel verschillende mensen te ontmoeten, gesprekken te hebben met klanten, werkgevers, beleidsmakers, werknemers, vakbondsvertegenwoordigers, HR-professionals, arbeidsdeskundigen, arbeid- en organisatie- en arbeid- en gezondheidspsychologen, bedrijfsartsen en studenten en te luisteren naar hun prangende vragen.
- Door de samenleving te bereiken met evidence-based inzichten over werk en organisatie. Op vele wijzen heb ik dat kunnen doen. Ik heb talloze workshops en inspiratiesessies gegeven aan HR-adviseurs, management, vakbonden of medewerkers. Geregeld heb ik artikelen gepubliceerd – niet alleen in wetenschappelijke tijdschriften, maar ook in vaktijdschriften - of ben ik geïnterviewd voor een populair vakblad, online magazine, krant of radio, of schreef zelf een boekje of plaatste zelf een post op LinkedIn.
- Door in opdracht van klanten en samen met hen interventies en beleid voor hun organisatie te ontwikkelen, bijvoorbeeld aan de hand van de scan Vitaal in je werk. En op grond hiervan impact te hebben op beslissingen over het werk.
- Door mijn kennis te gebruiken voor mijn bestuursactiviteiten voor het NIP, als redactielid van Gedrag & Organisatie en voorzitter van de Programma Advies Commissie van het AKC en voor mijn lidmaatschap en voorzitterschap van ZonMw-, NWO- en SZW-commissies op het gebied van onderzoek naar arbeid en gezondheid.

Ik hoop dat deze activiteiten voor kennisontwikkeling, kennisdeling en kennistoepassing in mijn onderzoek en advieswerk hebben bijgedragen aan meer gezondheid en welbevinden van werkenden en beter werk voor hen.

### Wees loyaal aan je latere zelf

Laatst las ik een roman de volgende zin: 'Ik verpest niet graag het heden, door me druk te maken over mijn toekomst.' Deze zin geeft goed weer, dat we eigenlijk niet loyaal willen zijn aan ons latere zelf. Niet voor niets stelden Tversky en Kahneman (1981) dat mensen moeite hebben rekening te houden met de lange termijn. Frank Kalshoven in zijn column in de Volkskrant (25 april 2024) noemde dit bijziendheid (het heden weegt veel zwaarder dan de toekomst). Onder meer deze neiging maakt dat we niet rationeel handelen (Tversky & Kahneman, 1981; WRR, 2014)).

Toch vraagt duurzame inzetbaarheid dat we loyaal zijn aan ons latere zelf. We zullen nu dingen moeten doen en dingen moeten laten om ook op latere leeftijd nog actief en fit te kunnen zijn.



Onderzoek naar 'Future Work Self' en 'Future Time Perspective' onderschrijft dat dit nodig is. Een 'Future Work Self' is het toekomstbeeld dat iemand heeft van zichzelf en wat hij hoopt te bereiken op het gebied van werk (Strauss et al., 2012; Van Bezouw et al., 2022)). Mensen met een duidelijker beeld van hun 'Future Work Self' blijken eerder geneigd te zijn om proactief loopbaangedrag te vertonen. Volgens Van Bezouw et al. (2022) omdat een duidelijker beeld van hun toekomstige zelf op het werk werknemers richting en houvast geeft. 'Future Time Perspective' verwijst naar het vermogen van een individu om de toekomst te voorzien, daarop te anticiperen, en te plannen voor gewenste toekomstige uitkomsten (Kooij et al., 2018). Kooij et al. (2018) laten op grond van een meta-analyse zien dat dit vermogen cruciaal is voor welzijn, motivatie en gedrag.

Nadenken over de toekomst helpt dus om in beweging te komen en eigen regie te nemen. Maar we doen het te weinig. Om te bevorderen dat werkenden duurzaam inzetbaar zijn en blijven, zouden werkgevers interventies kunnen inzetten die aandacht schenken aan de toekomst. Er zijn al interventies die dat doen. Op internet vond ik interventies onder de noemer 'Grip op je eigen toekomst'. Dergelijke interventies zouden gebruik kunnen maken van apps die voorspellen hoe personen in de loop van de tijd verouderen aan de hand van een foto. Interessant zou zijn om te onderzoeken of deze interventies ook bijdragen om de noodzaak te realiseren dat er nu dingen gedaan moeten worden voor later. Dat ga ik echter zelf niet meer doen. Ik neem afscheid van mijn werk als onderzoeker en adviseur. Ik besluit met tips voor werkenden en werkgevers.

