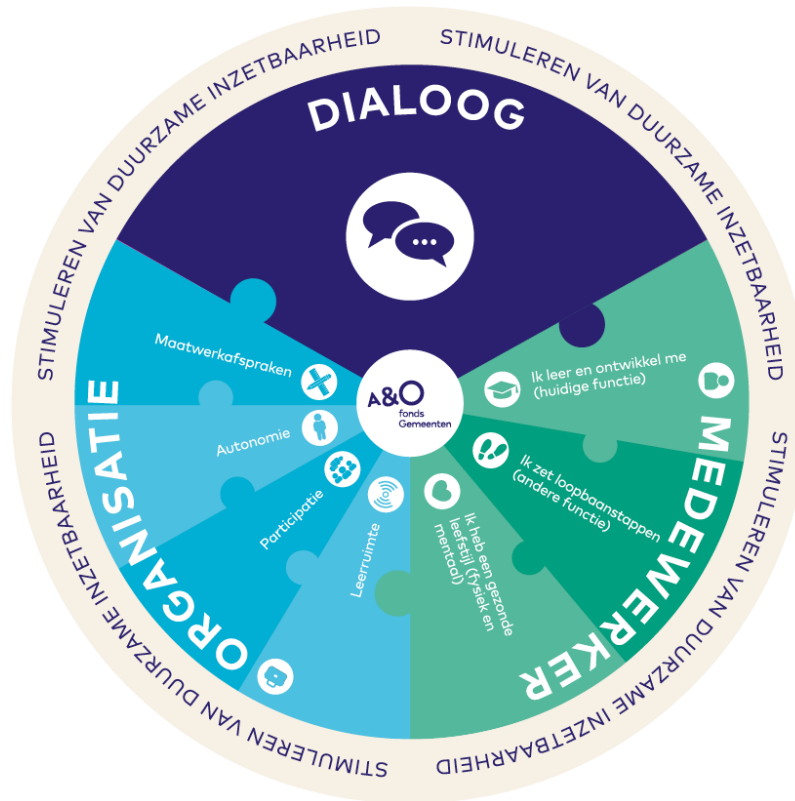


# Wetenschappelijke onderbouwing bij DI-model van A&O fonds Gemeenten, ism FactorVijf

juni 2023

Het model



## Algemeen: Duurzame inzetbaarheid draait om de wisselwerking tussen mensen en werk

Duurzame inzetbaarheid ontstaat wanneer de persoonlijke 'resources' van mensen (denk aan iemands motivatie, vaardigheden en vitaliteit e.d.) succesvol gekoppeld worden aan de 'resources' die het werk biedt (zoals passende taken en ontwikkelkansen). Dan is er sprake van een situatie waarin werk waardevol is voor mensen, en die mensen – op hun beurt – weer waardevol zijn voor de organisatie. Een mens kan dus niet in zijn eentje duurzaam inzetbaar zijn. Je bent pas duurzaam inzetbaar wanneer er werk is dat past bij jouw motivatie, vaardigheden en mogelijkheden. En omgekeerd kan een organisatie alleen maar duurzame inzetbaarheid realiseren wanneer het werk aanbiedt of creëert dat betekenisvol is voor mensen. Anders willen of kunnen mensen dat werk niet (lang) doen (van der Klink et al., 2016). Duurzame inzetbaarheid draait dus om de afstemming tussen mensen (*person*) en werk (*job*). In de literatuur wordt dit ook wel de *person-job fit* genoemd (Edwards, 1991).

Het model dat het A&O fonds Gemeenten hanteert om duurzame inzetbaarheid te stimuleren (zie boven) laat beide elementen zien. Aan de rechterkant staan de '*person*'-gerelateerde elementen (ik ontwikkel me, zet loopbaanstappen en heb een gezonde leefstijl). Aan de linkerkant staan de '*job*'-gerelateerde elementen van duurzame inzetbaarheid (aanbod, maatwerkafspraken, autonomie, participatie en leerruimte). In het midden van het model staat de dialoog tussen de organisatie en de medewerker. Die bespreken en bepalen samen of er een match is tussen een individu en het werk. En zo ja, of die match voor beiden (nog) voldoende groot en toekomstbestendig is. Uit dat gesprek kunnen concrete acties voortvloeien die de medewerker gaat ondernemen om ervoor te zorgen dat hij/zij beter of blijvend past bij het werk. Het kan ook zijn dat de organisatie het werk wat moet of wil aanpassen om ervoor te zorgen dat werk en personeel beter en/of blijvend met elkaar samenvallen.

