Inventarisatie Duurzame Inzetbaarheid

Kennisvragen en aanknopingspunten voor DI-beleid vanuit wetenschap en praktijk

TNO Public ⟩ TNO 2026 R16613
10 juni 2026

Health & Work
www.tno.nl
+31 88 8667500
info@tno.nl

TNO 2026 R16613 – 10 juni 2026

Inventarisatie Duurzame Inzetbaarheid

Kennisvragen en aanknopingspunten voor DI-beleid vanuit wetenschap en praktijk

Auteurs	Linda Koopmans Anne de Vries Irene Niks
Rubricering rapport	TNO Public
Projectnummer	TNO Intern
Aantal bijlagen	2
Opdrachtgever	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW)

Alle rechten voorbehouden
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

© 2026 TNO

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave 3

1 Over de inventarisatie 4
1.1 Aanleiding en doelstelling 4
1.2 Aanpak 4

2 Definities en modellen van duurzame inzetbaarheid 3
2.1 Definities 3
2.2 Modellen 4
2.3 Gebruik van DI-definities en -modellen in wetenschap en praktijk 5

3 Mechanismen 7
3.1 Een overzicht van mechanismen 8
3.2 Observaties vanuit wetenschap en praktijk 9

4 Openstaande kennisvragen 11
4.1 Integrale benadering 11
4.2 Bereik en doelgroep 12
4.3 Implementatie 13

5 Aanknopingspunten voor vervolgonderzoek en DI-beleid 15

6 Dankwoord 17

Bijlage A 18

Interviewprotocol wetenschappelijk experts 18

Bijlage B 19

Interviewprotocol praktijk 19

1 Over de inventarisatie

1.1 Aanleiding en doelstelling

Er is de afgelopen jaren in Nederland veel onderzoek gedaan naar duurzame inzetbaarheid (DI), maar de kennis die dit heeft opgeleverd is gefragmenteerd. Ook is er geen eenduidigheid over wat DI precies behelst – in onderzoek en praktijk worden verschillende definities en modellen van DI gehanteerd. Zo gaat in de praktijk het gesprek rondom DI vaak over fysiek zwaar werk en onregelmatige werktijden, terwijl onderzoek laat zien dat ook andere thema's een belangrijke rol kunnen spelen bij DI (bijvoorbeeld mentale belasting en ontwikkelingsmogelijkheden). Onduidelijkheid over wat DI precies behelst en versnippering van kennis maken het lastig om tot een samenhangende visie en aanpak te komen en gerichte keuzes te maken in beleid en praktijk.

Het ministerie van SZW heeft TNO daarom gevraagd om een brede, verkennende inventarisatie van de bestaande kennis en openstaande kennisvragen rondom DI, zowel vanuit de wetenschap als de praktijk. Deze inventarisatie dient als basis om - samen met sociale partners - de scope van DI af te bakenen, verdere kennisontwikkeling te agenderen en zo toekomstig beleid rondom DI vorm te geven.

De volgende vragen stonden centraal in de inventarisatie:

1. Wat wordt in de wetenschap en praktijk verstaan onder DI en welke DI-modellen zijn er?
2. Wat is er bekend over de mechanismen die DI van werknemers bevorderen?
3. Wat zijn de (belangrijkste) openstaande DI-kennisvragen over deze mechanismen vanuit wetenschap en praktijk?

In dit rapport beschrijven we de bevindingen van de inventarisatie. Na het beschrijven van de aanpak (1.2) gaan we in hoofdstuk 2 beknopt in op definities en modellen voor DI. Deze vormen het fundament om vragen 2 en 3 goed te beantwoorden (in hoofdstukken 3 en 4 respectievelijk). Tot slot geven we in hoofdstuk 5 een overzicht van mogelijke aanknopingspunten voor vervolgonderzoek en DI-beleid.

1.2 Aanpak

De inventarisatie bestond uit diverse activiteiten. Om te beginnen is er verkennend **desk research** uitgevoerd. Dit betrof een quickscan van beschikbare wetenschappelijke en toegepaste/grijze literatuur (bijv. onderzoeksrapporten brancheorganisaties, beleidsdocumenten, wetenschappelijke reviews) over DI in de periode vanaf 2015 tot nu. In deze documenten is gekeken naar DI-definities, DI-modellen en bestaande kennis over mechanismen voor het bevorderen van DI.

Hierop volgde een **expertraadpleging**. In korte online interviews met 7 experts in wetenschappelijk en toegepast onderzoek rondom DI is uitvraag gedaan naar DI-definities en DI-modellen, relevante literatuur (ter aanvulling van het desk research) en bestaande kennisvragen.

Tenslotte is er een **praktijkuitvraag** gedaan. Hiervoor zijn online interviews uitgevoerd met diverse sectororganisaties binnen vijf sectoren waar relatief veel winst lijkt te behalen op het gebied van DI:

- Zorg: IZZ, ActiZ
- Primair en voortgezet onderwijs: Vfpf, Voion
- Bouw: Bouwend Nederland
- Handel: INRetail, Raad Nederlandse Detailhandel
- Schoonmaak: RAS, Schoonmakend Nederland

De keuze voor deze sectoren is gemaakt op basis van cijfers over werkbelasting en DI uit de Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA, TNO/CBS, 2024) en Werkgevers Enquête Arbeid (WEA; TNO, 2024) (zie Tabel 1) en in overleg met SZW.

In de interviews is uitvraag gedaan naar gebruikte DI-definities en -modellen, activiteiten en openstaande kennisvragen rondom DI. Het interviewprotocol voor zowel de wetenschap als praktijkinterviews zijn terug te vinden in de bijlage.

Sector	Grootte van sector in NL [1]	Fysieke belasting [2]	Psychosociale belasting [2]	Kennis en ontwikkeling [2]	Uitkomsten: Verzuim, gezond pensioen halen [2, 3]
Zorg	17%	Veel fysiek belastend werk (43%)	Veel emotioneel zwaar werk (19%) Veel ongewenst gedrag (extern; 25%) Veel 'High strain jobs'* (23%)	Veel formeel leren** (68%) Veel informeel leren** (42%)	Hoog ziekteverzuim (6,7%), relatief veel langdurig Doorwerkleeftijd: 62,5 jaar Werkjaren in slechte gezondheid: 1,3 38% van werkgevers heeft personeelstekort
Onderwijs	10%	Weinig fysiek belastend (15%)	Veel emotioneel zwaar werk (17%) Veel 'High strain jobs' (22%)	Veel formeel leren (69%) Veel informeel leren (45%)	Hoog ziekteverzuim (5,3%) Doorwerkleeftijd: 64,3 jaar Werkjaren in slechte gezondheid: 1,4 Relatief veel oudere medewerkers (29% is 55+) 19% van werkgevers heeft personeelstekort
Bouw	4,5%	Veel fysiek belastend werk (48%)	Weinig emotioneel zwaar werk (3%) Weinig 'High strain jobs' (9%)	Veel formeel leren (59%)	Enigszins hoog ziekteverzuim (4,5%) Doorwerkleeftijd: 63,4 jaar Werkjaren in slechte gezondheid: 1,6 38% van werkgevers heeft personeelstekort
Schoonmaak	1,5%	Veel fysiek belastend werk (44%)	Weinig emotioneel zwaar werk (8%) Weinig 'High strain jobs' (16%)	Weinig formeel leren (33%) Weinig informeel leren (25%)	Hoog ziekteverzuim (6,3%), relatief veel langdurig Doorwerkleeftijd: 62,6 jaar
Detailhandel	10%	Veel fysiek belastend werk (57%)	Weinig emotioneel zwaar werk (4%) Veel 'High strain jobs' (21%)	Weinig formeel leren (34%) Weinig informeel leren (23%)	Enigszins hoog ziekteverzuim (4,4%) Doorwerkleeftijd: 57,9 jaar Relatief veel oudere medewerkers (27% is 55+) 26% van werkgevers heeft personeelstekort