## Tips voor werkgevers

Wat betekent mijn onderzoek voor werkgevers?

1. Benadruk als werkgever de positieve dingen van het werk. Hoe werk zorgt dat werkenden van betekenis kunnen zijn. Bijvoorbeeld dat werk bijdraagt aan de ontwikkeling van leerlingen.
2. Tref maatregelen om niet alleen het werkvermogen, maar ook de vitaliteit en employability van werknemers te versterken.
3. Maak gebruik van de faciliteiten en beleid van O&O fondsen en cao. Leer van voorbeelden van andere werkgevers.
4. Bied werknemers aantrekkelijke activiteiten aan om hun duurzame inzetbaarheid te vergroten. Leuke activiteiten verhogen de intrinsieke motivatie.
5. Geef werknemers inzicht welke activiteiten het best aansluiten bij hun behoeften. Bijvoorbeeld door een zelfscan Duurzame Inzetbaarheid van de Nationale Politie met een terugkoppeling die passende interventies aanbeveelt.
6. Bied werknemers praktische gelegenheid om activiteiten te volgen. Bijvoorbeeld door deelname mogelijk maken tijdens werktijd, de activiteit op meerdere tijdstippen aanbieden en structuur en herkenbaarheid in aanbod.
7. Zorg dat werknemers niets anders dan het juiste kunnen doen. Dit door de sociale en (cultuur) fysieke omgeving zo in te richten dat werknemers niets anders kunnen dan het goede gedrag te laten zien: statafels, printer ver weg zetten, benoemingstermijnen voor bepaalde functies zodat men niet jarenlang hetzelfde werk kan blijven doen, loopbaanpaden, roulatie van taken, etc.

8. Stimuleer werknemers om een opleiding te volgen.
9. Zorg dat werknemers niet alleen naast, maar juist in het werk leren door telkens andere taken te doen, iets nieuws kunnen ontdekken en breder inzetbaar kunnen worden.
10. Schrijf oudere werknemers niet af. Oudere werknemers presteren ten minste zo goed als jongere werknemers. Iemands kalenderleeftijd zegt niets over zijn of haar prestaties.

## Tips voor werkenden

Wat raad ik werkenden nu aan op grond van mijn onderzoek en adviespraktijk om te bevorderen dat werkenden een leven lang vitaal aan het werk kunnen en willen zijn (Van Vuuren, 2019):

1. Wees loyaal aan je latere zelf. Bedenk dat keuzes die je nu maakt, gevolgen hebben voor hoe je er over tien jaar of later voor staat.
2. Zorg goed voor je eigen hulpbronnen, zoals gezondheid en vakbekwaamheid, zodat je er over tien jaar nog plezier van hebt.
3. Neem voor lief dat iets op korte termijn tijd kost, zodat het op lange termijn iets oplevert.
4. Sta af en toe stil bij de keuzes die je maakt. Wat zie je als je naar je eigen gedrag kijkt? Wil je het wel echt? Vaak zeggen we wel dat we graag willen leren of sporten, maar doen we het niet.
5. Bedenk waar je over tien jaar wilt staan en wat nodig is om daar te komen. Dit kunnen maatregelen zijn die je gezondheid versterken, maar ook maatregelen gericht op je vakbekwaamheid en motivatie.
6. Maak gebruik van de faciliteiten en beleid van werkgevers, O&O fondsen en cao.
7. Zorg dat wat je wilt gaan doen ook leuk is: leuk voor nu én goed voor later.
8. Doe het niet alleen. Nieuw gedrag is makkelijker vol te houden als je het samen met anderen doet.
9. Sla de handen ineen om je omgeving en/of het beleid aan te passen, bijvoorbeeld een andere taakverdeling, loopbaanpaden of minder werkdruk.
10. Als wat jij wilt niet past bij wat je functie of je werk- of opdrachtgever biedt, ga dan op zoek naar een andere plek.

## Een woord van dank...

... aan alle werkenden uit het veld die ik de afgelopen jaar heb ontmoet bij workshops, trainingen, focusgroepen en interviews voor jullie inspiratie en het plezier dat jullie me gaven.

... aan mijn opdrachtgevers voor hun prangende vragen over duurzame inzetbaarheid. Door jullie vragen wist ik wat leefde in de praktijk.

... aan a.s.r /Loyalis voor het financieren van de leerstoel en het mogelijk maken dat ik naast mijn werkzaamheden bij Loyalis Kennis & Consult deze leerstoel kon bekleden. Hierdoor kon ik een brug slaan tussen de praktijk en de theorie.