Per organisatie-element van duurzame inzetbaarheid hebben we, ter verduidelijking, een aantal toonaangevende onderzoeksresultaten en -inzichten op een rij gezet. Ook gaan we wat dieper in op het belang van dialoog.

Hoewel we elke organisatiefactor afzonderlijk behandelen, zit er logischerwijs ook overlap tussen de elementen. Zo kunnen maken medewerkers, in dialoog met hun leidinggevende, bijvoorbeeld maatwerkafspraken maken over ontwikkeling. Het maken van zo'n afspraak is daarmee een uitingsvorm van leerruimte. En als mensen, om zich te ontwikkelen, gebruik maken van het ontwikkelaanbod dat binnen de gemeente voorhanden is, dan is er ook een duidelijke link met de factor aanbod.

## **De organisatiefactoren (aanbod, maatwerk, autonomie, participatie en leerruimte)**

### ***Aanbod van interventies, instrumenten en tools***

Diverse interventies, instrumenten en tools kunnen medewerkers helpen om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Uit onderzoek (Pak et al., 2019) blijkt dat scholing en ontwikkeling de basis zijn van duurzame inzetbaarheid. Wat een organisatie werkenden op maat aanbiedt op het gebied van scholing en ontwikkeling, en dan met name gericht op zelfmanagement en zelfleiderschap, heeft een positief effect op iemands duurzame inzetbaarheid. Dat komt omdat iemands werkvermogen verbeterd door scholing en ontwikkeling. Werkvermogen is de mate waarin iemand lichamelijk (fysiek) als ook geestelijk (psychisch) in staat is om te werken, nu en in de nabije toekomst (Ilmarinen, 2009). Er is een uitzondering. Voor de zwakkere groep, mensen die qua werkvermogen al slecht of matig scoren, werken ontziegerichte praktijken beter voor hun duurzame inzetbaarheid.

Kooij (2010) maakte een overzicht van verschillende soorten personeelsinstrumenten die organisaties kunnen inzetten, gericht op het behouden en motiveren van (oudere) medewerkers. Zij clustert de verschillende personeelsinstrumenten in vier bundels. Dit zijn instrumenten gericht op:

1. *Ontwikkeling*: o.a. loopbaanplanning, continue ontwikkeling in het werk, promotie en reguliere training
2. *Behoud*: o.a. functioneringsgesprekken, beloning, ergonomische aanpassingen en flexibele arbeidsvoorwaarden zoals aangepaste werktijden en -schema's
3. *Benutting*: hieronder vallen taakaanpassingen, horizontale loopbaanstappen en participatie in besluitvorming
4. *Ontzien*: bijvoorbeeld extra verlof, prepensioen, parttime werken, deeltijdpensioen, demotie en vrijstelling van overwerk.

Voor oudere medewerkers geldt dat zij een hogere betrokkenheid gaan ervaren wanneer de organisatie behoudinstrumenten (zie boven) inzet, waardoor zij bijvoorbeeld af en toe thuis kunnen werken of dat er, via werkplekaanpassingen, rekening wordt gehouden met hun fysieke belasting. Of hun werkgever hen opleidingsmogelijkheden, promotiekansen en/of andere ontwikkelinstrumenten aanbiedt, lijkt voor oudere medewerkers (op basis van dit onderzoek) minder relevant voor hun gevoel van betrokkenheid.

