



Welke HR-interventies beïnvloeden duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers?

Een literatuurstudie

Auteur: Grace Lipperts

ANR: 368917

Begeleider: T.A.M. Kooij

Tweede corrector: C. Aerts

BSc Personeelwetenschappen, Tilburg University

Bachelor Thesis, literatuuronderzoek

Mei 2019

Abstract

This literature study provides insight into the effects of various intervention studies aimed at improving vitality, employability, work capacity and well-being, to promote sustainable employability of older employees. Sustainable employability is understood as the extent to which employees are and remain capable of performing various and changing activities at work during the lifespan. Literature was collected by searching through various databases and this led to a selection of 14 studies that were compared. Interventions were tested scientifically through an experimental design. The results showed that interventions aimed at sports and a healthy lifestyle improve vitality and interventions aimed at enhancing emotional competences could improve employability. Interventions focused on enhancing cognitive capacity improve workability and interventions aimed at enhancing self-efficacy, positive emotions and social support improve well-being. From the results of the studies and two conducted interviews with HR-managers in the Netherlands, theoretical and practical implications as well as recommendations are discussed. It is concluded that interventions can be effective. However, providing customized care could also be considered an effective way of contributing to sustainable employability of older employees.

Keywords:

Sustainable employability, HR-interventions, Employability, Vitality, Workability, Well-being

Abstract

Dit literatuuronderzoek brengt in kaart wat het effect is van diverse interventies gericht op vitaliteit, employability, werkvermogen en welbevinden om duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers te bevorderen. Onder duurzame inzetbaarheid wordt verstaan de mate waarin werknemers in staat zijn en blijven om verschillende en veranderende werkzaamheden uit te voeren gedurende de levensloop. Literatuur werd verzameld middels diverse databases en dit leidde tot een selectie van 14 studies die werden vergeleken. In deze studies werden interventies uitgevoerd en wetenschappelijk getest met een experimenteel design. Uit de resultaten blijkt dat interventies gericht op bevordering van sport en gezonde voeding vitaliteit verhogen. Interventies gericht op emotionele competenties kunnen employability verhogen. Interventies gericht op het verbeteren van het cognitief vermogen zijn effectief voor het verhogen van werkvermogen en interventies gerelateerd aan zelfdoeltreffendheid, positieve emoties en sociale steun verhogen welbevinden. Voortkomend uit de resultaten en twee interviews met HR-managers worden theoretische en praktische implicaties en aanbevelingen besproken. Geconcludeerd wordt dat interventies wel effectief kunnen zijn, maar dat maatwerk ook een effectieve manier zou kunnen zijn om bij te dragen aan duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers.

Keywords:

Duurzame inzetbaarheid, HR-interventies, Employability, Vitaliteit, Werkvermogen, Welbevinden

Inleiding

Nederland heeft te maken met vergrijzing. In 2016 was 18% van de Nederlanders nog 65 jaar en ouder (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016), terwijl verwacht wordt dat dit percentage in 2040 stijgt naar 27% (De Lange, 2014). Nederlanders worden steeds ouder en gezonder oud. De gemiddelde levensverwachting van mannen was in 2011 nog 79,2 jaar en in 2060 wordt deze verwacht te stijgen naar 87,1. De gemiddelde levensverwachting van vrouwen was in 2011 82,9 en wordt verwacht te stijgen naar 89,9 jaar (Van Duin & Stoeldraijer, 2012). De vergrijzing in Nederland kan worden verklaard doordat er relatief minder kinderen worden geboren dan vroeger en de gezondheidszorg beter is ontwikkeld, waardoor elk jaar de levensverwachting stijgt (Van Dam, De Groot, Verwest & Egmond, 2006).

Deze hogere levensverwachting heeft gevolgen voor de arbeidsmarkt. Het beleid van de overheid neemt deze hogere levensverwachting mee in het bepalen van de AOW-leeftijd, en deze schuift elk jaar mee op (Nauta, de Lange & Görtz, 2010). Hierdoor zullen oudere werknemers langer moeten blijven doorwerken en inzetbaar blijven. Tevens worden de pensioenkosten van deze groep ouderen opgevangen door een kleiner aandeel jongere werknemers (De Lange, 2014). Dit maakt de noodzaak om werknemers langer te laten doorwerken nog groter en dit is nog een reden waarom de overheid de pensioenleeftijd verhoogt. Organisaties kunnen hierop inspelen door een strategisch HR-beleid op te zetten, dat bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid van werknemers (Nauta et al. 2010).

Onder duurzame inzetbaarheid wordt verstaan de mate waarin werknemers in staat zijn en blijven om verschillende en veranderende werkzaamheden uit te voeren gedurende de levensloop (De Lange & Thijssen, 2007). Hierbij moeten werknemers aan mogelijkheden en fysieke en cognitieve voorwaarden voldoen om te functioneren in het werk met behoud van gezondheid en welbevinden (Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011). Duurzame inzetbaarheid bestaat uit drie overkoepelende elementen: vitaliteit, employability en werkvermogen (Sociaal Economische Raad, 2009). Volgens Van Vuuren et al. (2011) staat vitaliteit voor veerkrachtigheid en doorzettingsvermogen, employability verwijst naar het in staat zijn om werkzaamheden te blijven vervullen nu en in de toekomst, werkvermogen staat voor het fysiek en mentaal in staat zijn om te werken.

Naast de drie genoemde elementen wordt ook welbevinden als indicator voor duurzame inzetbaarheid meegenomen in dit onderzoek. Vitaliteit, employability en werkvermogen hebben te maken met de functionele kant van duurzame inzetbaarheid. Dit gaat namelijk over capaciteiten en het in staat zijn om taken uit te voeren. Welbevinden

daarentegen, gaat over het cognitieve en affectieve aspect. Het gaat over de mate waarin men geluk en tevredenheid ervaart over zijn of haar werk (Diener & Lucas, 1999). Iemand die een hoge mate van welbevinden ervaart op het werk heeft vaak een positieve algemene beoordeling over zijn of haar leven (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999). Daarnaast hebben mensen met een hoge mate van welbevinden positieve levensuitkomsten zoals succes, betere sociale relaties en betere banen (Lyobomirsky, King & Diener, 2005). Dit draagt bij aan duurzame inzetbaarheid.

Tot nu toe is uit onderzoek bekend dat duurzame inzetbaarheid wordt bevorderd door een breed scala aan determinanten (Brouwer, De Lange, Mei, Wessels, Koolhaas, Bültmann, Van Der Heijden & Klink, 2012). Deze determinanten omvatten persoonskenmerken (bijv. gezondheidskenmerken, socio-demografische gegevens en leefstijl), familiekenmerken (bijv. sociale steun en huishouden), werkkenmerken (bijv. inhoud, tempo, taakeisen en beleid), organisatiekenmerken (bijv. type bedrijf en structuur) en macro-economische kenmerken (bijv. wetgeving, economische groei, sociale zekerheid). Echter, in veel van deze onderzoeken zoals door Van Vuuren et al. (2011) worden vragenlijsten gebruikt om verbanden te onderzoeken. Deze studies zeggen niets over concrete effecten van uitgevoerde interventies op een groep werknemers en een mogelijk causaal verband tussen HR-interventies en een uitkomstvariabele. HR-interventies zijn initiatieven die organisaties uitvoeren om bepaalde doelen te behalen (Van Dam, Van Vuuren & Van der Heijden, 2016). In dit onderzoek gaat het over interventies die ervoor zorgen dat de duurzame inzetbaarheid van werknemers verhoogd wordt.

Dit onderzoek neemt in acht dat duurzame inzetbaarheid voor werknemers van groot belang is door demografische ontwikkelingen. Onder oudere werknemers wordt in dit onderzoek verstaan werknemers boven de leeftijd van 55 jaar. Niet iedere werknemer bevindt zich op hetzelfde moment in zijn of haar leven in dezelfde fase, omdat iedereen op een ander moment cognitieve en fysieke veroudering ervaart (Van Dam et al. 2016). Dit betekent dat effecten die gevonden worden bij de leeftijdscategorie vanaf 55 jaar, niet per definitie voor alle 55-jarigen gelden. In dit literatuuronderzoek is gekozen voor de leeftijd van 55 jaar om twee redenen. Enerzijds zijn er studies (Van Vuuren et al. 2011) die een groot verschil in verouderingseffecten tonen bij de categorie die begint vanaf 55 jaar, vergeleken met leeftijdscategorieën daaronder. Dit duidt erop dat 55 jaar een grens aangeeft waarop veel oudere werknemers significante effecten ervaren door veroudering. Anderzijds wordt de leeftijd van een oudere werknemer in dit onderzoek gerelateerd aan de pensioenleeftijd. Oudere werknemers zijn degenen die binnen tien tot vijftien jaar met pensioen gaan (Van

Dam et al. 2016).

Naast interventies die zijn uitgevoerd op oudere werknemers worden er ook enkele studies naar interventies meegenomen die niet specifiek op oudere werknemers zijn uitgevoerd. Vaak hebben deze interventies namelijk een positieve invloed op een gezonde leefstijl en dit heeft implicaties voor beter functioneren op het werk. Als organisaties erin slagen genoemde interventies te realiseren, kunnen zij de toekomst van hun werknemers en de organisatie positief beïnvloeden (Nauta et al. 2010). Dit draagt bij aan het ontwikkelen van een toekomstbestendige organisatie.

Het doel van deze literatuurstudie is om de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden: *Welke HR-interventies beïnvloeden duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers?*

In dit literatuuronderzoek worden HR-interventies omtrent vergrijzing en duurzame inzetbaarheid bijeengebracht. Dit onderzoek brengt in kaart in welke indicator van duurzame inzetbaarheid er al veel onderzoek gedaan is en waar zich nog leemtes bevinden in de wetenschap. Op deze manier wordt er richting gegeven aan waar toekomstig onderzoek omtrent HR-interventies naar gedaan kan worden. Bovendien wordt door de interventie onderzoeken duidelijk welke determinanten een causaal verband hebben met duurzame inzetbaarheid.

Concrete HR-interventies worden in dit onderzoek geïdentificeerd, waarvan getest is of zij effectief zijn voor duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Deze HR-interventies zouden organisaties kunnen inzetten om duurzame inzetbaarheid te bevorderen en op die manier effectiever te investeren in hun strategisch HR-beleid.

Methode

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is er een literatuuronderzoek gedaan. De relevante artikelen voor dit onderzoek zijn geselecteerd uit verschillende zoekmachines die geraadpleegd zijn via de computer. De zoekmachines zijn WorldCat, PsycNet, PsycInfo, Business Source Elite en Web of Science. Deze zijn gekozen om te verzekeren dat de artikelen peer reviewed zijn.

Zoektermen die hiervoor gebruikt zijn: ‘Sustainability’, ‘Sustainable employability’, ‘Duurzame inzetbaarheid’, ‘HR-interventies’, ‘Successful aging’, ‘Intervention’, ‘Aged adults’, ‘Aging’, ‘Workability’, ‘Vitality’, ‘Employability’ en ‘Wellbeing’. Deze zoekwoorden werden gecombineerd met termen zoals ‘en’ en ‘of’ om meer relevante artikelen te kunnen

vinden. Zoektermen die als eerst gecombineerd werden zijn termen die werknemers of ouderen impliceren zoals ‘Employees’ en ‘Older employees’ samen met ‘Interventions’ en een uitkomstmaat zoals ‘Employability’ of ‘Vitality’. In Appendix 1 is in een tabel weergegeven met welke zoektermen artikelen gevonden zijn.

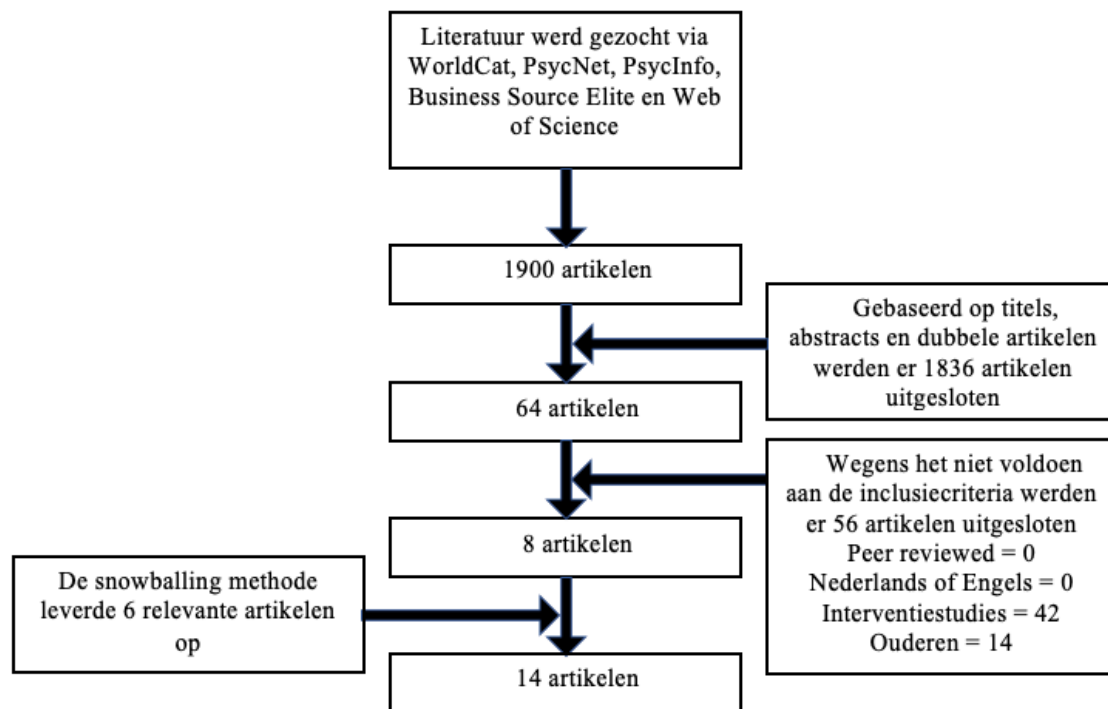
Naast het zoeken naar artikelen via zoektermen in zoekmachines is de methode van snowballing gehanteerd (Van Tulder, 2007). Hierbij worden artikelen over een bepaald onderwerp gezocht door naar referenties te kijken van artikelen die als relevant werden beschouwd of die een van de indicatoren van duurzame inzetbaarheid als uitkomstmaat hadden.