Tabel 1. Enkele cijfers over werkbelasting en DI voor de vijf gekozen sectoren. *Noot*: het betreft een selectie van cijfers die in vergelijking met andere sectoren als relatief hoog of laag aangemerkt kunnen worden (cijfers die relatief gezien meer 'gemiddeld' zijn, zijn in deze tabel buiten beschouwing gelaten);
* 'High strain jobs': een combinatie van hoge taakeisen en lage autonomie.
** Formeel leren: leren via onderwijs en training; Informeel leren: leren door te werken en ervaringen op te doen.

[1] Bron: De arbeidsmarkt in cijfers 2024 | CBS
[2] Bron: NEA (TNO/CBS, 2024)
[3] Bron: WEA (TNO, 2024)

2 Definities en modellen van duurzame inzetbaarheid

Uit het desk research en de interviews kwam een veelheid aan definities en modellen voor duurzame inzetbaarheid (DI) naar voren. Dit laat zien dat DI binnen onderzoek en praktijk op uiteenlopende manieren wordt geïnterpreteerd en gemodelleerd. Tegelijkertijd zijn er uit zowel de definities als de modellen gemeenschappelijke delers te destilleren. Deze worden hieronder beschreven.

2.1 Definities

DI wordt op diverse manieren gedefinieerd. Enkele voorbeelden van definities zijn:

"Duurzame inzetbaarheid is de mate waarin mensen gezond, productief en met plezier het huidige én toekomstige werk kunnen en willen uitvoeren."
(Van Vuuren, 2011; 2026)

"Duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers gedurende hun arbeidsleven beschikken over realiseerbare mogelijkheden én voorwaarden om in huidig en toekomstig werk te functioneren met behoud van gezondheid en welzijn. Dit vereist zowel een ondersteunende werkcontext als de motivatie en attitude om deze mogelijkheden te benutten."
(Van der Klink et al., 2012)

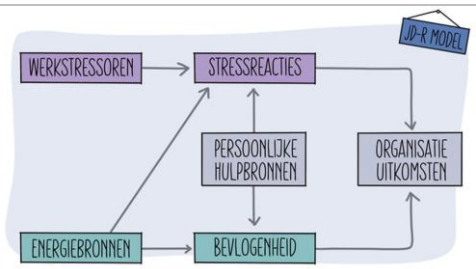
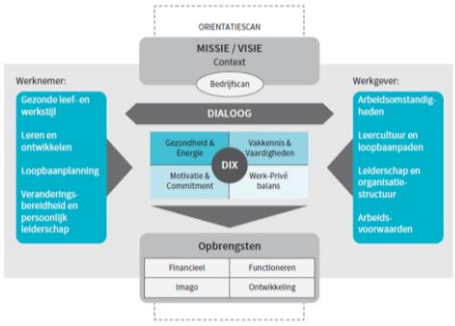
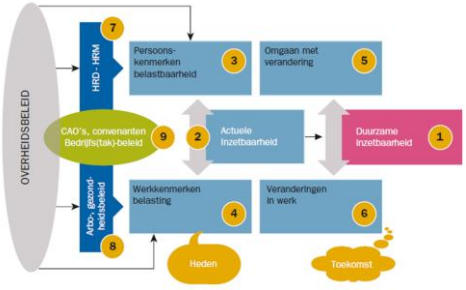
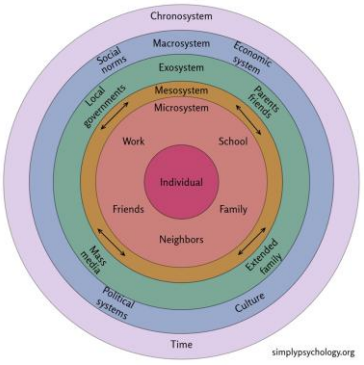
"Duurzame inzetbaarheid is de continue aansluiting tussen wat een werknemer kan en wil en wat het werk of de werkgever vraagt en biedt. Deze aansluiting is dynamisch en kwetsbaar, doordat veranderingen kunnen optreden bij zowel de werknemer als het werk."
(Dorenbosch, Sanders & Blonk, 2014)

Ondanks verschillen in formulering laten deze definities duidelijke overeenkomsten zien. **Terugkerende thema's** zijn:

- DI is sterk afhankelijk van het **kunnen** (vermogen) en **willen** (motivatie) van werkenden, in combinatie met de randvoorwaarden die de werkgever biedt.
- Het is een **gedeelde verantwoordelijkheid** tussen werkgevers en werknemers en zij hebben hierbij een gezamenlijk belang. Duurzame afstemming tussen enerzijds wat een werknemer wil en kan en anderzijds wat het werk vraagt en biedt (*person-job fit*) is van groot belang.
- Het **behoud van gezondheid en welzijn** is hierbij belangrijk.
- DI gaat over **nu én in de toekomst**, hoewel dit toekomstperspectief zelden expliciet terugkomt in de modellen (zie 2.2).
- DI wordt beïnvloed door een breed scala aan **persoonlijke** en **contextuele factoren, waaronder de** privé-, werk-, beleids- en maatschappelijke context. Uit de interviews blijkt met name het belang van het expliciet meenemen van deze contextuele factoren in het versterken van DI.

