



Gezond en vitaal tot de eindstreep

Ouder wordende medewerkers: een plus voor uw organisatie



Wat kunt u lezen in deze white paper?

Inleiding	3
Belang van duurzame inzetbare ouderen	4
Methodiek om te werken aan duurzame inzetbaarheid	6
• Inzicht creëren <i>situatieanalyse</i>	6
• Oplossingen bieden <i>oplossingsrichtingen</i>	7
• Aan de slag <i>plan van aanpak</i>	8
Klanten aan het woord	9
Conclusie	11
Wat kan Zilveren Kruis doen?	12
Referenties	13
Bijlage	14
Colofon	15

Inleiding



Iedereen wordt ouder. Nederland telt sinds vorig jaar zelfs voor het eerst meer 50-plussers dan jongeren. De groep van ouder wordende medewerkers neemt de komende jaren nog verder toe.¹⁾ Ouderen zijn meer dan ooit nodig. Niet alleen door de krapte op de arbeidsmarkt, maar ook vanwege hun hoge motivatie, kennis en ervaring. Koesteren dus! Maar hoe? Zilveren Kruis gelooft dat succesvolle organisaties zich onderscheiden door gezonde en vitale medewerkers. In deze whitepaper gaan we daarom dieper in op de duurzame inzetbaarheid van ouderen.

Clichés

Versleten knieën, minder productiviteit, verouderde kennis, hogere kosten: er gaan behoorlijk wat clichés rond als het gaat over ouder wordende medewerkers. En natuurlijk hebben ze specifieke uitdagingen. Het is belangrijk om hen gezond en vitaal aan het werk te houden. In 2019 was het aantal werkende 55- tot 65-jarigen ruim 1,6 miljoen.⁴⁾ Er staat iets op het spel.

Vergrijzing: het verboden woord

Hoe kunt u de ouder wordende medewerker helpen om te floreren? Op die vraag zoeken we in 3 hoofdstukken een antwoord. Eerst beschrijven we de huidige situatie en uitdagingen; vervolgens onderzoeken we de Zilveren Kruis' methodiek om de duurzame inzetbaarheid van ouderen te verbeteren; tot slot delen we enkele klantverhalen uit de praktijk.

Vergrijzing is de komende 11 pagina's het verboden woord. Ouderen geven juist kleur aan de werkvloer. De ouderen hebben de toekomst.