Vier selectiecriteria werden vooraf vastgesteld waar artikelen aan moesten voldoen, om geselecteerd te worden voor dit literatuuronderzoek. Ten eerste dienden de artikelen peer reviewed te zijn, zodat de deskundigheid van de auteur op het gebied van de studie hoog genoeg werd geacht en de artikelen zijn gepubliceerd. Ten tweede moesten de artikelen geschreven zijn in het Nederlands of Engels. Ten derde moest het om studies gaan die interventies empirisch testten. Als laatste moesten de interventies in de studies ook uitgevoerd zijn op ouderen. Ouderen zijn ook relevant om mee te nemen als zij niet (meer) werken omdat de uitkomsten van de interventies wel een positieve invloed kunnen hebben op een van de genoemde uitkomsten. Daarom hebben ook deze interventies implicaties voor duurzame inzetbaarheid. Als een artikel aan alle criteria voldeed werd eerst de abstract gelezen. Vervolgens werden de inleiding, methode en conclusie gelezen om te controleren of de bevindingen in het onderzoek relevant waren. Wanneer er op dat moment nog twijfel bestond om het artikel al dan niet mee te nemen, werd het hele artikel gelezen.

De zoektocht naar relevante artikelen via de zoekmachines resulteerde in een totale selectie van 14 studies. Gebaseerd op de titels, abstracts en dubbele artikelen werden er na de eerste zoektocht van de 1900 artikelen 1836 artikelen uitgesloten van het onderzoek. Zij voldeden niet aan de inclusiecriteria. De zoekmachines waren voor gebruik verfijnd op alleen peer reviewed artikelen en Nederlandse of Engelse taal. Daarnaast zijn er 6 artikelen geïncludeerd die middels de methode van snowballing zijn gevonden. Onder deze studies vielen ook enkelen die deelnemers meenemen met een leeftijd onder de 55 jaar, omdat de interventie in deze studies implicaties hadden voor duurzame inzetbaarheid en het aantal geschikte interventiestudies over duurzame inzetbaarheid gering is.

De belangrijkste redenen waarom bepaalde artikelen niet werden geselecteerd voor dit onderzoek waren omdat ze geen interventies testten maar middels data uit vragenlijsten relaties onderzochten of een verband onderzochten die niet gerelateerd was aan duurzame

inzetbaarheid van werknemers. Een rapportage van de gehele zoekprocedure is weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1. Zoekprocedure

Elk artikel kan een kwaliteitsscore behalen van minimaal 0 en maximaal 5. Deze kwaliteitsindicatie is weergegeven in Tabel 1. Deze kwaliteitsscore is gebaseerd op het al dan niet includeren van een controlegroep, toepassen van randomisatie, het hanteren van een longitudinaal onderzoeksdesign waarbij pre- en post metingen werden gedaan, een sample van minimaal $N = 100$ en een interventietermijn van minimaal 6 maanden. Zulk soort design omvat een experimentele groep waarop een interventie wordt uitgevoerd en een controlegroep die geen of een andere interventie krijgt. Daarbij worden herhaaldelijk metingen gedaan op beide groepen over verschillende tijdstippen, zoals een voor- en na meting.

Tabel 1: *Kwaliteitsindicatie*

Criterium	Score
Controlegroep	1
Randomisatie	1
Longitudinale studie	1
N > 100	1
Termijn minimaal 6 maanden	1
Totaal te behalen score	5

Resultaten

In totaal zijn er 14 studies meegenomen in dit literatuuronderzoek. Van het totale aantal studies is 92,8% specifiek uitgevoerd op ouderen en 57,1% is uitgevoerd op werknemers. De leeftijden variëren van 30 tot 70 jaar en de gemiddelde leeftijd was 46 jaar. Alle studies hanteerden een controlegroep, behalve de studie door Bishop (2013). 28,5% van de studies heeft vitaliteit als uitkomstmaat, 7,1% employability, 42,9% werkvermogen en 21,4% welbevinden. Alle studies werden uitgevoerd binnen Europa. De termijn van de studies varieerde van een dag tot 24 maanden. Gemiddeld duurden de studies 14 maanden. De duur van de interventies varieerde van enkele dagen tot twee jaar. Gemiddeld duurden de interventies vijf maanden. De termijn van de studies was gemiddeld langer dan de duur van de interventies omdat de interventies vaak plaatsvonden binnen een bepaalde periode, terwijl metingen over een langere periode daarna nog plaatsvonden om te controleren of effecten op lange termijn aanhielden.

De interventies die zijn uitgevoerd en getest in de artikelen zijn ingedeeld naar de bevordering van vier indicatoren: vitaliteit, employability, werkvermogen en welbevinden. De artikelen zullen in deze volgorde worden besproken. De eerste drie indicatoren staan gelijk aan de drie indicatoren van duurzame inzetbaarheid. De artikelen die worden vergeleken in dit onderzoek zijn weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2: *Weergave van de artikelen*

Auteur en publicatiejaar	Interventie	Resultaten op uitkomstmaat	Sample	Kwaliteit
Hughes et al. (2011)	Personal coaching om gezondheidsdoelen op te stellen.	Positief effect op vitaliteit	N = 423 Oudere werknemers	5
Strijk et al. (2013)	Wekelijks sporten, yoga en aerobics. Gratis fruit.	Geen effect	N = 730 Oudere werknemers	5
Nelis et al. (2011)	Spellen, dagboeken, discussies in duo's over emotiecompetenties	Positief effect op employability	N = 150 Studenten	2
Strijk et al. (2012)	Wekelijks sporten, yoga en aerobics. Gratis fruit.	Positief effect op vitaliteit	N = 730 Oudere werknemers	4
De Boer et al. (2004)	Bevorderen van het gezondheidsbeleid door individuele counseling	Positief effect op vitaliteit	N = 116 Oudere werknemers	4
Bond et al. (2010)	Online spellen probleemoplossen en medische toestand bijgehouden.	Positief effect op psychosociaal welbevinden	N = 62 Ouderen	3
Wolinsky et al. (2013)	Kruiswoordpuzzels en andere spellen online.	Positief effect op werkvermogen	N = 620 Ouderen	5
Stine-Morrow et al. (2008)	Spellen spelen: geheugen trainen, kaartrotatie, memory.	Positief effect op werkvermogen	N = 150 Ouderen	5
Buiza et al. (2008)	Geheugentests.	Positief effect op werkvermogen	N = 238 Ouderen	5
De Boer et al. (2007)	Assessment, counseling en coaching over functioneren.	Positief effect op werkvermogen	N = 291 Oudere werknemers	5
Pohjonen et al. (2001)	Wekelijkse sportsessies. Assessment van gezondheid.	Positief effect op werkvermogen	N = 87 Oudere werknemers	3
Wagner et al. (2008)	Tests voor het trainen van geheugen	Positief effect op werkvermogen	N = 73 Ouderen	1
Ouweneel et al. (2013)	Opdrachten (filmpjes kijken, beschrijven of gedrag uitvoeren op kantoor), allemaal over positieve ervaringen op het werk, goal setting en resource building.	Geen effect Na aanvullende analyses een positief effect op work engagement	N = 383 Oudere werknemers	3
Bishop (2013)	Dialogen met focus op vergroten van waardering van relaties.	Positief effect op work engagement	N = 19 Oudere werknemers	1

Vitaliteit

Vitaliteit wordt gedefinieerd als energiek, veerkrachtig en met een groot doorzettingsvermogen in staat zijn om door te werken (Van Vuuren et al. 2011). Binnen deze indicator zijn alleen gezondheidsinterventies getest. Er zijn binnen deze indicator van interventies vier artikelen gepubliceerd. De interventieduur van de studies hebben een range van een dag tot zes maanden en het gemiddelde is 4,6 maanden. De studies duurden allemaal 12 maanden. In alle vier de studies zijn de interventies gericht op gezondheidsbeleid. De studies verschillen deels in de methodes van het uitvoeren van de interventies, maar bevorderen wel allemaal beweging en gezond eten. In de studie door De Boer, Van Beek, Durinck, Verbeek en Van Dijk (2004) werd de interventie uitgevoerd middels individuele counseling en een persoonlijk geformuleerd actieplan. In de studie door Hughes, Seymour, Campbell, Shaw, Fabiyi en Sokas (2011), Strijk, Proper, Van Der Beek en Van Mechelen, (2012) en Strijk, Proper, Van Mechelen en Van Der Beek, (2013) werden er groepstrainingen gegeven in sport. Ook werden hierin werknemers gestimuleerd om een gezondere levensstijl aan te nemen door gezondere voeding aan te bieden zoals fruit. In de studies door De Boer et al. (2004), Hughes et al. (2011) en Strijk et al. (2012) leidden de interventies tot een verbetering in gezondheid en verhoogde fruitconsumptie van werknemers.

De interventie uit de studie door Strijk et al. (2013) had echter als enige geen significant effect op vitaliteit. Een verklaring hiervoor is dat de deelnemers relatief gezonder waren dan de gemiddelde Nederlandse werknemer. Daarnaast kan het hebben gelegen aan de manier waarop de interventie is uitgevoerd. Vergeleken met de studie door Strijk et al. (2012) is een belangrijk verschil dat in de studie door Strijk et al. (2013) de interventie niet was aangepast aan de behoefte van de deelnemers en mogelijk hierdoor geen significant effect gevonden werd.

Employability

Employability (inzetbaarheid) omvat volgens Hillage en Pollard (1998) het hebben en behouden van de capaciteit om geschikt te zijn voor werk nu en in de toekomst. Van de vergeleken artikelen in dit literatuuronderzoek rapporteert slechts één artikel een interventie op het gebied van employability. De interventieduur was een dag en de studie duurde zes maanden. Dit artikel door Nelis, Kotsou, Quidbach, Hansenne, Weytens, Dupuis en Mikolaczak (2011) bevat een beschrijving van twee studies. In beide studies werden interventies uitgevoerd die bestonden uit een training waarbij emotionele intelligentie (bijv. emotionele competenties, zelfcontrole, welbevinden, gezelligheid en emotieregulatie) werd

ontwikkeld door het spelen van spellen en het houden van discussies in tweetallen over positieve ervaringen en goal-setting. Employability werd niet direct gemeten. Echter, volgens de auteurs verhouden de uitkomsten zich tot employability doordat een van de uitkomstmaten is dat mensen met een verhoogde emotionele intelligentie beter in staat zijn om op een goede manier om te gaan met kennis en vaardigheden (Hillage et al. 1998). Daarnaast hebben zij een verhoogde emotionele competentie (bijv. het begrijpen van emoties, emotieregulatie en algemene emotie competentie), wat zorgt voor een beter begrip voor situaties in sociale context en daardoor een verbetering in employability. Naast de ontwikkeling van emotionele intelligentie werd de invloed van de interventie op karaktertrekken op lange termijn onderzocht.

Vergeleken met de controlegroep vertoonde de interventiegroep een significante verbetering in emotionele intelligentie. Na een periode van zes maanden bleek dit effect stabiel te zijn. Daarnaast droeg deze interventie bij aan verandering van karaktertrekken (bijv. een hogere mate van extraversie, aangenaamheid en vermindering in neuroticisme). Het verschil in deze karaktertrekken was na zes maanden nog stabiel.

Het verschil tussen de studies is dat in studie 2 een controlegroep werd toegevoegd, die ook een interventie kreeg (bijv. improvisatie drama training). De inhoud van de interventie bleef in studie 1 en studie 2 hetzelfde. De interventie leidde in de interventiegroepen van beide studies tot een significante verbetering in psychologisch welbevinden, gezondheid, kwaliteit van sociale relaties, ontwikkeling van karaktertrekken en emotionele intelligentie.

Werkvermogen

Ilmarinen, Tuomi en Seitsamo (2005) definiëren werkvermogen als de mate waarin men fysiek, psychologisch en sociaal in staat is om te werken. Er zijn in dit literatuuronderzoek zes studies die interventies hebben uitgevoerd op dit gebied. De duur van de interventies ligt in een range van drie dagen tot twee jaar en het gemiddelde is 7,4 maanden. De duur van de studies ligt tussen de zes maanden en vijf jaar en het gemiddelde is 22,3 maanden.