2.2 Modellen

Uit de literatuur en de interviews kwam een veelheid aan modellen voor duurzame inzetbaarheid naar voren. Een overzicht van alle modellen is beschikbaar als apart document. Grofweg zijn de modellen op te delen in vier categorieën:

Wetenschappelijke modellen Geven een theoretische beschrijving van de determinanten van (onderdelen van) duurzame inzetbaarheid en hun onderlinge samenhang. Deze modellen bieden vooral conceptuele duiding en verklaringskracht, maar zijn minder direct toepasbaar in de praktijk. Voorbeelden zijn het Job Demands-Resources model (JD-R model; Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2024), het Person-Organization Fit model (Chatman, 1989; Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2023, en het Duurzame loopbanenmodel (De Vos et al., 2020).	 Het Job Demands-Resources model
Praktische modellen Ontwikkeld om kennis over duurzame inzetbaarheid praktisch toepasbaar te maken voor werknemers en/of werkgevers. Voorbeelden zijn het DIX-/NIPlan-model (Blatter, Dorenbosch & Keizer, 2014), het Huis van Werkvermogen (Ilmarinen, 2001), het eigen regiemodel (Van Vuuren, Lub & Mintjes, 2016) en het SPDI-werkmodel (SPDI, 2025). Deze modellen stellen vaak de dialoog centraal en bij enkele modellen is er een vragenlijst of andere methodiek gekoppeld om DI te meten.	 Het NIPlan model
Monitorings- & beleidsmodellen Bieden een overzicht van (contextuele) factoren die samenhangen met duurzame inzetbaarheid en waarop gestuurd en gemonitord kan worden voor beleidsdoeleinden. Deze modellen zijn in de literatuur en interviews minder vaak aangetroffen dan de andere typen modellen. Gevonden modellen zijn het Monitoringsmodel DI (Van den Heuvel, Kraan & Bouwens, 2021), het STREAM-model (Ybema, Geuskens & van der Heuvel, 2011) en het CODI-model (Van der Zwaan et al., 2018).	 Het Monitoringsmodel DI
Implementatiemodellen Richten zich op het systeem of de context waarin DI-interventies worden ontwikkeld en uitgevoerd. Deze modellen benadrukken de interactie tussen verschillende niveaus, variërend van individu en groep tot organisatie en bredere maatschappelijke context. Voorbeelden zijn het IGLO(O)-model (Nielsen et al., 2018) en het Ecologisch Systeemmodel (Bronfenbrenner, 1977). Daarnaast zijn er implementatiemodellen die vooral een proces- of stappenaanpak beschrijven voor het stimuleren van duurzame inzetbaarheid, zoals de SPP-aanpak (AWVN), de procesaanpak eigen regie (SER) of het Cyclisch model Veilig Werken (TNO, 2019).	 Het Ecologisch Systeemmodel

Hoewel de modellen voor duurzame inzetbaarheid verschillen in doel, invalshoek en mate van abstractie, laten zij ook duidelijke overeenkomsten zien. Over de verschillende modeltypen heen zien we terugkerende thema's en principes:

Terugkerende thema's:

- Gezondheid, zowel fysiek als mentaal;
- Kennis en vaardigheden, waaronder vakbekwaamheid en ontwikkeling;
- Motivatie, werkplezier en de ervaren waarde van werk;
- Werk-privébalans.

Deze thema's worden in de modellen op verschillende manieren uitgewerkt, maar vormen gezamenlijk de kern van wat onder duurzame inzetbaarheid wordt verstaan.

Daarnaast zijn er enkele **terugkerende principes** die in veel modellen een centrale rol spelen:

- De 'fit' tussen persoon en werk(context);
- De balans tussen wat er gevraagd wordt (demands) en hulpbronnen (resources);
- De invloed van meerdere niveaus (individu, groep, leidinggevende, organisatie, maatschappij).

Tegelijkertijd zien we ook **inhoudelijke verschillen:**

- Perspectief van modellen verschilt (vanuit individu of organisatie)
- Sommige modellen zijn DI-breed, anderen focussen op subthema's (zoals werkdruk)
- Implementatiemodellen focussen op de niveaus óf op procesaanpak (stappenplan)

2.3 Gebruik van DI-definities en -modellen in wetenschap en praktijk

In de interviews met wetenschappelijke experts komt de definitie van Van der Klink et al. (2012) het meest naar voren, maar ook andere definities worden gehanteerd. Daarnaast zijn diverse wetenschappelijke, praktische en implementatiemodellen genoemd als basis voor onderzoek rondom DI. Het meest genoemd worden de wetenschappelijke modellen zoals het Capability model en het Job Demands-Resources model.

In de interviews met de praktijk blijkt dat DI door bijna alle sectororganisaties gedefinieerd wordt termen van "gezond en veilig het pensioen halen". In de zorg en het onderwijs worden ook expliciet werkplezier en ontwikkeling/vakbekwaamheid als doel benoemd. De specifieke focus hangt af van problematiek in de sector.

Vijf van de negen gesproken sectororganisaties werken met één of meerdere modellen als duidelijke basis. Bij IZZ hanteren ze het JD-R model, Actiz gebruikt het persoon-werk (person-organisation) fit model als basis, en BouwendNederland noemt een model bestaande uit vier kwadranten (flexibiliteit, mobiliteit, leiderschap, gezondheid). Vfpf werkt met het Huis van Werkvermogen en het DIX-model, waarbij de thema's vitaliteit, kennis en vaardigheden, motivatie, werkplezier en mobiliteit (wendbaarheid) de basis vormen. Voion werkt met het Ability Motivation Opportunity-model (gericht op kunnen, willen en mogen/krijgen) en het TNO-model voor dynamische person-job fit. De gesproken sectororganisaties die niet met een specifiek DI-model werken zijn wel (enigszins) bekend met diverse modellen. Vaak wordt er gewerkt vanuit een aantal belangrijke pijlers of elementen van DI, zoals gezond en veilig werken, fysieke en

mentale belasting, kennis en vaardigheden, motivatie, werkplezier en leven lang leren. Ook thema's als goed werkgeverschap, veerkracht en werk-privébalans worden soms genoemd.

De overeenkomsten in thema's (wat) en principes (hoe) bieden een kader voor het volgende hoofdstuk, waarin wordt ingegaan op mechanismen die DI van werknemers bevorderen.

3 Mechanismen

In dit hoofdstuk staat onderzoeksvraag 2 centraal: *Wat is er bekend over de mechanismen die duurzame inzetbaarheid van werknemers bevorderen?* Anders gezegd, wat zijn de knoppen waaraan gedraaid kan worden voor het bevorderen van DI?

Op basis van literatuur en de interviews hebben we verschillende mechanismen geïdentificeerd. Om deze te categoriseren maken we gebruik van het zogeheten IGLOO-model[4]. Dit model wordt veel gebruikt in de context van duurzame inzetbaarheid en staat voor vijf niveaus die samen gedrag, welbevinden en risico's op het werk beïnvloeden:

1. **I – Individu**: Kenmerken en vaardigheden van de medewerker
2. **G – Groep (team)**: Sociale context en interacties in het team
3. **L – Leidinggevende**: Rol van direct leidinggevenden.
4. **O – Organisatie**: organisatiestructuren, -beleid en -cultuur
5. **O – Omgeving:** overkoepelende sociale en maatschappelijke context

Om tot een helder overzicht te komen hebben we elk geïdentificeerde mechanisme toegewezen aan één van bovenstaande niveaus. De kerngedachte van het IGLOO-model is echter dat gedrag en welzijn op het werk niet op één niveau ontstaan, maar door **samenspel tussen de verschillende niveaus**. Dit sluit ook aan bij het gedachtegoed van het 'person-organization fit model'[5]. Een voorbeeld is 'eigen regie': het gaat hierbij om de mate waarin individuen zelf richting geven aan hun DI, maar dit wordt sterk beïnvloed door de mate waarin leidinggevenden en organisaties medewerkers ruimte en ondersteuning hiervoor bieden.