Werkzame beroepsbevolking

x 1 000

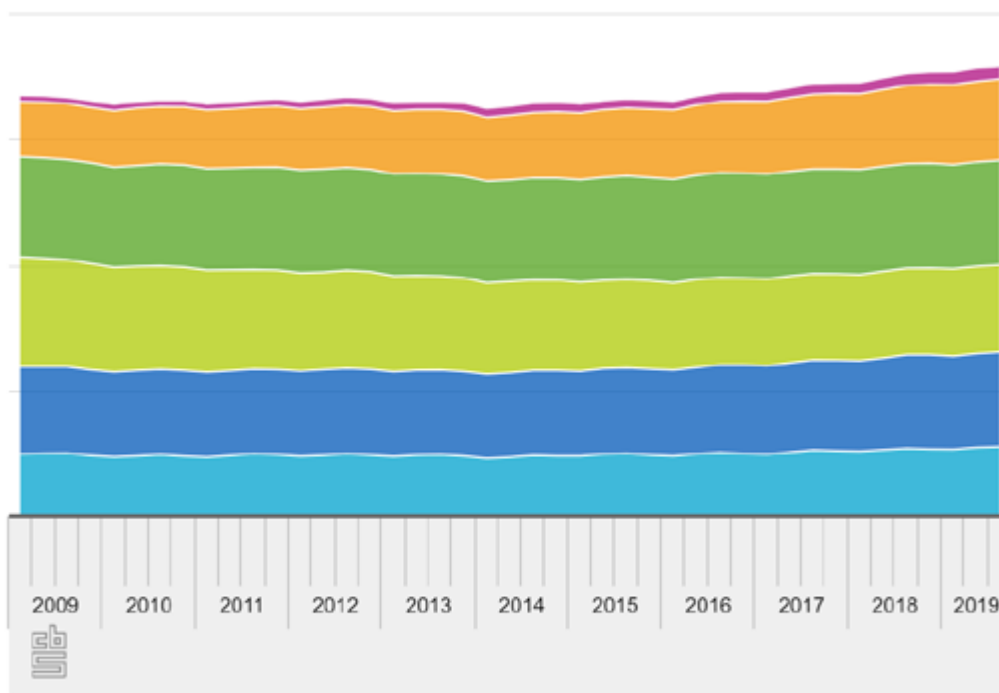
10 000

7 500

5 000

2 500

0



15 tot 25 jaar 25 tot 35 jaar 35 tot 45 jaar 45 tot 55 jaar
55 tot 65 jaar 65 tot 75 jaar

Belang van duurzame inzetbare ouderen



1,6 miljoen werkende 55- tot 65-jarigen: deze groeiende groep is hard nodig de komende jaren. Het arbeidspotentieel is belangrijk voor de samenleving en alleen daarom al verdienen ouderen meer aandacht.

Natuurlijk is het waar dat medewerkers meer gezondheidsproblemen krijgen als ze ouder worden.⁵⁾ Maar toch moet de focus niet te veel op ziekte of verzuim liggen. Duurzame inzetbaarheid is méér dan de afwezigheid van ziekte. Het gaat over gezondheid en vitaliteit. Jongeren moeten gezond oud worden én ouderen willen zich langer jong voelen. Dat gaat hand-in-hand.

Proud to be oud

'Als je later oud bent, zul je het begrijpen...' Geen kind wil dit zinnetje horen... en toch is het waar. Kennis en ervaring zijn niet te koop. Het zijn verdiensten die horen bij het ouder worden. Misschien is het daarom dat ouderen beschikken over betere taalvaardigheden, meer loyaliteit en de mogelijkheid om strategisch na te denken. Daarnaast tonen ze meer betrokkenheid en zijn ze minder gevoelig voor stress. Hun toegevoegde waarde is groot. Het is belangrijk dat zij hun kennis en ervaring door kunnen geven. Ouder worden is óók positief.

Iedereen wordt op zijn eigen manier oud

Leeftijden zijn nummertjes, maar mensen niet. Ieder mens wordt op zijn eigen manier oud. Dat betekent ook dat er maatwerk nodig is om 55-plussers gezond en vitaal te houden.

De uitdagingen verschillen per generatie, per opleidingsniveau en per beroepsgroep. Een 60'er kan zich jong voelen, terwijl een medewerker van 45 met een fysiek zwaar beroep kromloopt van de rugpijn en tegen nog langer doorwerken opkijkt.⁸⁾ Er bestaat niet één interventie die voor alle ouderen werkt.

Wat altijd belangrijk is voor een hogere productiviteit:

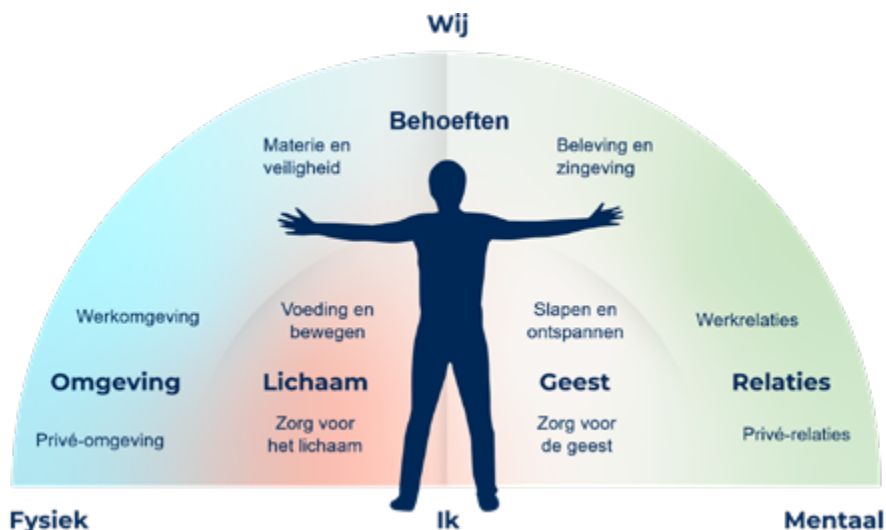
- Medewerkers zijn beter duurzaam inzetbaar als zij autonomie ervaren op hun werk.⁹⁾
- Een lage werkdruk en uitdagend werk houdt medewerkers gemotiveerd tot het pensioen.²²⁾
- Steun van leidinggevenden is essentieel.