Alle interventies zijn gericht op het verbeteren van onderdelen van het cognitieve vermogen (bijv. kortetermijngeheugen, werkgeheugen en probleemoplossende strategieën). De onderzoekers verwachtten dat een verbetering in het cognitief vermogen ervoor zorgt dat werknemers mentaal langer in staat zijn om hun werk uit te voeren. Naast deze focus waren de interventies in de studies door Pohjonen en Ranta (2001) en De Boer, Burdorf, Van

Duivenbouden en Frings-Dresen (2007) gericht op beweging en gezondheid. De deelnemers in deze studies verrichtten namelijk veel fysieke taken in hun werk. Om die reden werden de interventies aangepast aan de specifieke behoeften van deze groep. In de studie door Pohjonen et al. (2001) werd hierbij hun spiermassa, lichaamsvet en zuurstofinname gemeten. In de studies door Stine-Morrow, Parisi, Morrow en Park (2008), Buiza, Etxeberria, Galdona, González, Arriola, Munain en Yanguas (2008) en Wagner, Kaschel, Paulsen, Bleichner, Knickenberg en Beutel (2008) waren de interventies gebaseerd op competitie en werd het cognitief vermogen getraind door middel van spelletjes spelen (bijv. geheugenspellen, woordassociaties en kaartrotatie). De studie door Buiza et al. (2008) bood in de interventies eveneens trainingen aan waarin spellen werden gespeeld om het geheugen te trainen. In de studie door Wolinsky, Vander Weg, Howren, Jones en Dotson (2013) kregen de deelnemers cognitieve trainingen via een computer.

Na de interventies waren er in alle studies significante verbeteringen te zien in het cognitieve vermogen van de interventiegroep. Dit werd door de onderzoekers geïnterpreteerd als een verbetering in het werkvermogen omdat zij door een verbetering in cognitieve vaardigheden (bijv. verbeterd geheugen) mentaal in staat zijn langer door te werken. Werkvermogen werd hier dus niet direct gemeten. Een aantal van de zes studies vertoonde naast dit effect nog een andere verbetering die bijdraagt aan werkvermogen. Namelijk, de interventiegroepen in de studies door Pohjonen et al. (2001) en De Boer et al. (2007) lieten ook een verbetering zien in algemene fysieke gezondheid. Door te focussen op de verbetering van fysieke capaciteit van deze werknemers werd verwacht dat ook hun werkvermogen verbeterd zou worden, aangezien zij hierdoor in de toekomst langer in staat zijn deze taken uit te voeren. De interventiegroep uit de studie van Buiza et al. (2008) vertoonde een hoger potentieel om te leren. Dit draagt bij aan werkvermogen doordat potentieel om te leren een belangrijke determinant is in het voorkomen van dementie bij ouderen, door actief het leren te trainen (Baltes & Willis, 1982).

Welbevinden

Welbevinden op de werkvloer wordt vaak geoperationaliseerd als bevlogenheid. Dit houdt in dat iemand zich in een positieve toestand bevindt, geïnteresseerd wordt door zijn of haar werk en zich energiek en betrokken voelt (Schaufeli, 2015). Er zijn drie studies gevonden over deze indicator. De duur van de interventies hebben een range van drie dagen tot zes maanden en het gemiddelde is 2,5 maanden. De duur van de studies ligt in een range van drie dagen tot 12 maanden en het gemiddelde is 5,5 maanden.

De interventies in de studies die zijn uitgevoerd zijn erg uiteenlopend. De interventie uit de studie door Bond, Burr, Wolf en Feldt (2010) is gericht op psychosociaal welbevinden en de studie door Ouweneel, Le Blanc en Schaufeli (2013), is gericht op positieve ervaringen op het werk, doelen stellen en het opbouwen van resources. De studie door Bishop (2013) is gericht op het waarderen van relaties met collega's, patiënten en familie. De auteurs verwachtten dat de interventies leiden tot meer welbevinden omdat de interventies waren gericht op het creëren van bijvoorbeeld een hogere mate van positieve emoties, levenskwaliteit, sociale steun, zelfdoeltreffendheid, lagere mate van depressie en het opbouwen van persoonlijke positieve relaties. Deze factoren worden gezien als antecedenten van bevlogenheid en waren daarom verwacht bij te dragen aan het proces van een verbetering van bevlogenheid. Dit zijn dus indirecte interventies voor welbevinden.

De studie door Bond et al. (2010) liet significante verbeteringen zien in onderdelen van welbevinden (zoals levenskwaliteit, sociale steun en zelfdoeltreffendheid). De interventiegroep in deze studie kreeg tests via het internet waarin zij spellen speelden voor het oplossen van problemen, op het gebied van doelstellingen bijhouden omtrent gezondheid zoals sport en voeding, en hun medische toestand rapporteerden. Het doel van deze spellen was probleemoplossende vaardigheden ontwikkelen en doelstellingen vaststellen omtrent gezondheid. De interventiegroep vertoonde een significante verbetering in het psychosociale welbevinden (bijv. quality of life, sociale steun, zelfdoeltreffendheid en lagere mate van depressie).

De interventiegroep uit de studie door Ouweneel et al. (2013) kreeg gedurende acht weken in totaal 25 online self-enhancement. Deze opdrachten gingen over het vergroten van geluk, doelstellingen zetten en het bouwen aan resources zoals zelfdoeltreffendheid. De controlegroep vulde alleen een online assessment in voorafgaand en na de interventieperiode. De interventie leidde tot een verbetering in positieve emoties, zelfdoeltreffendheid en bevlogenheid onder de interventiegroep, maar niet in de controlegroep. In deze studie waren alleen positieve effecten te zien in positieve emoties en zelfdoeltreffendheid, maar niet in bevlogenheid. Echter, nadat er geen positief effect gevonden bleek te zijn in bevlogenheid werden er aanvullende analyses uitgevoerd. Dit keer werd de mate van bevlogenheid voorafgaand aan de interventie van de individuen wel in acht genomen. De onderzoekers verklaarden dat wanneer een interventie wordt uitgevoerd op deelnemers die het gedrag van de gewenste uitkomstvariabele voorafgaand aan de interventie in lage mate vertonen, de deelnemers een significant hoger effect zullen tonen in de uitkomstvariabele dan deelnemers die voorafgaand aan de interventie een middelmatige tot hoge mate van de uitkomstvariabele

vertonen. Het verschil tussen de deelnemers die een lage mate en een middel tot hoge mate vertonen werd in de eerste analyse niet meegenomen.

Daarom verklaarden de onderzoekers dat op het moment dat er rekening werd gehouden met de individuele situaties van deelnemers, er wel een significante toename zichtbaar was.

In de studie door Bishop (2013) deed de interventiegroep mee aan een programma van drie dagen waarbij elke dag een ondersteunende omgeving werd gecreëerd, door werknemers met collega's te laten communiceren over persoonlijke relaties en deze te laten waarderen. Er werd uitgegaan van appreciative inquiry, wat inhoudt dat werknemers waardering laten zien voor hun relaties en het beste proberen in te zien in mensen. Na de interventie vertoonde de interventiegroep een verbetering in toewijding, absorptie, energie en algemene bevologenheid. De resultaten impliceren dat wanneer werknemers de kans hebben om tijd door te brengen met hun collega's waarin ze spreken over hun ervaring in hun werk, dit bijdraagt aan een hogere mate van bevologenheid.

Discussie

Dit literatuuronderzoek brengt in kaart welke interventiestudies naar duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers al gedaan zijn. Een veel voorkomende interventie was het spelen van spellen, waarin verwacht werd diverse vaardigheden te verbeteren. Afhankelijk van de studie werd verwacht dat de ontwikkeling in vaardigheden tot een bevordering in een van de indicatoren van duurzame inzetbaarheid zou leiden. Gemiddeld duurden de interventies vijf maanden en de studies duurden gemiddeld door herhaaldelijke metingen een jaar en twee maanden.

Het doel van deze literatuurstudie is om de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden:

Welke HR-interventies beïnvloeden duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers?

Voor het verbeteren van vitaliteit zijn interventies effectief die zijn gericht op het verbeteren van gezondheid door het promoten van sportactiviteiten en gezonde voeding. De interventies zijn effectiever als deze zijn aangepast aan de persoonlijke behoeftes van werknemers. Voor het bevorderen van employability zouden interventies effectief kunnen zijn die zijn ingericht op het verbeteren van emotionele competenties zoals zelfcontrole en emotieregulatie. Interventies die werkvermogen verbeteren zijn effectief als zij onderdelen van het cognitieve vermogen verbeteren, zoals kortetermijngeheugen en probleemoplossende

strategieën. Voor het verbeteren van welbevinden zijn interventies effectief die zijn gericht op het verbeteren van zelfdoeltreffendheid, levenskwaliteit, positieve emoties en sociale steun.

De interventies uit de studies door Strijk et al. (2013) en Ouweneel et al. (2013) hadden als enige studies geen significant effect op respectievelijk vitaliteit en welbevinden. Een verklaring hiervoor bij de studie van Strijk et al. (2013) is dat de deelnemers relatief gezonder waren dan de gemiddelde Nederlandse werknemer. Daarnaast kan het hebben gelegen aan de manier waarop de interventie is uitgevoerd. Vergeleken met de studie door Strijk et al. (2012) is een belangrijk verschil dat in laatstgenoemde studie de interventie zodanig was aangepast dat het meer bij hun individuele situatie paste. Hun situatie was voorafgaand aan het onderzoek vastgesteld middels assessments. Dit kan van cruciaal belang zijn in het al dan niet vinden van een effect. In de studie door Ouweneel et al. (2013) werd eveneens geen effect gevonden. Echter, na aanvullende analyses waarin rekening werd gehouden met de persoonlijke situatie van een deelnemer, bleek er wel een effect te zijn. Bovendien is het logisch dat wanneer een interventie om een bepaalde uitkomst te bevorderen wordt toegepast op een groep die die uitkomst voorafgaand aan de interventie al in hogere mate vertoont, minder snel een significant effect zal worden gevonden (Strijk et al. 2013).

Verder kan geconcludeerd worden dat interventies gericht op duurzame inzetbaarheid over de vier indicatoren heen effectief zijn als zij herhaaldelijk op langere termijn zijn uitgevoerd (bijv. meer dan 6 maanden) en als er rekening is gehouden met de individuele behoeften van werknemers. Als interventies langer duren is de kans groter dat de effecten bij deelnemers langer aanhouden. Het tijdsbestek is echter niet altijd cruciale factor in het al dan niet slagen van de interventie, omdat ook interventies over een kort tijdsbestek (korter dan zes maanden) een positief en blijvend effect hadden. De reden dat het toch aangeraden wordt om een lange termijn aan te houden is omdat er ook studies zijn die na een of twee jaar geen effect meer toonden. Aangezien het doel is om interventies bijeen te brengen in dit onderzoek die zijn gericht op werknemers die binnen 10 tot 15 jaar met pensioen gaan, is het wenselijk dat de effecten ten minste aanhouden tot zij daadwerkelijk met pensioen gaan en dit pensioen halen.

Meer dan de helft van de studies had een hoge kwaliteitsindicatie. Dit betekent dat de meeste studies die gevonden werden een longitudinaal, experimenteel onderzoeksdesign hadden waarin randomisatie werd gebruikt, er een sample van groter dan 100, een interventieperiode van meer dan 6 maanden en er een controlegroep werd gehanteerd. Aangeraden wordt om interventies in te richten zodanig dat zij minimaal voldoen aan deze criteria. Hierdoor zijn de effecten betrouwbaarder.

Theoretische implicaties

Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur over duurzame inzetbaarheid. Interventiestudies naar het bevorderen van indicatoren van duurzame inzetbaarheid worden in dit onderzoek bijeengebracht en dit geeft inzicht in the body of knowledge. Alleen interventies met een experimenteel design werden meegenomen in dit onderzoek, om ervoor te zorgen dat de effecten causaal aangetoond kunnen worden. Door deze interventiestudies bijeen te brengen, worden ook leemtes in de wetenschap in kaart gebracht. Over het algemeen is er weinig interventie onderzoek gedaan naar het bevorderen van duurzame inzetbaarheid.

Zoals eerder genoemd is tot nu toe uit onderzoek bekend dat duurzame inzetbaarheid wordt bevorderd door een breed scala aan determinanten, te weten persoonskenmerken (bijv. gezondheidskenmerken, socio-demografische gegevens en leefstijl), familiekenmerken (bijv. sociale steun en huishouden), werkkenmerken (bijv. inhoud, tempo, taakeisen en beleid), organisatiekenmerken (bijv. type bedrijf en structuur) en macro-economische kenmerken (bijv. wetgeving, economische groei, sociale zekerheid) (Brouwer et al., 2012). De interventiestudies die in dit literatuuronderzoek bijeen zijn gebracht ondersteunen enkele genoemde determinanten met een interventiestudie. Namelijk, persoonskenmerken zoals gezondheidskenmerken en leefstijlkenmerken bevorderen vitaliteit. Familiekenmerken zoals sociale steun leidt tot een verbetering in welbevinden. Werkkenmerken, organisatiekenmerken en macro-economische kenmerken zijn niet voorgekomen in de interventiestudies.

Uit de interviews met twee HR-managers is daarentegen gebleken dat zij van mening zijn dat standaardoplossingen via personeelsbeleid geen perspectief bieden in het versterken van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. De HR-managers zijn namelijk beide van mening dat maatwerk voor oudere werknemers een effectievere aanpak zou zijn. Daarnaast zijn zij van mening dat oudere werknemers ingezet kunnen worden om samen te werken met jongere werknemers. Door een combinatie van verschillende leeftijden en kennis binnen het personeelsbestand te hebben, kan er waardevolle en informele kennisoverdracht plaatsvinden, waar ook de organisatie van kan profiteren.