... aan het College van Bestuur van de Open Universiteit en aan het faculteitsbestuur van Managementwetenschappen voor het instellen van deze leerstoel en het vertrouwen dat zij in mij stelden.

... aan de collega's van a.s.r./Loyalis voor de samenwerking en steun de afgelopen 18 jaar.

... aan de collega's van de Open Universiteit voor jullie openheid en samenwerking aan publicaties.

... aan mijn collega's van de andere universiteiten, oud-collega's van TNO Arbeid en andere concullega's uit het veld voor jullie inspiratie en vriendschap.

... aan mijn promovendi en studenten voor het samen ideeën vorm zien te krijgen.

... aan mijn familie, vrienden en burens voor hun belangstelling en gezelligheid.

... aan mijn moeder Ruud voor haar voorbeeldige stimulant als werkende moeder en haar onvoorwaardelijke liefde.

... aan mijn tweelingzus Vera die geniet van dezelfde dingen als ik.

... aan Tessa, haar dochter, schoonzoon en hun kinderen, dat ik bij jullie af en toe oppas-oma mag zijn.

... aan mijn zonen Elmer en Thijmen en (aanstaande) schoondochters Charmine en Grace. Voor jullie warmte en energie.

... aan mijn man Duco voor alle steun door dik en dun de afgelopen 39 jaar. En omdat je weer mee bent terug verhuisd naar Noord-Holland. Jij zorgde er voor dat ik loyaal kon zijn aan mijn latere zelf.

Ik heb gezegd.

## Literatuur

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Jobs Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3). 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baumer de Azevedo M.C., De Hauw S., Semeijn J., van Vuuren T. (2022). Do parallel career tracks harm professionals more than single career tracks? *Australian Journal of Career Development*, 31(2):149-159. <https://doi.org/10.1177/10384162221110366>
- Boelhouwer, I.G. & van Vuuren, T. (2022). Werkvermogen, burn-outklachten en werkbevoegenheid bij zzp'ers twee tot tien jaar na een kankerdiagnose. *Gedrag & Organisatie*, 35 (4), 397 – 423. <https://doi.org/10.5117/GO2022.4.002.BOEL>
- CBS (2023a). Nederland in cijfers 2023. Hoeveel honderdplussers zijn er. <https://longreads.cbs.nl/nederland-in-cijfers-2023/hoeveel-honderdplussers-zijn-er/>.
- CBS (2023b) Pensioenleeftijd werknemer gemiddeld 65 jaar en 8 maanden. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/20/pensioenleeftijd-werknemer-gemiddeld-65-jaar-en-8-maanden> .
- CBS (2023c). Werkende meerderheid verder gegroeid. (<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/32/werkende-meerderheid-verder-gegroeid>).
- CBS (2024). Ouderen. Hoe vergrijsd is Nederland. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/leeftijd-ouderen>
- Dekker, W. A., & Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30, 57–63. <https://doi.org/10.1080/00050069508259607>
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008). Job insecurity and employability among temporary workers: A theoretical approach based on the psychological contract. In K. Näswall, J. Hellgren, & M. Sverke (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 88–107). Cambridge: Cambridge University.
- De Jonge, M. (red.). (2012). Vitaliteit en Inzetbaarheid voorbeelden van vernieuwende initiatieven. Utrecht, NIP-sector A&O. [https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/eawop-bundel-2012\\_eindversie\\_0.pdf](https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/eawop-bundel-2012_eindversie_0.pdf)
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Den Boer, H.; van Vuuren, T.; de Jong, J. (2021). "Job Design to Extend Working Time: Work Characteristics to Enable Sustainable Employment of Older Employees in Different Job Types" *Sustainability* 13, no. 9: 4719. <https://doi.org/10.3390/su13094719>
- De Vries, S., Gründemann, R., van Vuuren, T. (2001) Employability policy in Dutch Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 7, November 2001, 1193-1202. <https://doi.org/10.1080/09585190110068395>
- Dorenbosch, L., Sanders, J. & Blonk, R. (2014). Duurzame inzetbaarheid vanuit theoretisch perspectief: De kwetsbaarheid van inzetbaarheid. In: Brigitte Blatter, Luc Dorenbosch & Laura

Keijzer (red). Duurzame inzetbaarheid in perspectief. Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau. (blz. 11-34). Leiden: TNO.