Dat wil natuurlijk niet zeggen dat een organisatie dan maar moet stoppen met het aanbieden van ontwikkelmogelijkheden aan oudere medewerkers. Want een ontwikkelgericht HRM, waarbij een organisatie ontwikkelinstrumenten aanbiedt aan mensen van alle leeftijden, zorgt er juist voor dat werknemers langer wensen door te werken (Veth, 2018). De aanwezigheid van instrumenten waardoor mensen hun kwaliteiten kunnen benutten, zoals passende taken en inspraakmogelijkheden, versterkt eveneens de motivatie van medewerkers om tot op hogere leeftijd door te werken. Maar ook het aanbieden van ontzie-instrumenten beïnvloedt de wens van oudere medewerkers om langer door te werken in positieve zin (Kooij, 2010).

Bovenstaande studies tonen aan dat een gevarieerd aanbod van personeelsinstrumenten helpt om medewerkers persoonlijk en op maat te stimuleren en te ondersteunen met betrekking tot hun duurzame inzetbaarheid.

## **Maatwerkafspraken**

Maatwerkafspraken worden in de wetenschappelijke literatuur idiosyncratische deals (kortweg: i-deals) genoemd. Het zijn afspraken die medewerkers rechtstreeks uitonderhandelen met hun leidinggevende en die goed zijn voor de medewerker, goed zijn voor de organisatie en acceptabel voor collega's. Een goede maatwerkafpraak voldoet dus aan het 'win-win-no lose' principe (Marescaux et al., 2021; Rousseau et al., 2006).

I-deals kunnen niet alleen door een medewerker en een leidinggevende onderling worden afgesproken, maar ook binnen groepen. Binnen een (zelfsturend) team kan iedereen bijvoorbeeld een eigen maatwerkafpraak maken, met medeweten van collega's. Groepen kunnen ook een speciale afspraak uitonderhandelen die geldt voor het hele team. Bijvoorbeeld dat werktijden verschuiven naar de vroege ochtend op dagen dat het meer dan 30 graden is. Die laatste vorm van maatwerkafspraken noemen we ook wel 'we-deals' (Liao et al., 2016).

Maatwerkafspraken kunnen verschillende aspecten van het werk betreffen. Ze kunnen gaan over iemands takenpakket. Dan mag een medewerker bijvoorbeeld een speciaal project uitvoeren of uitdagende klussen oppakken. Dit noemen we taak i-deals. Daarnaast zijn er maatwerkafspraken mogelijk over ontwikkelmogelijkheden, zoals het volgen van een cursus of het doorgroeien naar een andere functie. Dit noemen we ontwikkel i-deals. Er zijn ook maatwerkafspraken denkbaar over bijvoorbeeld werktijden of de mogelijkheid om een aantal dagen per week thuis te werken. Deze maatwerkafspraken noemen we flexibiliteits i-deals. Dergelijke i-deals zijn vaak bedoeld om een betere afstemming tussen werk en privé te faciliteren (Hornung et al., 2014).

Maatwerkafspraken die het werk leerzamer, uitdagender en afwisselender maken, zoals taak- en ontwikkel i-deals, zijn goed voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers (Van de Ven, C. et al., 2018). Dit werkt ook zo voor oudere medewerkers, met name wanneer er sprake is van een leercultuur binnen de organisatie. In een leercultuur is leren en ontwikkelen vanzelfsprekend voor iedereen in de organisatie, en geïntegreerd in de dagelijkse activiteiten (Van de Ven, H. & Van der Torre, W., 2022). Het maken van ontwikkelgerichte maatwerkafspraken is in zo'n cultuur gebruikelijker dan in organisaties waar geen sprake is van een leercultuur. De drempel om te vragen om een maatwerkafpraak is binnen een leercultuur dan ook lager.

Uit CBS-cijfers (2023) blijkt dat de helft van de 45- tot 65-jarigen denkt langer door te willen werken bij een korte werkweek (minder uren per dag of minder dagen in de week). Flexibiliteitsafspraken hangen dan ook positief samen met langer doorwerken (Bal et al., 2012). Dergelijke afspraken kunnen bovendien uitval voorkomen, omdat mensen door dergelijke afspraken meer grip krijgen op hun werk-privé balans. Maatwerkafspraken die het werk lichter, makkelijker of minder belastend maken, zoals flexibiliteits i-deals, kunnen er echter ook voor zorgen dat medewerkers minder ontwikkelkansen krijgen. Dat komt omdat ze door dergelijke afspraken vaak minder zichtbaar worden in de organisatie (Lawrence & Corwin, 2003). Dit is iets om voor te waken. Organisaties doen er goed aan om met de mensen met wie ze maatwerkafspraken maken over bijvoorbeeld part time werken of thuiswerken, óók een ontwikkel i-deal af te spreken. Dan waarborgen zij iemands inzetbaarheid op zowel de korte als de lange termijn.