De meeste studies gebruiken nauwelijks theorie voor het ontwikkelen en testen van hun interventies. Nog een bijdrage aan de bestaande literatuur is dat de onderzoeksresultaten ondersteuning bieden aan the Conservation of Resources Theory door Hobfoll (1989). Deze theorie gaat ervan uit dat individuen streven naar het verkrijgen, behouden, beschermen en verbeteren van zaken die zij waardevol vinden (resources genoemd) en die zij kunnen gebruiken om weer andere resources te krijgen (Hobfoll, 1989). Voorbeelden van resources

zijn objecten, persoonlijke karakteristieken, condities en energie. Voor individuen is het belangrijk om in deze resources te investeren en ze te beschermen omdat er anders psychologische stress kan ontstaan of zelfs burn-out. Dit gebeurt wanneer resources bedreigd raken, wanneer ze daadwerkelijk worden kwijtgeraakt en wanneer individuen er niet in slagen om voldoende resources te vergaren na een aanzienlijke investering om deze te vergroten (Hobfoll, 2001). Wanneer individuen wel slagen in een succesvolle investering in resources, komt daaruit een verbetering in hun veerkrachtigheid voort. Uit de interventiestudies in dit literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat interventies ervoor kunnen zorgen dat bepaalde resources versterkt worden. Voor de indicator vitaliteit is het namelijk effectief om te investeren in het verbeteren van gezondheid door het promoten van sportactiviteiten en gezonde voeding. Voor het bevorderen van employability zouden interventies kunnen werken die zijn gericht op het verbeteren van emotionele competenties zoals zelfcontrole en emotieregulatie. Interventies die werkvermogen verbeteren zijn effectief als zij onderdelen van het cognitieve vermogen verbeteren, zoals kortetermijngeheugen en probleemoplossende strategieën. Voor het verbeteren van welbevinden werken interventies die zijn gericht op het verbeteren van zelfdoeltreffendheid, levenskwaliteit, positieve emoties en sociale steun. Wanneer er dus succesvol in deze resources wordt geïnvesteerd hebben werknemers meer resources, die zij vervolgens kunnen inzetten om beter om te gaan met de eisen die aan hen worden gesteld op het werk. Bovendien zorgt het succesvol investeren en behouden van resources voor succes en eveneens voor de creatie van een zogenoemde *gain spiral*, wat inhoudt dat er een versterking van andere resources plaatsvindt (Hobfoll, 2001).

Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek

Dit literatuuronderzoek heeft een aantal beperkingen. Binnen de 14 studies die zijn geselecteerd zijn niet alleen oudere werknemers meegenomen. Er zaten enkele studies bij die waren uitgevoerd op jongere werknemers rond de 30 jaar of jonger en een studie is gedaan onder studenten. Deze studies zijn toch meegenomen omdat de interventies wel relevante implicaties hadden voor een van de genoemde indicatoren van duurzame inzetbaarheid en omdat het aantal geschikte studies over dit onderwerp gering is. Daarbij is nog een reden voor het meenemen van jongere werknemers is dat preventie van vroegtijdige uitval door ouderdomsklachten net zo belangrijk is en dat begint bij jongere werknemers.

Ook zijn er veel studies meegenomen waarvan de interventie over een kort tijdsbestek (bijv. een dag of enkele weken) heeft plaatsgevonden. Het zal zinvoller zijn voor oudere werknemers om mee toen doen aan herhaaldelijke en langdurige interventies, omdat er dan

eerder verwacht kan worden dat het effect tot de pensioenleeftijd aanhoudt. Vooral als interventies worden gestart tussen de 10 en 15 jaar voordat de werknemers met pensioen gaan, is het zinvoller als het effect gedurende die periode aanhoudt. Hieraan kan worden gerelateerd dat sommige werknemers in de interventies geen effecten meer vertoonden na een aantal jaar. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de termijn van de interventie te kort was om op lange termijn een uitkomst te vertonen.

Enkele studies meten de uitkomstvariabele niet direct. Zij meten het indirect door antecedenten van de uitkomstvariabelen te meten. Een voorbeeld is de studie door Nelis et al. (2011). In deze studie werd employability niet direct gemeten, maar indicatoren van hiervan zoals een verhoogde emotionele competentie. Ook zijn er studies die niet duidelijk uitleggen wat zij deelnemers specifiek in de interventies laten doen. Er wordt bijvoorbeeld enkel gezegd dat werknemers spellen uitvoeren die gericht zijn op de bevordering van een uitkomstvariabele, maar niet inhoudelijk wat er precies gedaan wordt. Daarnaast zijn de interventies in veel studies niet gebaseerd op theorieën. Hierdoor is het onduidelijk waarom onderzoekers verwachten dat bepaalde interventies effecten zullen hebben op een uitkomstvariabele.

Daarnaast is een beperking van dit literatuuronderzoek dat er voornamelijk studies zijn gevonden waarbij er significante positieve effecten gevonden zijn. Hierdoor zijn er veel implicaties voor wat er wel werkt bij het ontwerpen en uitvoeren van interventies om onderdelen van duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Het is echter ook waardevol om meerdere studies te includeren die geen significante effecten vinden, omdat er dan nog duidelijker in kaart kan worden gebracht welke methoden expliciet niet werken. Toch zijn er enkele studies meegenomen in dit literatuuronderzoek die geen positief effect vonden op een van de indicatoren van duurzame inzetbaarheid. Namelijk de studies door Strijk et al. (2013) en door Ouweneel et al. (2013). In beide gevallen werd door de auteurs als verklaring gegeven voor het niet vinden van een significant effect dat er geen rekening werd gehouden met de persoonlijke situatie van de deelnemers.

Een aantal suggesties voor vervolgonderzoek kunnen worden gegeven. In vervolgonderzoek zouden interventiestudies uitgevoerd moeten worden die onderzoeken wat het causale verband is tussen veranderende werkkenmerken (bijv. inhoud, tempo, taakeisen en beleid), organisatiekenmerken (bijv. type bedrijf en structuur) en macro-economische kenmerken (bijv. wetgeving, economische groei, sociale zekerheid). De gevonden interventies focussen namelijk alleen op persoonskenmerken en familiekenmerken. Dit komt omdat de deelnemers in elke interventie zelf aan de slag gingen met activiteiten uitvoeren om

vaardigheden te verbeteren. Werkkenmerken, organisatiekenmerken en macro-economische kenmerken daarentegen, gaan over hoe zaken organisatie breed zijn geregeld of zelfs daarbuiten.

Er is tot nu toe weinig longitudinaal onderzoek gedaan naar HR-interventies die de invloed op duurzame inzetbaarheid empirisch testen (Truxillo, Cadiz & Hammer, 2015). In het bijzonder is er weinig onderzoek gedaan naar interventies die employability vergroten. Dit komt mogelijk doordat employability een minder grijpbaar concept is dan bijvoorbeeld werkvermogen, waar veel interventiestudies naar zijn gedaan. Het gaat hier over capaciteiten bezitten en op peil houden zoals geheugen en probleemoplossende vaardigheden. Deze vaardigheden aanleren en trainen is iets wat relatief makkelijk kan worden aangeboden aan werknemers, omdat het door middel van oppervlakkige interventies kan worden aangeboden. Employability daarentegen, is het hebben en behouden van de capaciteit om geschikt te zijn voor werk nu en in de toekomst. Deze indicator is meer gericht op het emotionele aspect van werknemers (bijv. emotionele competenties, zelfcontrole, welbevinden en emotieregulatie) en gaat meer over persoonlijke drijfveren. Dit is wat zich afspeelt binnen de beleavingswereld van een persoon en zijn of haar interpretatie van de wereld. Op het gebied van employability zouden dus meer interventiestudies ontwikkeld en getest moeten worden.

Zoals eerdergenoemd zijn er interventiestudies meegenomen in dit literatuuronderzoek die niet duidelijk formuleren wat er precies gedaan wordt tijdens interventies. In toekomstig onderzoek zou de inhoud van interventies daarom duidelijker geformuleerd moeten worden door onderzoekers. Daarnaast zijn veel interventiestudies niet gegrond door theorieën. Hierdoor valt niet duidelijk te achterhalen waarop de interventie gebaseerd is en waarom onderzoekers denken dat deze effectief zullen zijn. In toekomstig onderzoek zouden onderzoekers daarom meer bestaande theorieën moeten includeren bij het ontwerpen van interventies zoals the Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989).

Onder de studies die vergeleken werden in dit onderzoek zijn er een aantal die interventies hebben ingericht om een gezonde leefstijl te bevorderen. Echter, deze interventies waren niet altijd gericht op het verbeteren van de fysieke capaciteit van werknemers die werkten in een branche waar veel fysieke taken worden uitgevoerd, zoals stratenmakers. In dit soort branches kunnen oudere werknemers waarschijnlijk het minst lang doorwerken omdat het fysiek erg belastend is. Suggestie is om in toekomstig onderzoek meer aandacht te besteden aan welke interventies zouden werken in branche-specifieke situaties. Hierdoor kunnen organisaties in de praktijk gerichter investeren in interventies.

Praktische implicaties

De praktische implicaties van dit onderzoek zijn dat interventies die effectief zijn voor het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers in kaart zijn gebracht. Hierdoor kunnen organisaties effectief investeren in interventies om hun personeel langer te laten doorwerken. Voor het verbeteren van vitaliteit zijn interventies effectief die zijn gericht op het verbeteren van gezondheid door het promoten van sportactiviteiten en gezonde voeding. Voor het bevorderen van employability zouden interventies effectief kunnen zijn die zijn ingericht op het verbeteren van emotionele competenties zoals zelfcontrole en emotieregulatie. Interventies die werkvermogen verbeteren zijn effectief als zij onderdelen van het cognitieve vermogen verbeteren, zoals kortetermijngeheugen en probleemoplossende strategieën. Voor het verbeteren van welbevinden zijn interventies effectief die zijn gericht op het verbeteren van zelfdoeltreffendheid, levenskwaliteit, positieve emoties en sociale steun.

Er zijn interviews gehouden met twee HR-managers. Voorafgaand aan de interviews werd aan beide HR-managers een begeleidende brief gestuurd met de resultaten en conclusie van dit literatuuronderzoek. De begeleidende brief is te vinden in Appendix 2. Tijdens de interviews zijn de resultaten van deze literatuurstudie besproken. Het doel van de interviews was om na te gaan in hoeverre dit onderzoek praktische implicaties heeft. In de resultaten van dit onderzoek kwam naar voren dat de meeste interventies gericht zijn op het verbeteren van vitaliteit en werkvermogen. De minste interventies waren gericht op employability. Verslagen van de interviews zijn te vinden in Appendix 3 en 4.

Over het algemeen waren beide interviewees verrast over de resultaten van dit literatuuronderzoek. In de literatuur worden er namelijk veel interventiestudies gedaan naar vitaliteit en employability, terwijl zij in de praktijk merken dat er meer behoefte zou zijn aan het stimuleren van employability van oudere werknemers. In plaats van focussen op het verbeteren van de fysieke of mentale gezondheid zou volgens hen gefocust moeten worden op het verbeteren van emotionele intelligentie om ervoor te zorgen dat kennisoverdracht naar jongere werknemers zo groot mogelijk kan zijn.

In beide organisaties waarin de HR-managers werken worden interventies uitgevoerd, maar er wordt geen onderscheid gemaakt tussen oudere en jongere werknemers. De interviewees schatten in dat dat niet nodig is.

Beide HR-managers staan niet achter het uitvoeren van interventies specifiek gericht op ouderen. Zij zien dit beide ook niet als een noodzaak, omdat ze van mening zijn dat de oudere werknemers van nu niet meer zo kwetsbaar lijken als de oudere werknemers van vroeger. Wanneer een oudere werknemer signalen afgeeft waarbij duidelijk wordt dat er

sprake is van slechter functioneren door ouderdom, staan zij achter het organiseren van maatwerk voor deze werknemer. Zij zien deze curatieve oplossing dus als een effectievere maatregel voor oudere werknemers dan een preventieve maatregel die wordt vastgesteld in het beleid van een organisatie.

Samenvattend is het volgens dit literatuuronderzoek zinvol om interventies in te richten op het gebied van de genoemde indicatoren van duurzame inzetbaarheid: vitaliteit, employability, werkvermogen en welbevinden. De twee geïnterviewde HR-managers geven aan dat er meer ingezet zou moeten worden op interventies gericht op het stimuleren van employability. Zij zijn van mening dat een hogere mate van employability ook een overdracht van kennis zou kunnen vergroten tussen jongere en oudere werknemers. Een voorbeeld hoe dit in de praktijk kan worden gebracht is door een van de interventies die een van de interviewees binnen de organisatie waarin zij werkt uitvoert. Namelijk, 'Train de trainer', waarbij met name oudere werknemers getraind worden in het overdragen van hun kennis en ervaring aan jonge en nieuwe werknemers. Er wordt opgemerkt dat wanneer oudere werknemers hieraan meedoen, zij trots zijn over de waarde die zij kunnen toevoegen aan hun organisatie. Dit verhoogt dus niet alleen competenties en employability, maar draagt ook bij aan het werkgeluk van deze medewerkers.