Werkgeluk(t)

Elke organisatie heeft invloed op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Of een medewerker zich prettig voelt wordt bepaald door de fysieke en mentale gezondheid én door de omgeving en relaties. Zijn leidinggevenden betrokken? Is er een open aanspreekcultuur? ²⁰⁾ Het moge duidelijk zijn: de werkomgeving is van ongekend belang.³⁾

In het volgende hoofdstuk leest u...

De tijd van eerder met pensioen gaan is voorbij. Dit vraagt uiteraard om aanpassingen. Hoe kunnen ouder wordende medewerkers toch gezond en vitaal hun pensioen halen én er vervolgens van genieten?





Wist u dat...

- 79,1% van de mannen tussen de 55 tot 65 jaar werkt tegenover 61,8% van de vrouwen?¹²⁾
- Vrouwen langer doorwerken dan mannen?¹³⁾
- 59% van de ouder wordende medewerkers chronische aandoeningen krijgt?⁶⁾
- Ouder wordende medewerkers niet vaker verzuimen, maar wel langer?¹⁴⁾
- 63,7% van de werkgevers aangeeft dat medewerkers niet actief bezig zijn met duurzame inzetbaarheid?¹⁵⁾
- Bibliotheacarissen, conservatoren, buschauffeurs en trambestuurders de meest vergrijzende beroepsgroepen zijn?¹⁴⁾
- De gezondheidszorg en het onderwijs juist relatief minder ouder wordende medewerkers telt?¹⁶⁾

Definitie van duurzame inzetbaarheid

'Het vermogen om je aan te passen en je eigen regie te voeren, in het licht van de fysieke, emotionele en sociale uitdagingen in het leven. Niet alleen op dit moment, maar vooral ook in de toekomst.'

Bron: *How should we define health? British Medical Journal* ²⁾

Methodiek om te werken aan duurzame inzetbaarheid



Minder uren werken? Kortere werkweken? Dat zijn geen duurzame oplossingen voor ouder wordende medewerkers. Onderzoek toont aan dat alleen maatwerk gezondheid en motivatie verbetert.¹⁷⁾ Maar hoe ziet maatwerk eruit? Zilveren Kruis onderzoekt welke oplossingen (kunnen) helpen. Aan de hand van bureauonderzoek, visiebijeenkomsten met diverse organisaties, interviews met medewerkers en pilot-klanten is er een stapsgewijze methodiek ontstaan. Zo maakt u een plan van aanpak om de juiste oplossingen op het juiste moment in te zetten.

1 Inzicht: situatieanalyse

Tegen welke uitdagingen lopen ouder wordende medewerkers aan? Met het Eigen Regie Model ([zie bijlage](#)) van hoogleraar Tinka van Vuuren krijgt u inzicht in de huidige situatie binnen de organisatie. Dit model bestaat uit vier kwadranten die belangrijk zijn bij het duurzaam inzetbaar houden van ouder wordende medewerkers: **faciliteiten, cultuur, houding en vermogen**.¹⁹⁾ Oplossingen moeten op alle vier de kwadranten liggen. Trainingen en workshops werken bijvoorbeeld niet als er geen oplossingen zijn aan de zachte kant, zoals cultuurtrajecten.

Plannen omarmen

Ouderen willen gehoord worden. Dat is maar goed ook, want het betrekken van medewerkers leidt tot meer draagvlak en dus is er een grotere kans op het omarmen van oplossingen.²⁰⁾ Een plan van aanpak werkt alleen als iedereen erachter staat.³⁾ Betrek alle stakeholders, van management tot ondernemingsraad, en HR tot leidinggevenden.

Van probleem naar uitdaging

Uit eigen onderzoek blijkt dat er 24 veelvoorkomende thema's zijn. Deze uitdagingen spelen overigens bij alle generaties, maar in veel gevallen is de uitdaging het grootst onder ouder wordende medewerkers.