[4] Nielsen, Yarker, Munir, & Bültmann, 2018

[5] Chatman, 1989; Kristof, 1996

3.1 Een overzicht van mechanismen

Onderstaande tabel geeft een niet-uitputtend overzicht van verschillende mechanismen waarmee DI van werknemers bevorderd kan worden.

Niveau	Mechanisme
Individu	• **Eigen regie:** het vermogen en de bereidheid van werknemers om zélf richting te geven aan hun duurzame inzetbaarheid, door actief keuzes te maken, verantwoordelijkheid te nemen en te handelen in relatie tot hun werk, gezondheid, ontwikkeling en loopbaan • **Job crafting**: een specifieke vorm van eigen regie, waarbij medewerkers zelf hun werk vormgeven binnen de bestaande functie en organisatiekaders, zodat het werk beter aansluit bij wat zij kunnen en nodig hebben (vergroten van de 'person-job fit'). • **Specifieke vaardigheden**: betreft het 'kunnen' als onderdeel van eigen regie. Met name digitale vaardigheden lijken in toenemende mate randvoorwaardelijk voor inzetbaarheid nu en in de toekomst • **Leefstijlgedrag:** is direct verbonden met gezondheid en daarmee met duurzame inzetbaarheid • **Deelname aan DI-programma's en -subsidies:** er zijn individuele verschillen in de mate waarin medewerkers gebruik maken van DI-programma's en -subsidies. O.a. opleidingsniveau, digitale vaardigheden en (gebrek aan) toegang tot digitale middelen spelen hierbij een rol.
Groep / team	• **Sociale steun** van collega's (zowel informeel als via buddy's, mentors en/of intervisiegroepen). • **Dialoog op teamniveau** over taakverdeling, samenwerking en feedback (afhankelijk van 'teamvolwassenheid'), om het werk beter te laten aansluiten bij de capaciteiten, behoeften en doelen van het team ('team crafting').
Leidinggevende	• **Aandacht voor veilige, gezonde en stimulerende werkomgeving:** o.a. monitoren en signaleren van knelpunten in arbeidsbelasting en herstelmogelijkheden, bieden van (ruimte voor) autonomie, ontwikkelmogelijkheden, sociale steun • **Continue en structurele dialoog met werknemers** over gezondheid, ontwikkeling en (toekomstige) inzetbaarheid; (benutting van) ruimte voor maatwerkafspraken • **Vaardigheden** om dialoog over DI met werknemers op een sociaal veilige manier te kunnen voeren
Organisatie	• **Voldoen aan Arbowet en -regelgeving** als startpunt en basis voor DI • **Goede kwaliteit van werk bieden** waarin de arbeidsinhoud (taken), arbeidsomstandigheden, -verhoudingen en -voorwaarden zodanig zijn ingericht dat werknemers gezond, gemotiveerd en productief kunnen blijven werken • **Draagvlak onder hoger management** rondom DI-beleid en DI-initiatieven binnen de organisatie • **Organisatiecultuur die DI ondersteunt:** denk aan sociale veiligheid en sociale steun, ruimte voor autonomie, aanwezigheid van ontwikkelmogelijkheden, aandacht voor arbeidsbelasting en herstelmogelijkheden • **Divers personeelsbeleid & arbeidsvoorwaarden:** creëren van inclusieve werkomgeving en aansluiten bij verschillende behoeften van verschillende groepen medewerkers (bijv. ouderen, mantelzorgers, medewerkers met migratieachtergrond). Denk hierbij aan het bieden van flexibele werktijden, scholingsmogelijkheden, verlof en regelingen afgestemd op levensfase (in tegenstelling tot algemene generatiegroepen). • **Ondersteuning van leidinggevenden** bij het voeren van een continue dialoog met werknemers (bijv. via scholing/coaching van leidinggevenden, inzet van job coaches voor werknemers) • **Inzet van AI en technologie** ter verlichting van zware werkbelasting en betrekken van werknemers bij de implementatie daarvan. • **Beloning & nudging** ten aanzien van 'gezond gedrag'

Omgeving / maatschappelijke context	• **Facilitering DI-beleid door brancheorganisaties**, onder andere via branche-RI&E, arbocatalogi, vakopleidingen, trainingen voor leidinggevenden, loopbaancoaching, onderzoeksprojecten, verspreiden van informatie (bijv. best practices) • **Cao-afspraken** over (inzet op/belang van) gezond en veilig werken en duurzame inzetbaarheid (bijv. extra verlofuren, Generatiepact, RVU-regeling voor zwaar werk, scholingsbudgetten) • **(Handhaving op) Arbowetgeving** omtrent gezond en veilig werken waaronder de verplichte Risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E) • **Aandacht vanuit overheid** voor DI-thematiek zoals veilig en gezond werken, psychosociale arbeidsbelasting (PSA), langer in goede gezondheid doorwerken, LLO, arbeidsmarktdiscriminatie • **Subsidieregelingen** voor bevordering van duurzame inzetbaarheid (bijv. MDIEU), LLO (bijv. STAP- en SLIM-budget) en arbeidsparticipatie (bijv. ESF+)

3.2 Observaties vanuit wetenschap en praktijk

In de interviews met de **wetenschappelijke experts** wordt benadrukt dat er bij het bevorderen van DI vooralsnog te veel focus is op het niveau van het individu. Er zou meer aandacht moeten uitgaan naar met name de leidinggevende, organisatie en bredere omgeving en maatschappelijke context. Hoe kun je vanuit die niveaus mensen in beweging krijgen en gedragsverandering realiseren? Ook komt naar voren dat bestaande DI-interventies zich vaak richten op specifieke subthema's (bijv. motivatie, leefstijl) en niet integraal kijken naar DI. Werk-privébalans, thuissituatie en levensfase worden bijvoorbeeld genoemd als thema's die regelmatig vergeten worden in DI-interventies, terwijl het essentieel is voor succes. Ook bereiken DI-interventies niet altijd de juiste doelgroep. Vaak zijn het juist de werknemers die al relatief hoog 'scoren' op DI die aan DI-interventies deelnemen. Tot slot wordt genoemd dat het interessant is om te onderzoeken welke interventies voor wie werken, wanneer en onder welke omstandigheden. Maatwerk waarbij interventies in participatief ontwerp zijn afgestemd op de branche, organisatie en specifieke doelgroep én een holistische aanpak, waarbij de focus niet alleen ligt op de werknemer zelf maar ook op de sociale en fysieke context, worden door experts genoemd als essentieel. Succesvolle implementatie wordt genoemd als thema waar nog te weinig aandacht voor is bij DI-interventies. Zo noemt een expert dat onderzoek naar het implementatieproces belangrijk is, waarbij modellen worden gebruikt die rekening houden met multi-level en systemisch denken (bijv. het IGLOO-model of 'complex adaptive systems' theorieën).