Referenties

- Baltes, P. B., & Willis, S. L. (1982). Plasticity and enhancement of intellectual functioning in old age. *Aging and cognitive processes* (pp. 353-389). Springer, Boston, MA. doi: 10.1007/978-1-4684-4178-9_19
- Bishop, M. (2013). Work engagement of older registered nurses: the impact of a caring-based intervention. *Journal of nursing management*, 21(7), 941-949. doi: 10.1111/jonm.12182
- Bond, G. E., Burr, R. L., Wolf, F. M., & Feldt, K. (2010). The effects of a web-based intervention on psychosocial well-being among adults aged 60 and older with diabetes. *The diabetes educator*, 36(3), 446-456. doi: 10.1177/0145721710366758
- Brouwer, S., de Lange, A. H., Mei, S. V., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., Van der Heijden, B., & Klink, J. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen.
- Buiza, C., Etxeberria, I., Galdona, N., González, M. F., Arriola, E., de Munain, A. L., ... & Yanguas, J. J. (2008). A randomized, two-year study of the efficacy of cognitive intervention on elderly people: the Donostia Longitudinal Study. *International Journal of Geriatric Psychiatry: A journal of the psychiatry of late life and allied sciences*, 23(1), 85-94. doi: 10.1002/gps.1846
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016). *De arbeidsmarkt in cijfers*. Retrieved from: https://www.cbs.nl/-/media/_pdf/2017/19/de-arbeidsmarkt-in-cijfers-2016.pdf
- De Boer, A. G., Burdorf, A., van Duivenbooden, C., & Frings-Dresen, M. H. (2007). The effect of individual counselling and education on work ability and disability pension: a prospective intervention study in the construction industry. *Occupational and environmental medicine*, 64(12), 792-797. doi: 10.1136/oem.2006.029678
- De Boer, A. G. E. M., Van Beek, J. C., Durinck, J., Verbeek, J. H. A. M., & Van Dijk, F. J. H. (2004). An occupational health intervention programme for workers at risk for early

retirement; a randomised controlled trial. *Occupational and environmental medicine*, 61(11), 924-929. doi: 10.1136/oem.2003.009746

De Lange, A. D. (2014). *Langer werken? De arbeidsmarkt in transitie en duurzame inzetbaarheid*. Arnhem: HAN University of Applied Sciences Press.

De Lange, W.D., & Thijssen, J. (2007). De waardevolle senior; personeelsbeleid voor oudere werknemers. *Amsterdam: WEKA Uitgeverij BV*.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276. Retrieved from: <https://media.rickhanson.net/Papers/SubjectiveWell-BeingDiener.pdf>

Hillage, J., & Pollard, E. (1998). Employability: developing a framework for policy analysis. Retrieved from: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43539201/Employability_Developing_a_framework_for20160309-24658-1ix1nw2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553281350&Signature=%2Fpw%2BmnaBBDgeQ3inR3eRZXPoXbc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEmployability_developing_a_framework_for.pdf

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421. doi: 10.1111/1464-0597.00062

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513. doi: 10.1.1.452.8014

Hughes, S. L., Seymour, R. B., Campbell, R. T., Shaw, J. W., Fabiyi, C., & Sokas, R. (2011). Comparison of two health-promotion programs for older workers. *American Journal of Public Health*, 101(5), 883-890. doi: 10.2105/AJPH.2010.300082

Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. In *International congress series*, 1280, 3-7. Elsevier. doi: 10.1016/j.ics.2005.02.060

- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological bulletin*, 131(6), 803. doi: 10.1037/0033-2909.131.6.803
- Nauta, A., de Lange, A. H., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. Retrieved from: <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/90242/90242.pdf>
- Nelis, D., Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P., & Mikolajczak, M. (2011). Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability. *Emotion*, 11(2), 354. doi: 10.1037/a0021554
- Oishi, S., Diener, E., & Lucas, R. E. (2009). The optimum level of well-being: Can people be too happy? In *The Science of Well-Being* (pp. 175-200). Springer, Dordrecht. doi: 10.1007/978-90-481-2350-6_8
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2013). Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International*, 18(2), 173-195. doi: 10.1108/CDI-10-2012-0102
- Pohjonen, T., & Ranta, R. (2001). Effects of worksite physical exercise intervention on physical fitness, perceived health status, and work ability among home care workers: five-year follow-up. *Preventive medicine*, 32(6), 465-475. doi: 10.1006/pmed.2001.0837
- Schaufeli, W. B. (2015). Van burnout naar bevlogenheid Werk en welbevinden in Nederland. *M&O*, 69, 15-31. Retrieved from: <file:///Users/grace/Downloads/31.pdf>
- Sociaal Economische Raad (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.

- Soto, C. J. (2015). Is happiness good for your personality? Concurrent and prospective relations of the big five with subjective well-being. *Journal of personality*, 83(1), 45-55. doi: 10.1111/jopy.12081
- Stine-Morrow, E. A., Parisi, J. M., Morrow, D. G., & Park, D. C. (2008). The effects of an engaged lifestyle on cognitive vitality: a field experiment. *Psychology and aging*, 23(4), 778. doi: 10.1037/a0014341
- Strijk, J. E., Proper, K. I., van Mechelen, W., & van der Beek, A. J. (2013). Effectiveness of a worksite lifestyle intervention on vitality, work engagement, productivity, and sick leave: results of a randomized controlled trial. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 66-75. doi: 10.5271/sjweh.3311
- Strijk, J. E., Proper, K. I., van der Beek, A. J., & Van Mechelen, W. (2012). A worksite vitality intervention to improve older workers' lifestyle and vitality-related outcomes: results of a randomised controlled trial. *J Epidemiol Community Health*, 66(11), 1071-1078. doi: 10.1136/jech-2011-200626
- Tulder, van, R. (2007). *Skill Sheets: An integrated approach to research study and management*. Amsterdam, The Netherlands: Pearson Education Benelux.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 351-381. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435
- Van Dam, K. V., Vuuren, T. V., & van der Heijden, B. I. (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht. *Gedrag & Organisatie*, 24(1), 3-7. Retrieved from: https://www.gedragenorganisatie.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/GO-29-1-1/De-duurzame-inzetbaarheid-van-oudere-werknemers-een-overzicht
- Van Dam, F., de Groot, C., Verwest, F., & Egmond, M. F. (2006). *Krimp en ruimte: bevolkingsafname, ruimtelijke gevolgen en beleid*. NAi Uitgevers. Retrieved from: https://www.rivm.nl/bibliotheek/digitaaldepot/Krimp_en_ruimte.pdf

- Van Duin, C., & Stoeldraijer, L. (2012). Bevolkingsprognose 2012-2060: langer leven, langer werken. *Den Haag/Heerlen: CBS*. Retrieved from: <https://www.cbs.nl/-b/media/imported/documents/2012/50/2012-bevolking-prognose-langer-leven-langer-werken.pdf>
- Van Vuuren, T., Caniëls, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Judith_H_Semeijn/publication/236007971_Van_Vuuren_T_Caniëls_M_Semeijn_JH_2011Duurzame_inzetbaarheid_en_een_leven_lang_leren_Gedrag_Organisatie_24_4_356-373/links/54059d730cf2bba34c1d612d.pdf
- Wagner, S., Kaschel, R., Paulsen, S., Bleichner, F., Knickenberg, R. J., & Beutel, M. E. (2008). Does a cognitive-training programme improve the performance of middle-aged employees undergoing in-patient psychosomatic treatment? *Disability and rehabilitation*, 30(23), 1786-1793. doi: 10.1080/09638280701661380
- Wolinsky, F. D., Vander Weg, M. W., Howren, M. B., Jones, M. P., & Dotson, M. M. (2013). A randomized controlled trial of cognitive training using a visual speed of processing intervention in middle aged and older adults. *PloS one*, 8(5), e61624. doi: 10.1371/journal.pone.0061623
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84. Doi: 10.1037//1076-8998.5.1.84

Appendix 1: Overzicht studies

Auteur en jaar van publicatie	Zoekwoorden	Relatie onderzocht en interventiemethode	Resultaten en conclusies	Kwaliteit	Design en duur	Sample
Hughes et al. (2011)	Snowballing	De effecten van twee gezondheidspromotie interventies werden uitgevoerd op oudere werknemers (+/- 51) om hun gedrag en gezondheidsuitkomsten te meten. 3 interventiegroepen: 1) Coach intervention: risico assessment werd geleid door een zuster en samen werden doelen gesteld om gezondheid te verbeteren. Erna nam de zuster telefonisch contact op gedurende de interventieperiode. 2) RealAge intervention: deze groep deed online mee met een test over voeding, alcoholgebruik en andere gezondsfactoren. 3) Controlegroep: kregen materialen om hun gezondheid te verbeteren.	Resultaten: Na 6 en 12 maanden liet interventiegroep 1 hogere consumptie van groente en fruit zien en hogere fysieke activiteit. Interventiegroep 2 vertoonde na 6 en 12 maanden een kleinere tailleomtrek (indicatie voor afvallen en gezondere leefstijl). Interventiegroep 1 was 2 keer zo geneigd om de interventie te gebruiken dan interventiegroep 2, en vertoonden ook 2 keer zoveel positieve effecten dan de controlegroep. Conclusie: De resultaten gaven een indicatie dat interventies op gebied van gezondheidspromotie een positief effect hebben op de gezondheid van oudere werknemers.	Sterk: Er zijn twee interventiegroepen en een controlegroep meegenomen. Interventie op langere termijn gemeten. De controlegroep kreeg ook materialen om hun gezondheid te verbeteren, waardoor je zeker weet dat de interventie in de andere groepen een positief effect hebben door de inhoud van de interventie Zwak: Psychologische	Random, experimenteel longitudinaal design Interventie: 1 dag Studie: 12 mnd	N = 423 (N = 150 Coach, N = 135 RealAge, N = 138 Controle) Oudere werknemers van de Universiteit van Illinois, Chicago

		3 meetmomenten middels vragenlijsten: 1) baseline 2) na 6 maanden 3) na 12 maanden		variabelen zijn niet op basis van een theorie gemeten. De resultaten zijn niet volledig te generaliseren omdat de deelnemers relatief hoogopgeleid zijn.		
Strijk et al. (2013)	'Interventions' and 'Age'	Een lifestyle interventie werd uitgevoerd om te onderzoeken of het leefstijl gedrag, vitaliteit, betrokkenheid, productiviteit en verzuim positief zou beïnvloeden zodat oudere werknemers (45+) vitaal blijven en langer op de arbeidsmarkt kunnen functioneren. De werknemers kregen een interventie van 6 maanden bestaande uit: - 2-wekelijkse groepssessies yoga en sporten - wekelijkse aerobische sessie - 3 individuele coach sessies gericht op doelstellen, feedback en probleemoplossende strategieën - Gratis fruit werd uitgedeeld bij sessies - Bij baseline en na 6 en 12 maanden werden vragenlijsten	Resultaten: Geen significante verschillen in vitaliteit, betrokkenheid, productiviteit en verzuim tussen interventiegroep en controlegroep in elk van de meetmomenten. Conclusie: Het faciliteren van yoga op het werk is alleen effectief voor de mensen die het maximaal benutten.	Sterk: Goed design en meetinstrumenten. 2 interventiegroepen en een controlegroep. Relatief grote sample. Zwak: Geen onderliggende psychologische theorie is gebruikt bij het uitvoeren en testen van de interventies om resultaten te verklaren. De data is verzameld via vragenlijsten, deelnemers hebben	Random, experimenteel longitudinaal design Interventie: 6 mnd Studie: 12 mnd	N = 730 (N = 367 interventie N = 363 controle) Nederlandse ziekenhuismedewerkers

		afgenomen m.b.t. vitaliteit, betrokkenheid, productiviteit en verzuim. 3 meetmomenten: 1) baseline 2) na 6 maanden 3) na 12 maanden		mogelijk sociaalwenselijke antwoorden gegeven.		
Nelis et al. (2011)	'Employability' and 'intervention'	Onderzocht was of emotionele competenties d.m.v. training het emotioneel functioneren kon verbeteren (hieronder vallen het psychologische welbevinden, gezondheid en kwaliteit van relaties). De studies werden uitgevoerd op 1 dag en na 6 weken volgde er een assessment via de mail. Studie 1 : Voor en enkele maanden na de training werd persoonlijkheid gemeten. De interventiegroep kreeg drie keer een 6 uur durende sessie of zes keer een 3 uur durende sessie. Studie 2 : De training in emotionele competenties werd uitgevoerd op een groep en er waren 2 controlegroepen (een groep deed niet mee aan de	Resultaten: Studie 1 : 18 uur training met e-mail contact gaf een significante verbetering in emotieregulatie, begrijpen van emoties en algemeen emotionele competenties. Studie 2 : Ontwikkeling van emotionele competenties zorgden voor significante verbetering in psychologisch welbevinden, subjectieve gezondheid, kwaliteit van sociale relaties en werkvermogen in de interventiegroep en niet in de 2 controlegroepen. Conclusie: Studie 1 : De interventie leidde tot lange termijn verbetering in extraversie en agreeableness en afname in neuroticisme.	Sterk: Grote effecten. Interventies zijn gebaseerd op theoretische modellen. Zwak: Homogene sample. Deelnemers waren gemotiveerd om te veranderen, dat kan resulteren in het sneller vinden van een significant effect. Omstandigheden in de groepen waren niet helemaal hetzelfde.	2 Gecontro-leerde, experimenteel longitudinaal design Interventie: 1 dag Studie: 6 mnd	Studie 1 : N = 58 (N = 29 interventie N = 29 controle) Studie 2 : N = 92 (N = 34 interventie N = 31 drama, N = 27 controle) Studenten van de Universiteit van Liege

		training, de andere groep volgende een drama training). Drama training bestond uit 3 uur durende workshop. Interventiegroep kreeg dezelfde procedure als in studie 1.	Klinische interventies kunnen persoonlijkheidskenmerken veranderen. Studie 2 : Emotionele competentie kan verbeterd worden na een training. In het bijzonder leidt het tot betere fysieke en mentale gezondheid, geluk, levenstevredenheid, algemeen sociaal functioneren en werkvermogen. HR-professionals waren namelijk eerder geneigd om een van de participanten aan te nemen na de training.			
Strijk et al. (2012)	'Vitality' and 'Intervention'	Een interventie gericht op vitaliteit werd uitgevoerd op oudere werknemers (45+) om het effect op gezondheid te onderzoeken (inclusief fysieke activiteit, fruit inname, aerobische capaciteit, mentale gezondheid en behoefte om te herstellen). De interventie duurde 6 maanden. De interventiegroep ontving een Vital@Work interventie bestaande uit: 1) Vitaliteitsoefeningen programma met gratis fruit (1 keer per week yoga-, sport- en aerobische sessie)	Resultaten: De interventie had een significant effect op sportactiviteiten en de fruitinname en waren sterker voor mensen die intensief meededen aan yoga- en sportsessies. Daarnaast had de interventiegroep minder behoefte om te herstellen vergeleken met de controlegroep. Het had geen effect op fysieke activiteit, aerobische capaciteit of mentale gezondheid. Conclusie:	Sterk: De interventie was aangepast aan de behoeftes van de sample groep. Subjectieve en objectieve meetinstrumenten gebruikt. Meerdere meetmomenten over langere periode. Zwak: Sample is homogeen en vooral al relatief	Random, experimenteel longitudinaal design Interventie: 6 mnd Studie: 12 mnd	N = 730 (N = 367 interventie, N = 363 controlegroep) Nederlandse ziekenhuismedewerkers