Gründemann R.W.M. & Vuuren C.V. van (1998). Prevention of absenteeism at the workplace: A European Portfolio of Case Studies, Luxembourg: Office for official publications of the European communities. ISBN 92-828-0420-8.

Gründemann R.W.M. & Vuuren C.V. van (1997). Prevention of absenteeism at the workplace: European Research report, Luxembourg: Office for official publications of the European communities. 1997. ISBN 92-828-0418-6.

Ilmarinen, J. Tuomi, T, K. Seitsamo J. (2005). New dimensions of work ability. International Congress Series 1280, 3 – 7.

Jahoda, M. (1982) Employment and unemployment, Cambridge: University Press.

Kalshoven, F. (2024). Zeilen naar klimaatneutraliteit is geriefelijker dan roeien. Column Het spel en de knickers. Volkskrant, 25 april 2024.

Klandermans, B., Klein Hesselink D.J., van Vuuren, T. (2010). Employment Status and Job Insecurity: On the Subjective Appraisal of an Objective Status, Economic and Industrial Democracy, 31, 4, 557-577. <https://doi.org/10.1177/0143831X09358362>

Klein Hesselink D.J., van Vuuren, C.V. (1999). Job flexibility and job insecurity: The Dutch case. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8, 2, 273-294. <https://doi.org/10.1080/135943299398366>

Kooij, D.T.A.M., Kanfer, R., Betts, M., Rudolph, C.W. (2018). Future time perspective: A systematic review and meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 103(8):867-893. <https://doi.org/10.1037/apl0000306>

Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper.

Messiou, A. & Van Vuuren, T. (2022). Ervaren economische kwalificatieveroudering en ontwikkelmogelijkheden in het werk: de relaties met ziekteverzuim en bevlogenheid. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 38 (2), 192-217. <https://doi.org/10.5117/tVA2022.2.005.MESS>

Nauta, A., de Bruin, M.R., Cremer, R. (2004). De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Oeij, P.R.A., van Vuuren, T., Dhondt, S., Gaspersz, J., De Vroome E.M.M. (2018) "Mindful infrastructure as antecedent of innovation resilience behaviour of project teams: Learning from HROs", Team Performance Management: An International Journal, Vol. 24 Issue: 7/8, pp.435-456, <https://doi.org/10.1108/TPM-09-2017-0045>

Ouweneel, E., Schaufeli, W. & LeBlanc, P., (2009). Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. Gedrag & Organisatie, 22, 2, 118-135.

Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. Journal of Applied Psychology, 102(3), 403–420. <https://doi.org/10.1037/apl0000106>

Pot, B. & Swankhuisen, C. (2013). Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie. Mythen, misverstanden en mogelijkheden. Bussum: Coutinho.

Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2007). Burnout en bevlogenheid. In: Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (Red.) *De psychologie van arbeid en gezondheid*, blz. 341-358. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Schaufeli, W. & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.

SER, Sociaal-Economische Raad (2009). Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties. Den Haag: Sociaal Economische Raad.

Smit, A. & Van Vuuren, T. (2023). Leef tijd is een getal, geen beperking. Verslag van een onderzoek naar age-isme in de arbeidsdeskundige praktijk. In opdracht van het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum. Arbeidsdeskundig Kennis Centrum.

<https://www.arbeidsdeskundigen.nl/akc/kennis/akc-cahiers/document/5451>

Smit, A., Hoebink, F. & Van Vuuren, T. (2021). Volgend Sturen. Theory of Change van de methodiek die is gebruikt in het project Zorgassistent-in-de-klas van Stichting Gezel. In opdracht van het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum. Cahier 25, Arbeidsdeskundig Kennis Centrum.

<https://www.arbeidsdeskundigen.nl/akc/kennis/AKC-Cahier/document/3175>

Smit, A., Verhoeven, D. & van Vuuren, T. (2017). Stigmatisering van werknemers met een psychische aandoening en hoe HR dit tegen kan gaan. *Tijdschrift voor HRM*, 20 (4), 1-18.

Strauss, K., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2012). Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 580-598.

<https://doi.org/10.1037/a0026423>

TNO (2020) Factsheet arbobalans 2020: ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid Leiden: TNO.  
Tversky, A. en D. Kahneman (1981) 'The Framing of Decisions and the Psychology of Choice', *Science*, 211 (4481), 453-458.

Van Bezouw, M.J., Koen, J. & Langerak, J.B. (2022). Proactiviteit ten tijde van baanonzekerheid: Over de modererende rol van 'future work selves'. *Gedrag & Organisatie*, 35 (4), 513 – 536.