Veerkracht Al zo lang in dezelfde functie dat veranderen moeilijk lijkt	Fysiek zwaar werk Moeite met fysieke zware werkzaamheden door leeftijd of gezondheidsproblemen	Mismatch met mogelijkheden Mogelijkheden sluiten niet aan bij behoeften	Multitasking Moeite met werken aan meerdere taken tegelijkertijd	Financiële fitheid Moeite met rondkomen	Steun van leidinggevende Gebrek aan ondersteuning
Veranderende werkzaamheden Lastig om mee te gaan in ontwikkelingen op het werk	Eigen gezondheid en vitaliteit Verslechterde gezondheid maakt werken moeilijker	Tijd om te werken aan duurzame inzetbaarheid Geen mogelijkheid toe	Veeleisend privéleven Druk op thuissituatie	Financiële afhankelijkheid Gevoel afhankelijk te zijn aan functie of organisatie vanwege salaris	Gehoord voelen Gevoel hebben geen gehoor te krijgen
Technologische ontwikkelingen Aanpassen aan digitalisering	Onregelmatige diensten Moeite met wisselende werktijden door minder flexibel bioritme	Job crafting Geen alternatieve, passende werkzaamheden	Mantelzorg Werk combineren met werk als mantelzorg	Pensioen in zicht Gevoel hebben dat veranderingen pensioen in gevaar brengen	Werkplek De werkplek ondersteunt het werken onvoldoende
Urgentiegevoel Geen besef van de situatie en uitdagingen van ouder worden	Zingeving Meer nadruk op zinvol werk en iets kunnen betekenen voor de maatschappij	Om- en bijscholing Beperkte opleidings- en ontwikkelmogelijkheden of achterstand in bijscholing	Werkdruk Toenemende taken en tijdsdruk op het werk	Aanspreekcultuur Angst en schaamte om uitdagingen te bespreken	Visie en beleid Onduidelijk wat de organisatie wil en doet



Inzicht in inzicht

Er zijn verschillende methoden die kunnen helpen om meer inzicht in uw huidige situatie te krijgen:

- Analyse van informatie door bijvoorbeeld preventief medische onderzoek, verzuimdata, tevredenheidsonderzoek of de zorgplus analyse;
- Survey voor medewerkers gericht op gezondheid, vitaliteit en eigen regie;
- Masterclass voor stakeholders;
- Analysesessie met stakeholders.

2

Oplossingen: oplossingsrichtingen

Welke oplossing past het beste bij de belangrijkste uitdagingen? Dat is de grote vraag. Er valt in elk geval genoeg te kiezen. Het aanbod van providers is groot en de oplossingen zijn legio. Samen met providers is Zilveren Kruis altijd op zoek naar innovaties en nieuwe oplossingen voor ouder wordende medewerkers.

Voorbeeldoplossingen voor medewerkers

- Trainingen om beter om te gaan met voeding en slaap bij onregelmatige werktijden;
- Afvalprogramma's;
- Financiële planhulp voor medewerkers die minder willen werken;
- Coaching om duurzaam inzetbaar te blijven;
- E-health applicatie om problemen in de werk- of privésituatie op een rijtje te zetten.

Voorbeeldoplossing voor leidinggevenden

De rol van leidinggevenden is groot. Hoe gaan zij om met ouder wordende medewerkers? Providers bieden trainingen, coaching en maatwerktrajecten aan. Op die manier wordt er gewerkt aan effectieve communicatie, vertrouwen en openheid, bewustheid op gedrag, patronen en handelen. Stuk voor stuk relevante onderwerpen voor leidinggevenden van ouder wordende medewerkers.



Aan de slag: plan van aanpak

Inzicht in de situatie: check! Mogelijke oplossingen? Duidelijk! Dan is het tijd voor een plan van aanpak. Welke oplossingen worden ingezet? Wanneer? Door én voor wie? Een roadmap helpt om een overzichtelijk plan van aanpak te krijgen. Duurzame inzetbaarheid wordt beïnvloed door meerdere factoren en dat maakt het ook moeilijk meetbaar. Een survey kan in elk geval het verschil meten tussen de beginsituatie en de situatie na het uitvoeren van het plan van aanpak. Het is goed om te controleren of beoogde doelen zijn bereikt of dat er nog aanpassingen nodig zijn.⁵⁾

Tips voor HR- en Arbomedewerkers:

- Maak een makkelijk vindbaar overzicht van beschikbare oplossingen voor ouder wordende medewerkers en leidinggevenden;
- Blijf constant in gesprek met medewerkers om te bepalen of het aanbod nog aansluit;
- Ondersteun het gesprek tussen ouder wordende medewerkers en leidinggevenden.³⁾

Tips voor leidinggevenden:

- Creëer bewustwording, want veel medewerkers denken niet na over hun eigen duurzame inzetbaarheid;
- Ga het gesprek aan;
- Laat medewerkers meedenken over oplossingen, maar zorg wel dat ze ook kijken naar hun eigen rol;
- Maak individuele afspraken over scholing, werkzaamheden, taken, en de balans tussen werk en privé;
- Gun ouderen voldoende tijd om zich te ontwikkelen en gestructureerd nieuwe dingen te leren;
- Benader ouder wordende medewerkers persoonlijk: dat vinden ze prettiger dan een online app.

In het volgende hoofdstuk leest u...

Hoe werken andere organisaties aan de duurzaam inzetbaarheid van ouderen? Bij Espria gaan ze het gesprek aan, bij SABIC maken medewerkers zelf hun rooster en Avans Hogeschool weigert om achterover te leunen.



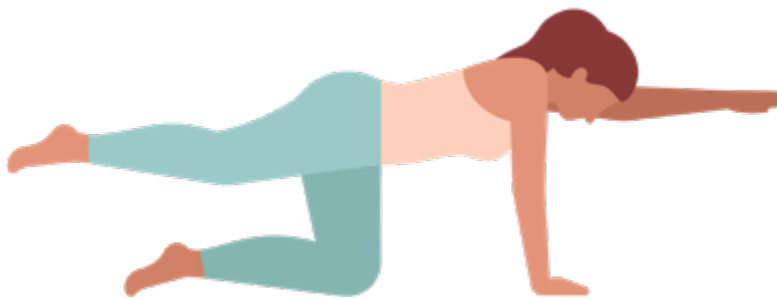


Klanten aan het woord

Samenwerken werkt het best. Zilveren Kruis probeert altijd samen met organisaties uit verschillende sectoren de duurzame inzetbaarheid van ouder wordende medewerkers te verhogen. We leren graag van elkaar. Daarom laten we in dit hoofdstuk onze klanten aan het woord.

Espria gaat in gesprek met ouder wordende medewerkers

51 jaar. Dat is de gemiddelde leeftijd van medewerkers bij zorgconcern Espria. Het werk is soms fysiek zwaar, de werkdruk ligt hoog en werkzaamheden veranderen snel. Vitaliteitsexpert Nicolien Oomen merkte dat er meer aandacht nodig was voor ouderen. 'Medewerkers zijn heel waardevol voor ons en daarom willen we ze graag zo lang mogelijk behouden. We besloten te kijken hoe we ouder wordende medewerkers het beste kunnen inzetten en waar de kracht van deze groep ligt.' De vraag voor de directie was: waar wil de organisatie naartoe? Ook werden de medewerkers zelf bij het gesprek betrokken. Zilveren Kruis hield interviews om uitdagingen en behoeften te achterhalen. Alle inzichten leidden tot een plan van aanpak dat werkt. Nicolien: 'Het was heel waardevol om medewerkers zelf na te laten denken over mogelijke oplossingen.'



Avans Hogeschool werkt samen aan een gezondere toekomst

'Als medewerker heb je eigenaarschap over je loopbaan en duurzame inzetbaarheid, maar je kunt nooit in je eentje duurzaam inzetbaar zijn,' zegt Ahmed Nasser Allah, coördinator Avans Arbo. 'Het is een samenspel tussen medewerkers, leidinggevend en teams.' Voor dat samenspel koos Avans Hogeschool allereerst voor een bewustwordingpilot. 'Dit was voor ons een eerste stap naar inzicht in een andere manier van werken, en hoe dat vanzelfsprekend een onderdeel van je werk kan zijn.' Ook richtte de hogeschool de Green Workzones in, werkruimtes met zit-sta bureaus en deskbikes. Avans zit niet stil: 'Medewerkers moeten zichzelf blijven uitdagen. En dat doet een beroep op het verandervermogen van onze medewerkers en teams. In deze veranderende arbeidsmarkt kunnen we niet achteroverleunen.'