Ook in de **praktijkinterviews** wordt de cruciale rol van de leidinggevende en organisatie bij het bevorderen van DI onderstreept. Op het niveau van directie en direct-leidinggevenden ontbreekt het volgens de geïnterviewden nog aan urgentiebesef rondom DI. Lang niet alle organisaties zien het belang van investeren in DI voldoende in. De focus ligt nog veelal op het verminderen van (langdurig) ziekteverzuim (Wet verbeterde poortwachter) en nog weinig op preventie. Dit komt vooral door het gebrek aan (inzicht in) een duidelijke business case op het gebied van preventie. Wat betreft de rol van direct-leidinggevenden wordt genoemd dat zij vaak zijn doorgegroeid vanuit hun eerdere functie, en bepaalde vaardigheden missen om het gesprek over DI goed te kunnen voeren met medewerkers. Ook implementatie van DI-interventies in organisaties wordt ervaren als een grote uitdaging. Onbekendheid met de mogelijkheden speelt een rol, maar ook werkdruk vormt een belemmering. Tenslotte blijkt dat sommige DI-interventies niet de juiste of gehele doelgroep bereiken. Een voorbeeld uit de bouwsector is het aanbieden van gezonde lunch via de bedrijfskantine, waar alleen het kantoorpersoneel baat bij heeft omdat het bouwpersoneel op locatie werkt.

Op het niveau van omgeving/maatschappelijke context benoemen de meeste sectororganisaties dat subsidies zoals MDIEU, RVU, SLIM en STAP prettig zijn en DI versterken. Zo noemt één van de geïnterviewden dat subsidies het mogelijk maken om projecten en tools te ontwikkelen en implementeren die zonder subsidie mogelijk niet van de grond zouden komen. Eén sectororganisatie (uit het onderwijs) benoemt dat huidige subsidies niet goed werken vanwege tijdelijke aard, administratieve lasten en gebrek aan tijd/urgentiebesef bij scholen om mee te doen. Daarnaast worden individuele subsidies zoals het STAP-budget soms weinig gebruikt door bepaalde groepen medewerkers vanwege beperkte digitale toegang of vaardigheden die nodig zijn om het budget aan te vragen (detailhandel, zorg). Tot slot blijkt uit de interviews dat verschillende maatschappelijke ontwikkelingen van invloed zijn op DI. Zo staat DI van werknemers steeds meer onder druk door een brede, negatieve trend in de manier van omgang met elkaar als mensen, wat zich vertaalt in een toenemende blootstelling aan ongewenste omgangsvormen op het werk (genoemd in de zorg, het onderwijs, de schoonmaak en de detailhandel). Ook technologische ontwikkelingen zijn van invloed op DI (in alle gesproken sectoren). Hierbij kan het effect op DI zowel negatief zijn, bijvoorbeeld wanneer technologie leidt tot een lagere mate van autonomie, als positief, bijvoorbeeld wanneer technologie bijdraagt aan het verlagen van fysieke belasting.

De observaties vanuit wetenschap en praktijk vormen de basis voor het volgende hoofdstuk naar openstaande kennisvragen.

4 Openstaande kennisvragen

In de voorgaande hoofdstukken zijn de definities, modellen en mechanismen rondom duurzame inzetbaarheid (DI) beschreven. Hoewel er in de afgelopen jaren veel kennis is opgebouwd, laten de interviews met wetenschap en praktijk zien dat er nog belangrijke vragen openstaan. In dit hoofdstuk staan deze openstaande kennisvragen centraal.

De openstaande kennisvragen zijn gestructureerd in drie overkoepelende thema's:

- **Integrale benadering**: Hoe kan DI vanuit verschillende niveaus gestimuleerd worden en hoe stimuleren we een integrale kijk op DI?
- **Bereik en doelgroep**: Hoe vergroten we het bereik van DI-interventies richting verschillende groepen werknemers?
- **Implementatie**: Hoe kunnen DI-interventies effectief geïmplementeerd worden?

Elk thema wordt hieronder toegelicht, evenals bijbehorende kennisvragen.

4.1 Integrale benadering

Om DI daadwerkelijk te bevorderen is het essentieel dat mechanismen op **verschillende niveaus** (individu, groep, leidinggevende, organisatie, omgeving) elkaar versterken. Hoewel in definities benadrukt wordt dat DI een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van werknemer en werkgever, ligt de focus in de uitvoering nu te veel op DI als individuele verantwoordelijkheid. Een voorbeeld is eigen regie van werknemers: het vermogen en de bereidheid van medewerkers om hun inzetbaarheid te vergroten hangen voor een groot deel af van ruimte, steun en randvoorwaarden die de leidinggevende en de organisatie bieden. Ook de kwaliteit van werk, zoals de inhoud van de taken en organisatie van het werk, is van invloed op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. In de interviews met zowel wetenschappelijke experts als sectororganisaties wordt daarnaast genoemd dat **direct-leidinggevenden** een grote rol spelen in het gesprek over DI en het stimuleren van DI, maar dat zij vaak over onvoldoende kennis en competenties beschikken om dit om een goede, effectieve manier te doen. Ook ontbreekt het leidinggevenden vaak aan tijd en middelen voor het voeren van een continue dialoog over DI met hun medewerkers. In de zorg- en schoonmaaksector wordt bijvoorbeeld genoemd dat leidinggevenden al overspoeld worden met opdrachten en de juiste ondersteuning missen.

Daarnaast geven sectororganisaties aan dat het urgentiebesef bij **hoger management (directie)** vergroot zou moeten worden. Bij een deel van de werkgevers is dit al aanwezig, maar bij een groot deel (nog) niet. Bij werkgevers die al actief met DI bezig zijn, zijn de aanpakken vaak ad hoc, mist een langetermijnvisie en overkoepelende aanpak, en is implementatie een knelpunt. Genoemde oorzaken zijn een gebrek aan draagvlak onder leidinggevenden, tijd, middelen en de juiste expertise. De meeste sectororganisaties geven aan dat het urgentiebesef vaak meer aanwezig is bij grote werkgevers, met een eigen HR-, arbo- en/of health & safety afdeling. Ook is het urgentiebesef hoger bij oudere werknemers, geeft de bouw aan, waardoor er minder focus ligt op preventie en DI op de langere termijn. Sectororganisaties proberen urgentiebesef met name te vergroten door middel van communicatie, bijvoorbeeld over de kosten en baten van het investeren in DI. Zo is de schoonmaaksector bezig om inzichtelijk te maken hoeveel euro's verzuim en productiviteitsverlies door verminderde duurzame inzetbaarheid kost.