<https://doi.org/10.5117/GO2022.4.006.BEZO>

Van Dam, K., Van Vuuren, T. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2016). Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht. *Gedrag & Organisatie*, 29 (1), 3-27.

<https://doi.org/10.5117/2016.029.001.001>

Van Dam, K., van Vuuren, T. & Kempes, S. (2017). Sustainable employment: the importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *International Journal of Human Resource Management*, 28, (17), 2449-2472 <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137607>

Van Dorssen-Boog, P., Van Vuuren, T. & C. Yigit. (2019). Investeren in de ontwikkeling van sterk leiderschap van zorgprofessionals en zorgteams – een ontwikkeling naar duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM*, 22 (3), 13-35. <https://doi.org/10.5117/THRM2019.3.DORS>

Van Vuuren, T. (2021). Hoofdstuk 11 Gezondheid en Vitaliteitsmanagement. In Kampermann & A. Kluijtmans, F. (red.). *Leerboek HRM*. 4e druk. Blz. 303-324. Groningen. Noordhoff.

Van Vuuren, T. (2019). Een leven lang vitaal in het onderwijs. Huizen: Uitgeverij Pica.

Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Vergroot de duurzame inzetbaarheid van werknemers door hun vitaliteit, werkvermogen en employability te versterken. *Gedrag & Organisatie*, 25 (4), 400-418.  
<https://doi.org/10.5117/2012.025.004.400>

Van Vuuren, T. (1990). Met ontslag bedreigd. Werknemers in onzekerheid over hun arbeidsplaats bij veranderingen in de organisatie. Dissertatie Vrije Universiteit Amsterdam. Amsterdam: VU uitgeverij.

Van Vuuren, T., Caniëls, M. & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24 (4), 356-373. <https://doi.org/10.5117/2011.024.004.357>

Van Vuuren, T., de Jong, J. & Smulders, P. (2019). The association between subjective job insecurity and job performance across different employment groups: Evidence from a representative sample from the Netherlands", *Career Development International*, 25, 3, 229-246. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2018-0155>

Van Vuuren, T. & Marcelissen, F. (2013). Werkvermogen, vitaliteit en employability naar leeftijd en opleiding in het primair onderwijs. *Tijdschrift voor HRM*, 16, 2, 45-62, Van Vliet Uitgevers.

Van Vuuren, C.V., van Gent M.J. (2002) Reïntegratie van langdurig zieken: Gelijke kansen voor iedereen? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 18, 1, 40-53.

Van Vuuren, C.V. & Klandermans, P.G. (1994). Social explanations for job insecurity: Group influences on causal attributions. *Social Justice Research*, 7, 3.  
<https://doi.org/10.1007/BF02334834>

Van Vuuren, T. & Klein Hesselink, J. (2011). Nieuwe zelfstandigen en onzekerheid over de arbeidsplaats, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 27 (3), 284-305.  
<https://doi.org/10.5117/2011.027.003.284>

Van Vuuren, T., Lub, M. & Marcelissen, F. (2016b). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid. Een noodzakelijke paradox. *Tijdschrift voor HRM*, 19 (9), 1-18.

Van Vuuren, T. & Marcelissen, F. (2013). Werkvermogen, vitaliteit en employability naar leeftijd en opleiding in het primair onderwijs. *Tijdschrift voor HRM*, 16, 2, 45-62, Van Vliet Uitgevers.

Van Vuuren, T. & Peters, P. (2017). Inzetten op employability van het OBP in het Wetenschappelijk Onderwijs. Helpt de e-portfolio-app 'me@work', het loopbaanpotentieel en de arbeidsmarkt kansen van het ondersteunend beheerspersoneel te vergroten? Pilot door het leernetwerk employability in opdracht van SoFoKLeS. Heerlen, Open Universiteit.  
<https://www.ou.nl/web/open-universiteit/-/studie-naar-app-om-employability-van-ondersteunend-personeel-bij-universiteiten-te-bevorderen>

Van Vuuren, T., Smit, A. & Wolswijk A. (2016a) Daadwerkelijk werk maken van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid in de VVT. Waarom nemen werkgevers én werknemers verantwoordelijkheid voor investeren in duurzame inzetbaarheid? Onderzoek in opdracht van de Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsbeleid Verpleeg-, Verzorgingshuizen en Thuiszorg (A+O VVT), Heerlen: Loyalis Kennis & Consult.