SABIC voert zelfroosteren in

Chemische stoffen zijn geen product om bij weg te dutten. Werken bij SABIC vereist dus altijd alertheid. Henri Hendrickx, hoofd Arbodienst, vertelt dat het ziekteverzuim 11% was in de jaren '90. Slaapproblemen bleken de oorzaak. Er moest iets veranderen. Door het betrekken van leidinggevend bij verzuimbegeleiding, daalde het verzuim naar 3%. Dat was al mooi. Ook kwam er een ruimte om te powernappen. Daarnaast werden er programma's ingezet om medewerkers bewust te maken van de rol van voeding en slaap, en om de dialoog tussen medewerker en leidinggevende te verbeteren. Maar Henri wordt nog enthousiaster van de pilot zelfroosteren. Medewerkers kregen zelf de verantwoordelijkheid voor het verdelen van de diensten. 'Nachtmensen gingen zichzelf vaker indelen voor nachtdiensten. En ochtendmensen andersom,' legt Henri uit. 'Het aantal ongelukken is nog nooit zo laag geweest!'



Goed gesprek aanpakken?

Het is niet altijd makkelijk om het gesprek aan te gaan. De Vitaal Leiderschapskaarten zijn een dankbaar hulpmiddel om te praten over duurzame inzetbaarheid. Met deze kaartenset gaat u aan de slag met vitaliteit door belangrijke factoren te ontdekken en actiepunten te formuleren. Ook het gesprek aangaan? U bestelt de **gratis** Vitaal Leiderschapskaarten [hier](#).

Succesfactoren Espria, Avans Hogeschool en SABIC:

- Goed voorbeeld doet goed volgen: manage enthousiast en bewust;
- Ga in gesprek met medewerkers over hun uitdagingen en behoeftes;
- Betrek medewerkers in mogelijke oplossingen;
- Ziekteverzuim terugdringen kan een uitgangspunt zijn om verder te werken aan vitaliteit;
- Werk samen en zorg dat iedereen hetzelfde wil;
- Zorg ervoor dat gezondheid en vitaliteit onderdeel van het werk zijn en blijven.