Afhankelijk van specifieke sectorkenmerken is er logischerwijs meer focus op bepaalde thema's zoals fysieke gezondheid (in schoonmaak en bouw), mentale gezondheid (in zorg en onderwijs) of leven lang ontwikkelen (in detailhandel). Interessant is dat zowel wetenschappers als sectororganisaties aangeven dat er – naast focus op aandachtsgebieden – ook rekening gehouden moet worden met het **totaalplaatje van DI**. Een DI-interventie die zich alleen richt op bijvoorbeeld het verminderen van werkstress, zonder rekening te houden met de thuissituatie, levensfase en maatschappelijke ontwikkelingen, mist effectiviteit. DI is een breed begrip dat meerdere samenhangende thema's omvat en belangrijk is gedurende de **hele loopbaan en in verschillende levensfases**. Een expliciete focus op het langer laten doorwerken van oudere medewerkers is te beperkt. In de zorg, het onderwijs en de bouw wordt bijvoorbeeld expliciet benoemd dat vroegtijdig inzetten op DI bij jongeren belangrijk is.

Vanuit de detailhandel, zorg en bouw wordt verder aangegeven dat horizontale doorstroom binnen en tussen sectoren beperkt is. Met name bij fysiek zware beroepen bestaat behoefte aan een **breder perspectief op loopbaanontwikkeling**, bijvoorbeeld door een overstap naar een minder belastende functie binnen dezelfde sector of naar een andere sector op basis van vaardigheden te overwegen en faciliteren. De bouw onderzoekt dit momenteel via de ontwikkeling van een digitaal skillspaspoort, om medewerkers beter perspectief te bieden bij zwaar werk en overstappen te vergemakkelijken. Vanuit de wetenschap wordt genoemd dat het interessant is om te ontdekken wat de invloed is van grote levensgebeurtenissen (zoals baanwisselingen, geboorte kind, relatiebreuk) op DI, en wat deze momenten voor kansen bieden om structurele gedragsverandering te bereiken. Ook maatschappelijke ontwikkelingen, zoals technologische ontwikkelingen, spelen een rol bij DI in alle sectoren.

Openstaande kennisvragen zijn o.a.:

- Hoe kan het zwaartepunt van de verantwoordelijkheid voor DI van medewerkers verschuiven van individu naar organisatie / omgevingsniveau, zodat er ook meer aandacht komt voor de kwaliteit van het werk?
- Hoe kan het urgentiebesef en investeringsbereidheid rondom DI bij werkgevers vergroot worden?
- Hoe kan de rol van de direct-leidinggevende bij het bespreken en stimuleren van DI van werknemers versterkt en ondersteund worden?
- Hoe ontwikkelen we een overkoepelende blik op DI, die rekening houdt met de hele loopbaan en verschillende levensfases?
- Hoe kan een breder loopbaanperspectief (zowel binnen als tussen sectoren) voor medewerkers worden gefaciliteerd en gerealiseerd, en welke randvoorwaarden horen hierbij (zie bijvoorbeeld CompetentNL)?
- Wat is de invloed van grote levensgebeurtenissen op DI en hoe benut je de kansen hiervan om gedragsverandering te bereiken?
- Wat is de impact van technologische ontwikkelingen op DI van werknemers, en hoe kunnen technologische ontwikkelingen daadwerkelijk ondersteunend zijn aan DI van de werknemer?

4.2 Bereik en doelgroep

In de interviews wordt genoemd dat het **bereik van DI-aanpakken en -interventies** beperkt is, op zowel sector- als organisatieniveau, en zowel in het bereik van werknemers als werkgevers. Sectororganisaties hebben over het algemeen veel aanbod wanneer het gaat om DI, maar zij ervaren het als een uitdaging om de kennis, tools en interventies ook echt te laten landen bij werkgevers en werknemers. Op organisaties die niet zijn aangesloten bij de sectorfondsen is weinig zicht. Daarnaast worden ook de wel aangesloten organisaties beperkt bereikt en/of

bezocht door adviseurs. De meeste sectororganisaties ervaren dat in vergelijking met grote organisaties het mkb (<250 medewerkers) relatief moeilijk wordt bereikt. In de detailhandel wordt aangegeven dat DI-beleid in het mkb sterk afhangt van de individuele ondernemer: sommigen zijn heel actief op DI, anderen zien personeel vooral als een “kostenpost”. In meerdere sectoren wordt genoemd dat mkb-werkgevers vaak gericht zijn op de korte termijn (door de druk van “de waan van de dag”) en weinig HR-capaciteit hebben. Tegelijkertijd wordt opgemerkt dat bij grote organisaties waar wél aandacht is voor DI, dit nog (te) vaak aan enkele trekkers binnen de organisatie hangt. Structurele en brede inbedding in de organisatie blijkt lastig. Sectoren zoals de zorg, bouw en detailhandel geven aan behoefte te hebben aan maatwerk, mede door grote verschillen tussen filialen en medewerkers. Zij geven aan tijd, tools en middelen nodig te hebben voor individuele afspraken en gesprekken.

Wanneer DI-interventies wel ingezet worden, wordt door verschillende geïnterviewden vanuit zowel wetenschap als praktijk opgemerkt dat vaak de werknemers die al relatief hoog ‘scoren’ op DI meedoen aan DI-interventies. Zij geven aan dat **kwetsbare doelgroepen** over het algemeen minder goed bereikt worden en/of minder deelnemen aan DI-interventies. In de interviews worden bijvoorbeeld de praktisch geschoolde medewerkers, (oudere) vrouwen met dubbele zorgtaken, flexwerkers, mensen met een chronische aandoening, mensen met een niet-westerse migratieachtergrond en arbeidsmigranten genoemd als kwetsbare groepen op het gebied van DI. In de schoonmaaksector wordt nog specifiek benoemd dat de culturele diversiteit erg hoog is. Taalbarrières en culturele verschillen bemoeilijken heldere communicatie over DI.

Tenslotte speelt **stigmatisering** een rol, waarbij mensen van een specifieke doelgroep (bijvoorbeeld mensen met een aandoening) of met bepaalde kenmerken (bijvoorbeeld neurodivergentie) te maken hebben met negatieve oordelen, discriminatie of zelfs uitsluiting. Dit kan een directe, negatieve impact hebben op DI en bemoeilijkt daarnaast een open dialoog over het thema.