		2) 3 bezoeken aan een vitaliteitscoach De data werd verzameld voor het onderzoek en na 6 maanden via vragenlijsten, accelerometers en 2km looptests.	Het faciliteren van yoga- en sportactiviteiten en het aanbieden van fruit door werkgevers draagt bij aan een gezondere leefstijl en gezondheid.	gezond dus resultaten misschien niet generaliseerbaar.		
De Boer et al. (2004)	Snowballing	Interventie gericht op gezondheidsbeleid binnen organisaties, waarin het effect van individuele counseling werd onderzocht op werknemers die in 1997 en 1998 aangaven niet tot hun pensioen te kunnen doorwerken. Het werd uitgevoerd op een groep oudere werknemers (50+). 2 groepen: 1) Interventiegroep: minstens 3 consultaties en een assessment interview. Ze kregen een gedetailleerd actieplan (waarin stond dat ze bepaalde dingen moesten aanpassen om langer door te kunnen werken), consultatie, huisarts bezoek, medisch specialist of psycholoog. Daarnaast care as usual bestaande uit periodieke	Resultaten: De interventie leidde tot een significante vermindering in het aantal werknemers dat met vroegpensioen zou gaan na 6 maanden individuele counseling door de bedrijfsarts, vergeleken met de controlegroep. Het aantal ziekte dagen voor de interventiegroep was 25 dagen minder dan de controlegroep. 6 maanden na baseline ervoeren werknemers in de interventiegroep beter werkvermogen, minder burnout en betere quality of life dan de controlegroep. Bij de meting ja 2 jaar werd er geen verschil meer gevonden tussen interventie- en controlegroep. Conclusie:	Sterk: Goede uitvoering en organisatie van de interventie. Controlegroep kreeg care as usual. Zwak: Kleine, homogene sample. Na twee jaar werd er geen verschil meer gevonden tussen interventie- en controlegroep. Niet zoveel aandacht voor werkgerelateerde factoren. Korte interventie waardoor er geen langdurige effecten zijn.	Experimenteel longitudinaal design Interventie: 6 mnd Studie: 12 mnd	N = 116 (N = 61 interventie, N = 55 controle) Nederlandse productiemedewerkers

		afspraken met de huisarts om de gezondheid te meten. 2) Controlegroep: Geen interventie, wel care as usual. De interventie duurde 6 maanden en werd uitgevoerd door een bedrijfsarts. Een vragenlijst werd afgenomen bij baseline, na 6 maanden en na 2 jaar waarin vragen werden gesteld over werkvermogen, burnout en quality of life.	De gezondheidsinterventie vertoonde een significant effect in het voorkomen van vroegpensioen.			
Bond et al. (2010)	'Intervention' and 'Aged adults'	De effectiviteit van een 6 maanden durende interventie op het psychosociale welbevinden van ouderen met diabetes (60+). 2 groepen: 1) Interventiegroep: De interventie werd uitgevoerd via het internet en ging om het behouden van gezondheid, doelstellingen zetten en probleemoplossende vaardigheden ontwikkelen. Contact met de zuster werd uitgevoerd middels email en chat. Op een website voerden deelnemers hun niveau van	Resultaten: De interventiegroep vertoonde significante verbetering in levenskwaliteit, sociale steun en zelfdoeltreffendheid en lagere mate van depressie. Conclusie: Een web-based interventie is effectief in het verbeteren van psychosociale welzijn, quality of life, self-efficacy, social support ratings en vermindering van depressie.	Sterk: Controlegroep kreeg care as usual. Hoge betrouwbaarheid. Meerdere meetmomenten over langere periode. Zwak: Geen werknemers meegenomen dus er kan niet geconcludeerd worden dat het effect heeft op	Random, experimenteel longitudinaal design. Interventie: 6 mnd Studie: 12 mnd	N = 62 (N = 31 interventie, N = 31 controle) Ouderen geregistreerd in Washington als hebbende diabetes

		glucose, sportprogramma's, gewicht, bloeddruk en medicatie data in. De zuster hield bij welke veranderingen er plaatsvonden. 2) Controlegroep: De controlegroep kreeg een standaard diabetes ondersteuning (care as usual)		werk. Kleine, homogene sample.		
Wolinsky et al. (2013)	'Intervention' and 'aged adults'	De interventie werd uitgevoerd om de invloed op het cognitieve vermogen te meten. Deelnemers (50+) kregen bij baseline een assessment, waarna de interventie begon. Hierin werden 4 soorten training gegeven aan verschillende groepen in visuele processing. 6-8 weken na de interventie werden ze opnieuw uitgenodigd voor een assessment om wederom het cognitieve vermogen te meten. 4 interventie groepen: 1) 10 uur on-site training 2) 10 uur on-site training + 4 uur booster training na 11 maanden 3) 10 uur self-administered training op de computer thuis	Resultaten: 2 uitkomstmaten: 1) Useful Field of View test (UFOV) 2) Trial Making A en B tests, Symbol Digit Modalities Tests, Stroop Digit Modalities Test, Stroop Color and Word Tests, Controlled Oral Word Association Test and Digit Vigilance Test (gemeten bij baseline en na 1 jaar). Er was een stabilisatie of verbetering in cognitieve processen zichtbaar in de interventiegroepen. Conclusie: De interventie leidde tot een significante verbetering in cognitieve functies van ouderen. Implementatie van	Sterk: Goed ontwikkelde interventiemethode Zwak: Homogene sample. Het cognitief vermogen van de sample bleek bij baseline meting voorafgaand aan de interventie relatief hoog te zijn. Kleine effect size.	Random, experimenteel, longitudinaal onderzoek Interventie: 3 dagen Studie: 6 mnd	N = 620 Per interventiegroep en controlegroep ongeveer N = 138 Patiënten en bezoekers van Medische Universiteit Iowa

		4) 10 uur on-site kruiswoordpuzzel maken (controlegroep)	deze interventie zal dus succesvol zijn op het cognitieve vermogen.			
Stine-Morrow et al. (2008)	Snowballing	Een interventie gebaseerd op team competitie en probleem oplossen werd uitgevoerd op een groep oudere (59+) volwassenen, om een meer betrokken levensstijl aan te nemen. Er werd een pre- en posttest uitgevoerd op de interventie- en controlegroep naar hun fluid ability (probleemoplossend vermogen). Het hele experiment duurde 7-8 maanden. De tests gingen over cognitieve vaardigheden zoals geheugenspellen, woord-associaties, kaartrotatie, verstopte patronen en figuren classificatie. 2 groepen: 1) Interventiegroep die meedeed aan the Odyssey Program. 7-8 maanden land vonden er wekelijks meetings plaats	Resultaten: T.o.v. de controlegroep lieten de deelnemers een verbetering zien in fluid ability (probleemoplossend vermogen op de posttest vergeleken met de pretest. Conclusie: Deze studie geeft experimenteel bewijs dat een hogere mate van betrokkenheid een verbetering in cognitieve vaardigheden teweeg kan brengen bij ouderen.	Sterk: Binnen 2 seizoenen werden deelnemers geworven zorgt voor meer variatie in de sample. Meerdere meetmomenten over langere periode. Zwak: Kleine sample door veel uitval. Klein significant effect. Geen consistente deelname aan meetings door deelnemers. Manipulatie van de interventie was rommelig. De controlegroep kreeg geen interventie maar stond op de	Random, experimenteel longitudinaal design Interventie: 5 mnd Studie: 6 mnd	N = 150 (N = 87 interventie, N = 63 controle) Inwoners van Dallas nabij de Universiteit.

		2) Controlegroep die niet meedeed aan het programma.		wachttijst, dus er kon alleen gecontroleerd worden voor het opnieuw testen van effecten. De interventiegroep wist dat ze een experimentele groep waren.		
Buiza et al. (2008)	'Intervention study for successful aging'	Een interventie werd uitgevoerd op ouderen (65+) gedurende 2 jaar. Met de interventie ging (over cognitief vermogen) hoopten de onderzoekers het cognitief vermogen te vergroten. Ongeacht in welke groep een deelnemer was ingedeeld, iedereen kreeg aan het begin en elke 6 maanden een assessment m.b.t. bio medicatie, cognitie, gedrag, quality of life, subjectief geheugen en affect (emoties en stemming). 3 groepen: 1) Interventiegroep 1: Wekelijkse trainingen om cognitief vermogen te verbeteren. Ook kregen ze elke	Resultaten: Interventiegroep 1 toonde een significante verbetering in onmiddellijk geheugen, kortetermijngeheugen en working memory. Daarnaast was er in interventiegroep 1 een hoger potentieel om te leren en in de controlegroep en interventiegroep 2 niet. Conclusie: Het vermogen om te leren en verschillende vormen van geheugen waren verbeterd in interventiegroep 1 en zorgde daardoor ook voor een hoger vermogen van ouderen om zich te herstellen. Dit draagt bij aan successful aging. Een interventie die cognitieve	Sterk: Heterogene sample. 2 interventie- en 2 controlegroepen. Interventie is ontwikkeld a.d.h.v. theoretische onderbouwing. Double-blind design. Zwak: Meerdere groepsleiders dus effectiviteit kan daardoor beïnvloed zijn.	Random, experimenteel longitudinaal design. Interventie: 2 jaar Studie: 2 jaar	N = 238 (N = 85 interventie 1, N = 68 interventie 2, N = 85 controlegroep) Ouderen in Spanje zonder verslechtering in cognitief vermogen

		maand een sessie gericht op welbevinden. 2) Interventiegroep 2: Vergelijkbare interventie als bij groep 1. Het enige verschil met groep 1 is dat de inhoud van de sessies ongestructureerd was en er geen schema werd gevolgd. 3) Controlegroep: Geen trainingen, wel dezelfde evaluaties en assessments als de interventiegroepen.	therapie biedt aan ouderen kan daarom bijdragen aan het uitstellen/voorkomen van het verminderen van het cognitieve vermogen.			
De Boer et al. (2007)	Snowballing	Een interventie werd uitgevoerd waarbij onderwijs en counseling centraal stond. Het effect op werkvermogen op werknemers van tussen de 18 en 64 jaar, werd onderzocht in de constructiebranche. Werkvermogen werd gemeten door een werkvermogen index. Daarnaast werd informatie verzameld over het arbeidsongeschiktheidspensioen van de deelnemers via vragenlijsten bij baseline, na 9, 18 en 26 maanden. De hele interventie duurde 2 jaar en 2 maanden. De reden dat hier informatie over werd verzameld was om te onderzoeken of het verbeterde werkvermogen een	Resultaten: Werkvermogen in de interventiegroep was lager bij baseline dan die van de controlegroep, maar na de interventie was werkvermogen van de interventiegroep hoger terwijl het niveau van de controlegroep stabiel bleef. Bij de meting van arbeidsongeschiktheidspensioen na 9, 18 en 26 maanden waren er geen significante effecten te zien. Conclusie: Het programma liet een kleine maar significante verbetering zien in het verbeteren van werkvermogen. Er kan nog niet	Sterk: Heterogene sample op het gebied van fysieke arbeid. Zwak: Criterium om in de interventiegroep te komen was een leeftijd van tussen de 18-64 en controlegroep een leeftijd van tussen de 45-64. Dus veel verschil in de groepen. Controlegroep is veel groter dan de interventiegroep.	Experimenteel longitudinaal design. Interventie: 6 mnd Studie: 26 mnd	N = 291 (N = 83 interventie, N = 208 controlegroep) Nederlandse werknemers in de bouw

		negatief of voorkomend effect zou hebben op het pensioen dat ze zouden kunnen ontvangen. 2 groepen: 1) Interventiegroep: Ze ontvingen een assessment en individueel programma gericht op het verbeteren van lichamelijk werk. 2) Controlegroep: Deze groep kreeg een zogenaamde 'care as usual' van de dokter wat inhoudt dat ze een periodieke gezondheidsmeting kregen bij de dokter en medische hulp indien nodig. Dit is de reguliere behandeling voor werknemers in deze sector.	geconcludeerd worden dat een programma als deze effectief is voor het verbeteren van werkvermogen van ouderen omdat het effect klein was, dus toekomstig onderzoek is hierin nodig.	Klein significant effect.		
Pohjonen et al. (2001)	'Workability' and 'intervention' and 'employees'	Een interventie gericht op beweging in relatie tot fitness, gezondheid en werkvermogen werd uitgevoerd op vrouwelijke werknemers (+/- 42) gedurende 9 maanden. Er werd ook een assessment gedaan op functionele capaciteit, gezondheid en werkvermogen na 1 en na 5 jaar door een vragenlijst.	Resultaten: In de assessment na 1 jaar was het percentage lichaamsvet verminderd met 4% en spiermassa en zuurstofinname was significant gestegen in de interventiegroep t.o.v. de controlegroep. In de controlegroep was de afname in werkvermogen gemeten gedurende 5 jaar 3 keer groter dan in de interventiegroep.	Sterk: Lange interventie en follow-up na lange periode om effecten op lange termijn te meten. Zwak: Geen randomisatie toegepast. Homogene, kleine sample. Kwantitatieve	Experimenteel longitudinaal design Interventie: 9 mnd Studie: 5 jaar	N = 87 (N = 50 interventie, N = 37 controle) Vrouwelijke thuiszorgmedewerkers in Finland