Conclusie

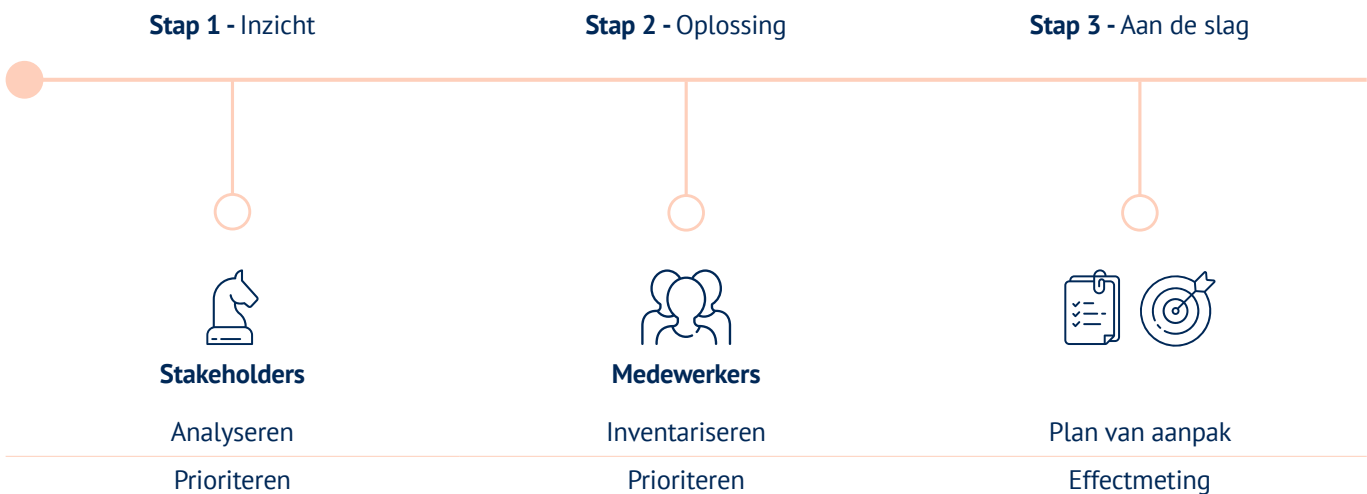


De wereld verandert. Mensen worden ouder en moeten langer door. Demografische en bedrijfseconomische ontwikkelingen benadrukken het belang van ouder wordende medewerkers, maar uiteindelijk draait het om dat ene woord: ‘moeten’. Moeten moet willen worden. Gezond en vitaal de eindstreep halen is een opdracht voor iedereen. Daarom is duurzame inzetbaarheid zo belangrijk. De oudere is essentieel voor elke organisatie.

Helaas blijkt dat organisaties nog onvoldoende kennis hebben over hun ouder wordende medewerkers. Wat zijn de uitdagingen, welke behoeften hebben zij en waarom sluiten huidige oplossingen onvoldoende aan? Ouderen weten dankzij hun kennis en ervaring vaak wél welke oplossingen werken. Hun inzichten zijn waardevol. Daarom is het goed om hen te betrekken bij het bedenken en inzetten van oplossingen. Ze willen gehoord worden en dat verdienen ze ook.

Levenswerk

Uit ons onderzoek bij 20 organisaties blijkt dat er maar liefst [24 veel voorkomende thema's](#) zijn. Van veerkracht tot financiële fitheid en werkdruk tot mantelzorg. Deze thema's bieden een uitstekend handvat om – samen met medewerkers – tot preventieve oplossingen te komen en duurzame inzetbaarheid te verhogen. De ouder wordende medewerker is belangrijk: dat verandert nooit.



‘Een leven lang leren is nodig om een leven lang te werken’²¹⁾



Wat kan Zilveren Kruis doen?



Zilveren Kruis gelooft in inspireren en ondersteunen. Samen met klanten werken we aan duurzame inzetbaarheid. We hebben een methodiek en toolbox ontwikkeld om de duurzame inzetbaarheid van ouder wordende medewerkers te verbeteren. Zo ontwikkelen we met individuele organisaties een plan van aanpak.

Uniek aan onze methode is:

- **Systematisch werkwijze:** stap voor stap wordt de methodiek doorlopen;
- **Draagvlak bij stakeholders:** de kans op acceptatie en implementatie van oplossingen wordt vergroot;
- **Een complete toolbox:** een survey, een interview-handleiding, analyse- en brainstormsessies, en een format voor verslaglegging;
- **Passende oplossingen:** het betrekken van medewerkers zorgt ervoor dat oplossingen aansluiten bij behoeften;
- **Kennis en ervaring:** Zilveren Kruis weet welke oplossingen er beschikbaar zijn en wat bij welke doelgroep werkt;
- **Wetenschappelijk onderbouwd en compleet plan van aanpak:** het Eigen Regie Model ([zie bijlage](#));
- **Innovatie oplossingen:** onze providers bieden innovatieve oplossingen voor ouderen.

Van elkaar leren

Natuurlijk kijken we met onze klanten en providers hoe we onze methodiek kunnen verbeteren. Zilveren Kruis gelooft in leren van elkaar. Bijvoorbeeld tijdens onze Lerende Netwerken waarin organisaties ervaringen delen. Per slot van rekening is niemand te oud om te leren.

Voor meer informatie kunt u altijd contact opnemen met uw contactpersoon bij Zilveren Kruis.

Of met:

- **Matti Paulissen:**
matti.paulissen@zilverenkruis.nl
- **Saskia Nurmohamed:**
saskia.nurmohamed@zilverenkruis.nl