Van Vuuren, T., Stoffers, J. & Lancée, V. (2018). Het effect van opleiding en training op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Een longitudinale studie op grond van objectieve data. *Tijdschrift voor HRM*, 21 (1), 18-35. <https://doi.org/10.5117/THRM2018.1.VUUR>

Van Vuuren, T. van der Heijden, B.I.J M. & Semeijn, J.H. (2023). With a little help from my friends: adopting a P-E fit perspective in understanding the value of organizational learning climate for sustainable employability. *Frontiers in Psychology*, 14.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1128535>

Van Vuuren C.V., Verboon F.C., Reijenga, F.A.(2001a). Stand van zaken en ontwikkelingen arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid in de sector Rijk. Deel 2: Werkgeversportretten. Hoofddorp: TNO Arbeid. <https://publications.tno.nl/publication/34634327/1kMi4/vuuren-2001-werkgeversportretten.pdf>

Van Vuuren C.V., Verboon F.C., Reijenga, F.A. (2001b) Stand van zaken en ontwikkelingen arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid in de sector Rijk. Deel 1: Kwantitatieve en kwalitatieve analyses. Hoofddorp: TNO Arbeid. <https://publications.tno.nl/publication/34634326/b9x6UW/vuuren-2001-kwantitatieve.pdf>

Van Vuuren, T. & Veth, K. (2020). De impact van het Generatiepact. Vijf casestudies over ervaringen en gevolgen voor de duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM*, 23 (3), 21-39.

<https://doi.org/10.5117/THRM2020.3.VUUR>

Van Vuuren, T. & Ybema, J.F. (2024). Kan een app bijdragen aan een betere leefstijl en hoger welbevinden op het werk? a.s.r. Vitality: een smartphone applicatie met activity tracker. Presentatie gehouden op cirkelbijeenkomst Bewegen Begint op de Werkvloer van de Beweegalliantie, 18 Januari 2024 in Papendal Arnhem.

Van Vuuren, T. & Ybema, J.F. (2009). Neem het heft in eigen hand: Ervaringen van werkgevers over de re-integratie van langdurig zieke werknemers. *Gedrag & Organisatie*, 22, 371-391.

Van Vuuren, T., Ybema J.F., van den Heuvel, F. & Witjas, L. (2023a). Helpen apps ter bevordering van duurzame inzetbaarheid? Gebruik en effecten van een app als interventie ter vergroting van duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM*, 26, 1, 76 – 99.

<https://doi.org/10.5117/THRM2023.1.004.VUUR>

Van Vuuren, T., Ybema J.F., van der Heijden, B. & Semeijn, J., (2023b). Time for Vitality; An empirical study into interventions aimed at enhancing self-management and sustainable employability for health care workers. Paper presented at the 21st EAWOP Congress: The future is now. 24-27 May, Katowice, Poland.

Van Vuuren, T., Ybema, J.F., Neessen, P., Marcelissen, F. & Van Dam, K. (2015). Vitale, gezonde en duurzaam inzetbare werknemers in Limburgse organisaties. Onderzoeksrapport voor de Provincie Limburg, Open Universiteit, Heerten.

Veld, M., Semeijn, J.H. & van Vuuren, T. (2016). Career control, Career dialogue and Managerial Position, how do these matter for employability? Examining their three-way interaction effect on perceived employability. *Career Development International*, 21 (7), 697 – 712.

<https://doi.org/10.1108/CDI-04-2016-0047>

Veld, M., Semeijn, J.H. & van Vuuren, T. (2015). Enhancing perceived employability: An interactionist perspective on responsibilities of organizations and employees, *Personnel Review*, 44(6), 866-882. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2014-0100>

Voermans, T. (2024). 60-plussers steeds vaker opgebrand. *Parool*, 18 april 2024.



WRR (2014). Met kennis van gedrag beleid maken. Den Haag/Amsterdam. Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid/ Amsterdam University Press.

Ybema, J.F., van Vuuren, T. & Van Dam, K. (2020). Human Resource Practices for Enhancing Sustainable Employability: Implementation, Use, and Outcomes, *International Journal of Human Resource Management*, 31 (7), 881-907  
<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1387865>

Zoomer, T., Zinsmeister, J. & van Vuuren, T. (2019) Bevlogen naar het pensioen. Een onderzoek naar het doorwerkvermogen van lager geschoolde werknemers, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 35 (4), 421-439. [https://doi.org/TA\\_0169-2216\\_2019\\_035\\_004\\_009](https://doi.org/TA_0169-2216_2019_035_004_009)