		2 groepen: 1) Interventiegroep: gedurende 4 maanden kregen zij 2 keer per week een bewegingsinterventie, toen werd de functionele capaciteit gemeten, daarna kregen zij gedurende 5 maanden weer een bewegingsinterventie 2 keer per week. Hierna volgde de 1-jarige assessment en erna de 5-jarige assessment. 2) Controlegroep: Geen interventies. Alleen de assessments bij baseline, na 1 en na 5 jaar. Verder was gevraagd of ze hun normale mate van beweging wilden aanhouden.	Conclusie: Bewegingsinterventies kunnen ervoor zorgen dat fysieke capaciteit van de doelgroep verbeterd wordt en het voorkomt vroege afname van werkvermogen. In banen waarin fysiek werk wordt verricht zoals thuiswerkers moeten dit soort interventies gestart worden om gezondheid en fysieke capaciteit op peil te houden.	metingen gedaan terwijl kwalitatieve metingen geholpen hadden in nagaan in hoeverre sociale steun behoeft wordt bij fysieke activiteiten. De deelnemers gaven namelijk aan de sociale steun een rol speelde in de interventie.		
Wagner et al. (2008)	'Intervention' and 'aging'	Een cognitieve training werd aangeboden als interventie voor mensen van middelbare leeftijd (+53). Voor en na de interventie vulden de deelnemers een vragenlijst in m.b.t. geheugen. Na 1 jaar was er een follow-up via vragenlijst en telefooninterview. Deze interventie werd gedaan om problemen met cognitief vermogen en geheugen op dagelijkse basis te analyseren	Resultaten: Geheugen van de interventiegroep was significant verbeterd t.o.v. de controlegroep. Dit duidt op een verbetering in het cognitief vermogen. Conclusie: Een trainingsprogramma gebaseerd op cognitieve training is succesvol voor het verbeteren van het cognitief	Sterk: De tests die gebruikt zijn zijn betrouwbaar en valide. Er waren kwalitatieve en kwantitatieve performance metingen. Metingen over langere periode. Zwak:	Experimenteel longitudinaal design Interventie: Paar dagen Studie: 12 mnd	N = 73 (N = 33 interventie, N = 40 controle) Patiënten van een Duitse psychosomatische kliniek

		en strategieën om dit te verbeteren te trainen. 2 groepen: 1) Interventiegroep: 7 trainingssessies in totaal: Eerst een trainingssessie van 60 min en erna 6 sessies van 90 min. Kwalitatieve en kwantitatieve performance meting. In totaal duurden de trainingen 10,5 uur. 2) Controlegroep: geen training.	vermogen van mensen van middelbare leeftijd.	Kleine sample en deelnemers hadden een mentale stoornis dus bevindingen zijn wellicht niet generaliseerbaar. Geen randomisatie. Weinig informatie in de discussie over limitaties en toekomstig onderzoek. Er staat niks over in welk tijdsbestek de trainingssessies van de interventiegroep zijn uitgevoerd.		
Ouweneel et al. (2013)	Snowballing	Interventie gericht op het verbeteren van positieve emoties, self-efficacy en work engagement. 2 groepen: 1) Interventiegroep: kreeg gedurende 8 weken 3 types online self-enhancement interventie opdrachten per week (happiness assignments, goal setting assignment en resource	Resultaten: De interventiegroep vertoonde een verbetering in positieve emoties en self-efficacy en de controlegroep niet. Er was echter geen effect voor work-engagement. Er zijn na de interventie nog verdere analyses uitgevoerd en die lieten zien dat werknemers die voorafgaand aan het	Sterk: In eerste instantie was er geen effect gevonden in work engagement. Na meer analyses na de interventie werd gevonden dat wanneer de individuele situatie van werknemers voorafgaand aan	Experimenteel longitudinaal design Interventie: 8 wkn Studie: 16 wkn	N = 383 (N = 158 interventie, N = 225 controle) Werknemers uit verschillende organisaties

		building assignments). In de laatste week kregen ze 4 opdrachten. In totaal waren er 25 opdrachten over positieve ervaringen op het werk, goal setting en resource building. 2) Controlegroep: vulden alleen een online assessment vragenlijst in voorafgaand en na de interventie die plaatsvond onder de interventiegroep. Verwacht werd dat de interventiegroep een hogere mate vertoonde in positieve emoties, self-efficacy en work engagement.	onderzoek een lage mate van engagement vertoonden, meer positieve effecten ondervonden door de self-enhancement interventie dan werknemers die een gemiddelde of hoge mate van engagement vertoonden. Hierbij werd de individuele situatie van werknemers in acht genomen bij het onderzoeken of engagement toenam. Conclusie: De interventie had een positief effect op positieve emoties (affectief) en self-efficacy (cognitief). Deze twee hebben een positief effect op work engagement omdat het gezien wordt als een oorzaak van work engagement. Work engagement is dus niet direct gemeten maar deze interventie draagt bij aan het proces van verbeteren van work engagement.	de interventie in acht werd genomen, er wel effecten gevonden werden voor work engagement. Dit impliceert dat het in acht nemen van de persoonlijke situatie van werknemers belangrijk is in het vinden van effect. Ook werden er kwalitatieve en kwantitatieve methodes gebruikt. Zwak: De deelnemers werkten in verschillende organisaties. Hun supervisors werden niet geïnccludeerd in het onderzoek dus hiervan hebben ze geen steun gehad.		
--	--	---	---	--	--	--

Bishop (2013)	Snowballing	Interventie was een caring-based interventie en een vragenlijst om work engagement te bevorderen. 1 groep: 1) Interventiegroep: Kreeg 3 dagen lang een interventie van 8 uur per dag waarbij ze meededen aan een programma om een ondersteunende omgeving te creëren. Tijdens het programma werd gebruik gemaakt van appreciative inquiry, waarbij men uitgaat van waarden van het beste in mensen. De onderzoekers noemden dit een leiderschap strategie.	Resultaten: De interventie verbeterde over het algemeen work engagement, energie, toewijding, absorptie. Deze resultaten impliceren dat wanneer werknemers de kans hebben om tijd door te brengen met hun collega's waarin ze spreken over hun ervaring in hun werk, dit bijdraagt aan een hogere work engagement. Conclusie: De interventie leidde tot een verbetering in een werkomgeving waarin er een gevoel van belonging en teamwork is. Er werd aandacht gegeven aan het bouwen van persoonlijke positieve relaties. Dit leidt tot hogere work engagement.	Sterk: Ook werden er kwalitatieve en kwantitatieve methodes gebruikt. Zwak: Erg kleine sample met alleen vrouwen en geen controlegroep. Work engagement is niet direct gemeten. De interventie leidde tot een verbetering in de werkomgeving, dat kan leiden tot een hogere work engagement, dus geeft implicaties, geen direct effect.	Experimenteel longitudinaal design Interventie: 3 dagen Studie: 3 dagen	N = 19 Oudere zusters in een ziekenhuis
------------------	-------------	--	---	---	--	---

Appendix 2: Interviews

Begeleidende brief interview

Hi interviewee,

Hieronder een introductie over mijn thesis, waar het interview over gaat:

Mijn thesis gaat over duurzame inzetbaarheid. In Nederland hebben we te maken met vergrijzing van de beroepsbevolking. De pensioenkosten van het grote aantal werknemers dat met pensioen gaat wordt opgevangen door een kleiner aandeel jongere werknemers, waardoor oudere werknemers langer moeten doorwerken. Dit is waarom duurzame inzetbaarheid belangrijk is voor organisaties en waarom ik dit onderwerp heb gekozen voor mijn thesis.

In mijn onderzoek is duurzame inzetbaarheid gedefinieerd als de mate waarin werknemers langer kunnen doorwerken. Ik heb 4 indicatoren van duurzame inzetbaarheid onderscheiden: vitaliteit, employability, werkvermogen en welbevinden.

Vitaliteit heb ik gedefinieerd als energiek, veerkrachtig en met een groot doorzettingsvermogen in staat zijn om door te werken. Interventies die in mijn resultaten naar voren zijn gekomen die horen bij deze indicator, zijn interventies gericht op een gezondere leefstijl en beweging. Dit kan dus fitness zijn, yoga, fruit op het werk, een fiets van de zaak etc. Dit werd aan werknemers aangeboden in bijvoorbeeld sessies of ze kregen dit wekelijks aangeboden na of tijdens het werk.

Employability heb ik gedefinieerd als het hebben en behouden van de capaciteit om geschikt te zijn voor werk nu en in de toekomst. Het gaat hier meer om het bevorderen van eigenschappen van werknemers die wat dieper liggen, op hun persoonlijke drijfveren (bijv. emotionele competenties, zelfcontrole, welbevinden, gezelligheid en emotieregulatie). Hier gaat het dus meer om diepte-interventies. Ik dacht zelf meteen meer richting coaching toen ik interventies tegenkwam die horen bij deze indicator. Interventies die ik gevonden heb in mijn resultaten die onder deze indicator vallen, zijn interventies waarbij positieve karaktereigenschappen werden ontwikkeld en versterkt en zelfcontrole werd bevorderd. Dit werd door middel van trainingen en sessies aangeboden aan werknemers. De periode varieerde van enkele middagen tot maanden.

Werkvermogen heb ik gedefinieerd als de mate waarin men fysiek, psychologisch en sociaal in staat is om te werken. Ik heb voornamelijk interventies gevonden die gaan over het bevorderen van het cognitief vermogen. Hierbij werd getraind op kortetermijngeheugen, working-memory en probleemoplossende strategieën. Dit werd vooral gedaan door spelletjes op de computer of memory. Ook deze interventieperiodes varieerden van enkele middagen tot maanden.

Welbevinden heb ik gedefinieerd als dat iemand zich in een positieve toestand bevindt, geïnteresseerd wordt door zijn of haar werk en zich energiek en betrokken voelt. Welbevinden op de werkvloer wordt vaak gezien als bevlogenheid. De interventies die ik heb gevonden binnen deze indicator gingen over het vergroten van betrokkenheid en psychosociaal welbevinden. Dit werd gedaan door een dagboek bij te houden waarin werknemers dagelijks bijhielden waar ze dankbaar voor waren, of zij hielden dagelijks hun doelstellingen bij op

gebied van welbevinden en maakten een actieplan. Ook waren er interventies gericht op het waarderen van relaties. Het welbevinden van de werknemers werd door alle soorten interventies verhoogd via een verbetering in positieve emoties. Het verbeteren van welbevinden middels interventies is effectief als die zijn gericht op het verbeteren van self-efficacy, quality of life, positieve emoties en social support.

Ik heb in totaal 14 studies gevonden en meegenomen in mijn literatuuronderzoek. De meeste studies die ik vond hadden een interventie uitgevoerd op het gebied van werkvermogen en vitaliteit en het minste op gebied van employability. Dit wijst erop dat in de praktijk wellicht ook meer interventies worden aangeboden aan werknemers die gaan over werkvermogen en vitaliteit en het minste op employability. (Hierover kunnen wij het bijvoorbeeld hebben in het interview).

Mijn conclusie specifiek is dat voor het verbeteren van vitaliteit werken interventies die zijn gericht op het verbeteren van gezondheid door het promoten van sportactiviteiten en gezonde voeding. Voor het bevorderen van employability werken interventies die zijn ingericht op het verbeteren van emotionele competenties zoals zelfcontrole en emotieregulatie. Interventies die werkvermogen verbeteren zijn effectief als zij onderdelen van het cognitieve vermogen verbeteren, zoals kortetermijngeheugen en probleemoplossende strategieën. Voor het verbeteren van welbevinden werken interventies die zijn gericht op het verbeteren van self-efficacy, quality of life, positieve emoties en social support.