Voorbeeld tijdlijn



Referenties



- 1) Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). 2020, 15 mei. Toename aantal werkenden bij vooral 55-plussers. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/47/toename-aantal-werkenden-vooral-bij-55-plussers>
- 2) Huber, M., Knottnerus, J. A., Green, L., Horst, H. van der, Jadad, A. R., Kromhout, D., ... & Schnabel, P. (2011). How should we define health? *British Medical Journal*, 343, d4163.
- 3) Vries, H. de, & Wessels, M. (2013). *Handreiking duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een integrale benadering voor organisaties*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen en Rijksuniversiteit Groningen.
- 4) Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2019, 23 november). Toename aantal werkenden vooral bij 55-plussers. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/47/toename-aantal-werkenden-vooral-bij-55-plussers>
- 5) Koolhaas, W., Klink, J. J. L. van der, Groothoff, J. W., & Brouwer, S. (2012). Towards a sustainable healthy working life: associations between chronological age, functional age and work outcomes. *European Journal of Public Health*, 22 (3), 424-429.
- 6) Boot, C. R. L., Deeg, D. J. H., Abma, T., Rijs, K. J., Pas, S. van der, Tilburg, T. G. van, & Beek, A. J. van der (2014). Predictors of having paid work in older workers with and without chronic disease: a 3-year prospective cohort study. *Journal of occupational rehabilitation*, 24, 563-572.
- 7) Schippers, J. (2019). Langer doorwerken in Nederland. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 4 (35), 354-366.
- 8) Rijn, R.M. van, Robroek, S.J.W., Brouwer, S., & Burdorf, A. (2014). Influence of poor health on exit from paid employment: A systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 71, 295-301.
- 9) Converso, D., Sottimano, I., Guidetti, G., Loera, B., Cortini, M., & Viotti, S. (2018). Aging and work ability: the moderating role of job and personal resources. *Frontiers in psychology*, 8, 2262.
- 12) Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2020). *Arbeidsparticipatie naar leeftijd en geslacht*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werkenden/arbeidsparticipatie-naar-leeftijd-en-geslacht>
- 13) Visser, M. (2019). Ervaringen met en opvattingen over langer doorwerken. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 4(35), 382-394.
- 14) Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2017). *Paper: Arbeidsparticipatie ouderen flink gestegen*.
- 15) Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN). (2019). *AWVN-onderzoek 2019: Verdubbeling geld voor Duurzame Inzetbaarheid*.
- 16) Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2018, 15 januari). *2,7 duizend 80-plussers op de loonlijst*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/02/2-7-duizend-80-plussers-op-de-loonlijst>
- 17) Veth, K. N. (2019). *Well-being@Work, de toegevoegde waarde van Duurzaam HRM*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- 18) Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29, 336-352.
- 19) Vuuren, T. van, Lub, M., & Marcelissen, F. (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid. Een noodzakelijke paradox. *Tijdschrift voor HRM*, 9, 1-18.
- 20) Vries, H.J. de, Wessels, M., Brouwer, S., Lange, A.H. de, Koolhaas, W., Heijden, B.I.J.M., van der, Mei, S. van der, Bültmann, U., & Klink, J.J.L. van der (2013). *Handreiking duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een integrale benadering voor organisaties*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen. Opgehaald van <http://handreikingdi.nl>.
Vuuren, T. van, Lub, M., & Marcelissen, F. (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid. Een noodzakelijke paradox. *Tijdschrift voor HRM*, 9, 1-18.
- 21) Dengler, P. (2018). *Lifelong Employability: Thriving in an Ageing Society*. Springer.
- 22) AWWN (2011). *Naar nieuwe arbeidsverhoudingen. Mensen maken het verschil, mensen realiseren groei*. Opgehaald van www.awvn.nl/sociaal-manifest-AWWN

Eigen regie model

Ontwikkeld door Zilveren Kruis



Eigen Regie Model: ontwikkeld in opdracht van Zilveren Kruis, door prof. Tinka van Vuuren, drs. Mathilde Lub en drs. Lotte Mintjes. © Zilveren Kruis (2016)

90858-2004

Colofon

Titel

Gezond en vitaal tot de eindstreep

In opdracht van

Zilveren Kruis (onderdeel van Achmea)

Auteur

Jetty Kok

Redactie

Lobke Witteman, Saskia Nurmohamed en Matti Paulissen

Vormgeving

Studio Zilveren Kruis

Contactpersoon

Saskia Nurmohamed en Matti Paulissen

Dellaertweg 1, 2316 WZ Leiden

saskia.nurmohamed@zilverenkruis.nl

matti.paulissen@zilverenkruis.nl

Datum

September 2020

Alle rechten voorbehouden. Ondanks de zorgvuldigheid die aan deze uitgave is besteed, kan de uitgever geen aansprakelijkheid aanvaarden bij eventuele onjuistheden. Aan de inhoud van deze publicatie kunnen dus geen rechten worden ontleend.