Openstaande kennisvragen zijn o.a.:

- Hoe vergroten we het bereik van DI-interventies, zowel op sector- als organisatieniveau, richting verschillende groepen werknemers?
- Hoe bereiken sectororganisaties de mkb’ers in hun sector beter?
- Hoe kan DI structureel en breed worden ingebed in organisaties?
- Hoe houden we in DI-interventies rekening met verschillen tussen doelgroepen?
- Hoe kunnen taalbarrières en culturele verschillen overwonnen worden in communicatie rondom DI?
- Hoe kan stigmatisering structureel worden verminderd in organisaties?

4.3 Implementatie

Ten slotte wordt implementatie breed benoemd als cruciaal, maar onderbelicht thema. Zowel wetenschappelijke experts als sectororganisaties geven aan dat inmiddels veel kennis en interventies bestaan om DI te bevorderen, maar dat de **kwaliteit van implementatie** mede bepaalt hoe effectief een aanpak of interventie toegepast en geborgd wordt. Meer aandacht voor hoe aanpakken en interventies effectief geïmplementeerd kunnen worden is daarom noodzakelijk. Maatwerk voor het goed bereiken van verschillende doelgroepen is hier ook weer van belang. Denk hierbij ook aan het aanbieden van breed toegankelijke opleidingsbudgetten en trainingen, en het aanbieden van bij de doelgroep passende (mogelijk verplichte) trainingen. De bouw en detailhandel geven bijvoorbeeld aan dat er behoefte is aan praktijkgericht en informeel leren in plaats van officiële opleidingen en traingen. Ook het verhelderen van verantwoordelijkheden van verschillende lagen in de organisatie zijn van belang: wie heeft welke

rol in de implementatie en wie doet wat? En hoe kan de context/omgeving goed meegenomen worden in de implementatie van een aanpak? Uit de interviews met de sectororganisaties blijkt dat zij kansen zien in het verbeteren van het gesprek tussen de direct-leidinggevende en de medewerker over DI. Deze dialoog speelt ook een grote rol bij het succesvol implementeren en versterken van DI van medewerkers.

Openstaande kennisvragen zijn o.a.:

- Welke DI-aanpakken of -interventies zijn effectief voor wie, wanneer, en binnen welke context?
- Hoe kan een DI-aanpak of -interventie succesvol in een organisatie en/of bij een bepaalde doelgroep geïmplementeerd worden?
- Hoe kan maatwerk in de implementatie van DI-interventies worden vormgegeven, zodat verschillende doelgroepen (bijv. naar functie of levensfase) goed worden bereikt?
- Wat is de verantwoordelijkheid en rol van verschillende lagen in de organisatie bij de implementatie van een DI-aanpak of -interventie?
- Wat hebben leidinggevenden nodig om de dialoog over DI structureel en kwalitatief goed te voeren met medewerkers?
- Op welke manier kan de bredere context of omgeving goed meegenomen worden in de implementatie van DI-aanpakken en -interventies?

De openstaande kennisvragen vormen de basis voor aanbevelingen in het volgende hoofdstuk.

5 Aanknopingspunten voor vervolgonderzoek en DI-beleid

De voorgaande hoofdstukken laten zien dat duurzame inzetbaarheid (DI) een complex en meerdimensionaal thema is. Ondanks dat er al veel kennis, modellen en interventiemogelijkheden beschikbaar zijn, zijn er nog veel openstaande kennisvragen. In dit hoofdstuk bieden we een overzicht van mogelijke aanknopingspunten voor vervolgonderzoek en toekomstig DI-beleid op basis van de opgehaalde input uit de expert- en praktijkinterviews.

Verleg de focus van individu naar organisatie en systeem

- Verbind DI expliciet aan arbo-, cao- en sectorbeleid, zodat het niet alleen iets van het individu of HR is. Naast actieve handhaving op de Arbowetgeving is het hierbij belangrijk ook aandacht te hebben voor heldere afspraken over de governance: wie is waarvoor verantwoordelijk, hoe wordt hierop toegezien, en wat zijn consequenties als verantwoordelijkheden niet genomen worden?
- Vergroot de aandacht voor het bieden van goede kwaliteit van werk, waarin de arbeidsinhoud (inhoud van taken, organisatie van werk), arbeidsomstandigheden (veiligheid, gezondheid), -verhoudingen (omgangsvormen, bejegening) en -voorwaarden (werk- en rusttijden, opleiding, beloning, etc.) zodanig zijn ingericht door werkgevers dat werknemers gezond, gemotiveerd en productief kunnen blijven werken.
- Ondersteun verantwoordelijk marktgedrag waarin zowel opdrachtgevers en -nemers hun verantwoordelijkheid nemen voor DI van werknemers. Geef als overheid (waaronder ministeries, gemeenten, provincies en uitvoeringsorganisaties zoals Rijkswaterstaat) zelf het goede voorbeeld door in aanbestedingen, opdrachten en subsidierelaties duidelijke verwachtingen te stellen aan opdrachtnemers over het stimuleren en borgen van DI van werknemers, met specifieke aandacht voor kwetsbare groepen en duurzame werkrelaties in ketens.
- Stimuleer sectoroverstijgende loopbaanontwikkeling (zie ook CompetentNL), bijvoorbeeld door middel van subsidies en ondersteuning bij overstappen naar andere functies (met name ten behoeve van het overbruggen van financiële knelpunten)
- Onderzoek samen met brancheorganisaties (mogelijk branchespecifieke) randvoorwaarden voor effectieve inzet van subsidies/regelingen voor *organisatiegerichte* DI-interventies.
- Onderzoek mogelijke impact van een kwaliteitsstandaard of audit voor DI-vriendelijke organisaties (met sociale partners).

Stimuleer (aandacht voor) een effectief implementatieproces

- Stel in samenwerking met kennis- en praktijkorganisaties implementatierichtlijnen op voor DI-aanpakken en -interventies en veranker implementatie-eisen in DI-regelingen en -subsidies.
- Stimuleer het gebruik van een integraal DI- en implementatiemodel als basis in projecten (bijvoorbeeld via Kennis- en innovatiecentrum FRAIM rondom het thema fysiek zwaar werk).

- Onderzoek (in samenwerking met brancheorganisaties) hoe het gebruik van de Arbocatalogi en tools voor RI&E bij het vormgeven van DI-organisatiebeleid voor structurele inbedding in de organisatie verder gestimuleerd kan worden. Laat bijvoorbeeld met pilots zien hoe Arbowetgeving concreet kan worden toegepast in de praktijk.
- Laat de cao (en andere wetgeving) dienen als basis, maar blijf waar mogelijk ruimte bieden voor maatwerk. Beperk regeldruk en/of maak duidelijk(er) richting werkgevers welke regelruimte er is binnen de huidige wetgeving.