Mijn conclusie in het algemeen vanuit de 14 studies is dat interventies voor het bevorderen van duurzame inzetbaarheid het beste herhaaldelijk uitgevoerd kan worden op langere termijn op oudere werknemers. Interventies werken beter als er rekening is gehouden met de individuele behoeften van werknemers. Het tijdsbestek is echter geen cruciale factor in het al dan niet slagen van de interventie, omdat ook studies over een kort tijdsbestek (korter dan 6 maanden) een positief en blijvend effect vonden op de lange termijn. De reden dat het toch aangeraden wordt om een lange termijn aan te houden is omdat er ook studies zijn die na een of twee jaar geen effect meer toonden. Aangezien de intentie is om interventies bijeen te brengen in dit onderzoek die zijn gericht op werknemers die binnen 10 tot 15 jaar met pensioen gaan, is het wenselijk dat de effecten ten minste aanhouden tot zij daadwerkelijk met pensioen gaan.

Graag wil ik in het interview bespreken wat binnen de organisatie waarin jij werkt wordt aangeboden aan werknemers voor het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Daarnaast wil ik het hebben over jouw visie op duurzame inzetbaarheid en jouw mening. Vanuit jouw ervaring denk ik dat het interessant is om jouw visie wat meer uit te lichten zodat we kunnen nagaan of mijn resultaten zinvol zijn in de praktijk. We kunnen bespreken wat volgens jou (als HR-manager) wel en niet werkt binnen een organisatie en waarom.

Groetjes,

Grace

Appendix 3: *Verslag interview 1*

De eerste interviewee werkt als HR-manager en heeft in het verleden ook bij diverse organisaties in die branche op de HR-afdeling gewerkt in Nederland. Binnen desbetreffende organisatie zijn zowel jonge als oudere werknemers in dienst. De jongste werknemer is 19 en de oudste is 62 jaar.

Voorafgaand aan het interview had ik haar een begeleidende brief gestuurd met een uitleg over wat ik in mijn literatuuronderzoek gedaan had en wat mijn resultaten en conclusie waren. Ze was er verbaasd over dat er uit mijn onderzoek bleek dat er veel aandacht wordt besteed aan interventies voor oudere werknemers gericht op vitaliteit en werkvermogen en het minst op employability. In haar optiek zou het meest logische zijn om te investeren in interventies voor oudere werknemers die vallen onder de indicator employability. Dit omdat oudere werknemers daar in een kennisindustrie, zoals de branche waar haar organisatie onder valt, het meest aan hebben.

Wat opviel in mijn literatuurstudie is dat er in eerste instantie veel interventies worden uitgevoerd en getest die gaan over vitaliteit. Volgens de interviewee ligt dit niet in lijn met de realiteit binnen haar organisatie. Bezig zijn met een gezonde leefstijl waarbij sporten en gezond eten wordt nageleefd is namelijk wel een trend, maar het past veel meer bij de jongere generatie. Oudere werknemers daarentegen, zijn hier veel minder mee bezig en voelen zich hier minder tot aangetrokken, ondanks dit voor deze groep werknemers juist belangrijk is.

Nog een opvallend resultaat uit mijn literatuurstudie is dat er relatief weinig interventies waren gevonden voor employability. Employability neigt meer naar mentaliteit terwijl vitaliteit fysiek georiënteerd is. Volgens de interviewee past het beter bij oudere werknemers om op employability in te zetten om ze langer te laten doorwerken dan vitaliteit.

Uit mijn literatuuronderzoek bleek dat op het gebied van werkvermogen veel interventiestudies zijn gedaan. Hieronder vielen interventies waarbij werknemers spellen spelen om het cognitief vermogen te trainen (bijv. het geheugen). De interviewee gaf aan dat ze hier niet achter staat en dat dit onrealistisch zou zijn. De oudere werknemers die bij haar in dienst zijn komen allemaal over als jong van geest. Mensen worden tegenwoordig ouder en gezonder oud. Dit soort interventies zijn volgens de interviewee daarom niet nodig en schat ook in dat het niet gewenst is door de medewerkers.

In betreffende organisatie zijn ook oudere werknemers werkzaam. De oudste is 62 jaar. De interviewee geeft aan dat zij nooit signalen ontvangen heeft van deze medewerkers over het niet meer aankunnen van hun functie wegens ouderdom. Ze heeft vóór deze baan

gewerkt in andere organisaties, waarvan één relatief meer oudere werknemers in dienst had dan jonge. Overigens was dit werk fysiek belastend. Ook daar had zij nooit signalen ontvangen van oudere werknemers over het hebben van moeite met het uitvoeren van bepaalde taken. Een verklaring hiervoor die de interviewee noemt is dat ‘oudere werknemers’ tegenwoordig veel vitaler zijn dan vroeger. Vroeger verrichtten men meer fysiek werk, tegenwoordig is werk op de arbeidsmarkt volgens haar veel meer gericht op kennis. Mensen worden zoals eerdergenoemd relatief ouder en gezonder oud. Dat betekent volgens de interviewee ook dat zij langer door kunnen werken en hier niet per se ondersteuning bij nodig hebben van een organisatie. Zij schat in dat de werknemers die bij haar organisatie in dienst zijn van rond de 50 jaar nog minimaal 5 jaar door kunnen op de manier zoals zij dat nu doen, zonder specifieke interventie voor oudere werknemers.

Wat waardevol is om te noemen is dat oudere werknemers in haar optiek zeer waardevol zijn binnen een organisatie. Zij hebben namelijk meer ervaring dan werknemers die pas net de arbeidsmarkt betreden. Daarnaast hebben zij ook levenservaring, laten zij zich minder snel gek maken, zijn ze stressbestendiger en zelfverzekerder. De interviewee vindt het in het bijzonder waardevol als oudere werknemers gecombineerd worden met jongere werknemers zodat er kennisoverdracht plaatsvindt. Oudere werknemers kunnen jonge werknemers daarnaast zelfs actief coachen.

Er zijn geen interventies die de interviewee aan haar oudere medewerkers aanbiedt. Er zijn echter wel een aantal activiteiten die de interviewee aanbiedt. Een voorbeeld is bootcamp. Elke maandag na werktijd wordt er een sportsessie aangeboden aan alle personeelsleden. Meer voorbeelden zijn het laten langskomen van een ijscoman als het lekker weer is of een stoelmassage voor een bepaalde periode op kantoor beschikbaar stellen voor het hele personeel, borrels en bedrijfsuitjes. Al deze activiteiten worden niet gezien als interventies om een indicator van duurzame inzetbaarheid te stimuleren, maar zij worden ingezet om de teambuilding te vergroten. Op deze manier kunnen werknemers genieten van extraatjes op z’n tijd en hopelijk vinden ze het hierdoor leuk om binnen de organisatie te werken. Daarnaast is de catering de afgelopen jaren gezonder geworden. Echter, geen van deze activiteiten is opgezet met als doel om bij te dragen aan een indicator van duurzame inzetbaarheid.

Er is één interventie die in de nabije toekomst wordt aangeboden aan alle werknemers binnen betreffende organisatie. De HR-afdeling gaat een ‘Good-Habits’-programma aanbieden aan haar medewerkers. Dit houdt in dat alle medewerkers gedurende één jaar elke dag via een website gebruik mogen maken van allerlei trainingen en opleidingen. Deze zijn erg variërend, namelijk excel-cursus, time-management, scrum vergadertechnieken,

taalcursussen etc. Volgens de interviewee is dit te koppelen aan employability omdat werknemers zich vrijwillig kunnen ontwikkelen en opleiden middels dit programma. De reden dat dit wordt aangeboden is wederom om werknemers iets extra's te bieden en waardering te laten zien. Het is niet om een bepaald doel te bereiken of werknemers te scholen.

Geconcludeerd kan worden is dat volgens de interviewee de resultaten uit het onderzoek niet coherent zijn met de realiteit binnen haar organisatie of met wat zij in haar carrière heeft meegemaakt. Op employability wordt tot nu toe in onderzoek het minst aandacht besteed, terwijl daar volgens haar juist het meeste aandacht aan besteed zou moeten worden. Echter, volgens haar hoeft je als HR-afdeling geen beleid hierop af te stemmen. Wat volgens de interviewee het beste werkt is dat als je merkt dat een oudere werknemer ergens moeite mee heeft wegens ouderdom, je die persoon via maatwerk een oplossing gaat bieden. Dit kan door hen hun werk anders te laten invullen door andere taken op zich te laten nemen. Volgens de interviewee is interventies uitvoeren op het gebied van duurzame inzetbaarheid voor oudere werknemers binnen haar organisatie niet aan de orde, in haar gehele carrière is dit niet zo geweest en in de toekomst denkt zij dat het ook niet nodig is.

Appendix 4: *Verslag interview 2*

De tweede interviewee werkt ook als HR-manager binnen een organisatie in Nederland. De organisatie bestaat uit 70 werknemers, waarvan de gemiddelde leeftijd 38 is en ongeveer 30 van de 70 werknemers een leeftijd heeft van 45 jaar of ouder.

Voorafgaand aan het interview heb ik deze interviewee wederom een begeleidende brief gestuurd waarin een uitleg stond van mijn literatuuronderzoek, de resultaten en conclusie.

Binnen betreffende organisatie worden interventies en activiteiten uitgevoerd die passen binnen alle vier de indicatoren van duurzame inzetbaarheid. Op het gebied van vitaliteit wordt aangeboden: bedrijfsfitness, collectiviteitskorting op premie's (zodat de drempel lager is voor het nemen van aanvullende verzekeringen en de grieprik of fysiotherapie), fruit op het werk, fiets van de zaak, ergonomisch voor het verbeteren van de houding aan het bureau. Daarnaast werd aan de afdeling logistiek een cursus gegeven voor het verbeteren van de techniek bij het tillen van spullen en lunchwandelingen en tafeltennis worden gestimuleerd. Op lange termijn heeft dit positieve implicaties voor de gezondheid en levensstijl.

Op het gebied van employability worden persoonlijke ontwikkelingsassessments aangeboden aan werknemers wanneer zij nieuw in dienst komen. Hierbij kunnen ze zelf aan de slag met hun ontwikkeling. Echter, zijn er soms ook individuele vraagstukken waarbij werknemers via de HR-afdeling op zoek zijn naar extra ondersteuning, om erachter te komen wie ze zijn en wat hun passie is. In dit geval wordt er al coachend via maatwerk begeleiding aangeboden. Wanneer gemerkt wordt aan een collega dat er wellicht iets mankeert aan de motivatie worden er één op één gesprekken gevoerd, naast de functioneringsgesprekken. Daarnaast deed het managementteam mee aan een leiderschapstraining. Hierbij werd van elk lid naar voren gehaald wat zijn of haar kwaliteiten waren, zodat collega's elkaar beter en sneller kunnen benaderen als ze met vraagstukken zitten, om dit samen op te lossen.

Op het gebied van werkvermogen wordt er bijvoorbeeld E-learning aangeboden. De kennis en ervaring die werknemers binnen de organisatie hebben wordt zo veel mogelijk binnen een E-learning omgeving geborgen zodat dit gedeeld kan worden met de rest van de organisatie. Time-management werd collectief aangeboden zodat werknemers beter hun tijd konden benutten op het werk en efficiënter en productiever te werk zouden gaan. Nog een interventie is 'Train de trainer', waarbij met name oudere werknemers getraind werden in het overdragen van hun kennis en ervaring aan jonge of nieuwe werknemers. Te merken was dat werknemers die meededen aan de training trots waren op de waarde die zij toevoegden aan de

organisatie. Dit verhoogde niet alleen de competenties om kennis juist over te dragen, maar droeg ook bij aan werkgeluk.

Op het gebied van welbevinden worden geen interventies uitgevoerd. Wel wordt er aandacht gegeven aan bepaalde zaken die werknemers belangrijk vinden zoals autonomie, een fijne cultuur, aandacht geven aan wat werknemers leuk vinden. De mogelijkheid voor zelfontplooiing wordt aangeboden middels opleidingen en flexibele werktijden worden aangeboden zodat we werk-privé balans bevorderd kan worden.

Geen van bovengenoemde interventies of activiteiten is expliciet gericht op oudere werknemers. De interviewee is namelijk van mening dat alle interventies die betrekking hebben op de indicatoren van duurzame inzetbaarheid, geschikt zijn voor alle leeftijden. Het is belangrijk om hiermee bezig te zijn op elke leeftijd. Volgens de interviewee is het zelfs niet nodig om onderscheid te maken tussen jonge en oudere werknemers. Wel valt te merken dat oudere werknemers binnen de organisatie van grote toegevoegde waarde zijn door hun kennis, ervaring en netwerk. De interventie waar de interviewee van zegt dat het waardevol is om aandacht aan te besteden is daarom het coachen van nieuwe (jonge) werknemers door oudere werknemers. Wanneer zij hun kennis en ervaring overdragen voelen zij zich waardevol voor de organisatie, wat hun welbevinden vergroot.

Er kan worden geconcludeerd dat de gevonden resultaten niet per definitie enkel geschikt zijn voor oudere werknemers. Volgens de interviewee zou het meeste aandacht gegeven moeten worden aan interventies die welbevinden en employability vergroten van oudere werknemers. Voor het organiseren van interventies in het beleid van een organisatie zou niet expliciet onderscheid gemaakt hoeven worden tussen jonge en oudere werknemers.