Richt DI-beleid op het bereiken van kwetsbare groepen

- Stel voorwaarden aan subsidieprogramma's rondom het (aantoonbaar) bereiken van kwetsbare groepen en biedt hierin ruimte voor maatwerk.
- Stimuleer sectorale doelgroepprogramma's en doelgroepspecifieke strategieën (bijv. taalondersteuning, toegankelijke communicatie, laagdrempelig contact) en ondersteun sectororganisaties hierbij.

Versterk de evidence-base van DI-interventies (zie ook onderzoeks- en innovatiecentrum FRAIM voor het thema zwaar fysiek werk)

- Verplicht monitoring en evaluatie van het implementatieproces en van effecten van DI-interventies door de aanvragers in subsidieprojecten.
- Faciliteer brede communicatie van geleerde lessen rondom implementatie en effecten, zowel binnen als tussen sectoren.
- Creëer (in co-creatie met stakeholders) een overzichtsplatform waar werkgevers effectieve DI-interventies en aanpakken kunnen vinden.

Maak "gezond en duurzaam doorwerken" tot een doorlopende lijn (i.p.v. vooral ouderenbeleid)

- Onderzoek mogelijkheden en randvoorwaarden voor levensfasebewust beleid in sectorale plannen (vergelijkbaar met verplicht onderdeel in RI&E). Maak hiervoor gebruik van bestaande kennis vanuit bijvoorbeeld Scandinavische landen.
- Stimuleer beleid rondom loopbaanpaden: van zwaar werk naar licht(er) werk en tijdige ontwikkelstappen. Onderzoek ook oplossingsrichtingen voor financiële knelpunten (zoals teruggang in salaris) rondom gewenste loopbaanstappen, zoals financiële/fiscale regelingen voor werknemers en/of werkgevers.
- Zet in op preventie aan de voorkant: beleid dat inzet op duurzame startposities op de arbeidsmarkt (bijv. qua werkdruk, contractvormen, ontwikkelmogelijkheden, sociale veiligheid) en structurele integratie van kennis over DI in opleidingen – niet alleen in HR- en L&D-opleidingen, maar juist (ook) in management- en inhoudelijke vakopleidingen.

Veranker DI in beleid rondom technologische ontwikkelingen

- Stimuleer tech-impact assessments voor DI in sectoren met veel technologische veranderingen.
- Financier bij- en omscholing gericht op digitale (basis)vaardigheden.
- Maak DI onderdeel van human capital agenda's in innovatieprogramma's (zie ook FRAIM).

6 Dankwoord

We danken de volgende wetenschappelijke experts en sectororganisaties voor hun deelname aan de interviews:

Wetenschappelijke experts
Prof. Dr. Annet de Lange (Open Universiteit / Berenschot)
Prof. Dr. Evelien Brouwers (Universiteit Tilburg)
Prof. Dr. Jos Akkermans (Vrije Universiteit Amsterdam)
Prof. Dr. Josephine Engels (Hogeschool Arnhem-Nijmegen)
Prof. Dr. Karin Proper (Amsterdam UMC / RIVM)
Dr. Merel Schuring (Erasmus MC Rotterdam)
Prof. Dr. Tinka van Vuuren (Emeritus hoogleraar Open Universiteit)

Sectororganisaties
Brigitte Martens en Irene van der Fels (IZZ)
Matthias Krins en Paul van Aken (Actiz)
Judy van den Berg (Vfpf)
Emile Thijssen en Rick van Workum (Voion)
Fenneken Lamakers (Bouwend Nederland)
Barbara Geerlings (INretail)
Miriam Luijendijk-van Leeuwen (Raad voor Detailhandel)
Lilian Willekers en Gisela Kadir-de Cuba (RAS)
Anneroos Blok en Ilse Marien (Schoonmakend Nederland)

Bijlage A

Interviewprotocol wetenschappelijk experts

Introductie

1. Kun je kort iets vertellen over jouw werk op het gebied van duurzame inzetbaarheid (DI)?
   a. Specialisatie deelgebied DI?
   b. Focus op specifieke sector(en)?

DI-definities en modellen

1. Welke definitie van DI gebruik je in jouw werk / hoe zou jij DI van werknemers definiëren?
2. Maak je in jouw werk gebruik van specifieke modellen van DI?
   a. Zo ja, welke? (en waarom deze modellen?)
3. Wat zie jij als belangrijkste element(en) van DI van werknemers? (bijv. gezond pensioen halen, LLO, motivatie)

Mechanismen voor het bevorderen van DI van werknemers

4. Hoe kan DI van werknemers in de praktijk bevorderd worden?
   a. Wat zijn de belangrijkste “knoppen” om aan te draaien?
   b. Wat voor soort maatregelen zijn hiervoor nodig, en wat is bekend over de effectiviteit van deze maatregelen?
      i. Werkgeversmaatregelen
      ii. Beleidsmaatregelen

Openstaande kennisvragen

5. Wat zijn volgens jou (de belangrijkste) nog openstaande kennisvragen op het gebied van het bevorderen van DI van werknemers?

Afsluiting

6. Ben je op de hoogte van recente rapporten/publicaties op het gebied van DI die wij in ons deskresearch kunnen meenemen?
7. Heb je vragen, opmerkingen of een toevoeging aan je antwoorden ter afsluiting?

Bedankt voor deelname!

Bijlage B

Interviewprotocol praktijk

Introductie

1. Kun je kort iets vertellen over jouw werk bij [organisatie x] op het gebied van duurzame inzetbaarheid (DI)?
2. Wat verstaan jullie onder DI?
   a. Wat zien jullie als belangrijkste element(en) van DI van werknemers? (bijv. gezond pensioen halen, LLO, motivatie)
3. Wat is het ervaren belang van DI binnen jouw branche?

DI-definities en modellen

4. Maken jullie in het werk gebruik van specifieke modellen of tools op het gebied van DI?
   a. Zo ja, welke?
   b. En waarom deze tools/modellen?

Het bevorderen van DI van werknemers in de praktijk

5. Wat is jullie rol bij het bevorderen van DI van werknemers in deze branche?
6. Wat doen werkgevers in jouw branche om duurzame inzetbaarheid van hun personeel te bevorderen?
   a. Wat doen ze op dit vlak nog niet/onvoldoende?
   b. Verschil tussen MKB en grote organisaties in DI-beleidsvoering?

Openstaande kennisvragen

7. Waar liggen volgens jullie de belangrijkste knelpunten om DI te stimuleren in de praktijk?
8. Waar liggen de behoeften en kansen tav DI-beleidsvoering in jouw branche?
   a. Wat werkt wel en niet?
9. Op welke manier kan de overheid hier invloed op uitoefenen?

Afsluiting

10. Heb je vragen, opmerkingen of een toevoeging aan je antwoorden ter afsluiting?

Bedankt voor deelname!

Health & Work

Sylviusweg 71
2333 BE Leiden
www.tno.nl

TNO innovation for life