Maatwerkafspraken zijn dynamisch. Het zijn geen eeuwig durende rechten, zoals we bijvoorbeeld kennen uit wetgeving of de cao. Je dient steeds opnieuw te kijken of een maatwerkafpraak nog voldoet aan het win-win-no lose principe. Organisaties doen er daarom verstandig aan om met regelmaat te toetsen of een ontzie- of flexafpraak nog nodig is, gezien het ook vaak tijdelijke karakter van work-life stress en vitaliteit. Hetzelfde geldt overigens voor ontwikkelafspraken.

## **Autonomie**

Drie basisbehoeften bepalen voor een groot deel ons geluksgevoel en onze bevoegenheid met het werk. Dit betreft onze behoefte aan competentie (doen wat je goed kunt en leuk vindt), onze behoefte aan autonomie (beslissvrijheid ervaren) en onze behoefte aan verbinding (je verbonden voelen met je

omgeving). Wanneer werk mensen de mogelijkheid biedt om hun drie menselijke basisbehoeften te vervullen - bijvoorbeeld door werk te hebben dat bij je past, waarin je professionele ruimte hebt om het naar jouw inzicht en expertise uit te voeren en waarbij je je gezien, erkend en gewaardeerd voelt door jouw collega's en leidinggevendenden – dan is er sprake van waardevol werk. En dat houden mensen langer vol. Sterker nog, dan krijgen mensen energie van hun werk, in plaats van dat het hen energie kost (Deci & Ryan, 2012; Schaufeli, W. et al., 2013; Van den Broeck et al., 2008).

In Nederland rapporteert ruim 40% van de werknemers dat zij weinig autonomie ervaren in hun werk. Deze groep respondenten van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (TNO en CBS, 2022) antwoordt negatief op vragen als 'kun je zelf beslissen hoe je je werk uitvoert, kun je zelf je werktempo en -volgorde bepalen, mag je zelf oplossingen bedenken om bepaalde werktaken te doen?'. Dat is slecht nieuws voor inzetbaarheid, want uit het Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid (Nauta & Van de Ven, 2016 t/m 2021) blijkt autonomie juist één van de organisatiefactoren die positief samenhangen met de vitaliteit, vakbekwaamheid en veranderbereidheid van medewerkers. Als mensen autonomie in hun eigen werk ervaren, zijn zij eerder geneigd om regie te pakken over hun eigen loopbaan. Overigens zijn de scores voor autonomie in de sector openbaar bestuur relatief hoog ten opzichte van andere sectoren in Nederland. Deze sector, waar ook gemeenten onder vallen, scoort gemiddeld een 2,66 op een schaal van 1 (weinig) tot 3 (veel), ten opzichte van het landelijk gemiddeld van 2,49.

Een speciale techniek, job crafting, is hier het vermelden waard. Dit is een methodiek waarbij medewerkers hun baan kunnen boetsen waardoor die (nog) beter bij hen past. Zij mogen dan draaien aan verschillende knoppen, bijvoorbeeld door meer middelen te krijgen zoals meer sociale steun of autonomie, of door andere taken te krijgen, zoals voor hen uitdagende klussen of juist wat minder belastend werk (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Medewerkers die job crafting toepassen, maken hun werk betekenisvoller. Ze ervaren een betere person-job fit en zijn dus duurzamer inzetbaar (Tims et al., 2016). Je kunt job crafting zien als een uitingsvorm van het maken van maatwerkafspraken (zie boven).

### **Participatie**

Participatie doelt op de mate waarin medewerkers betrokken worden bij organisatieontwikkelingen en, via inspraak, actief worden gevraagd om input. Het reikt verder dan meedenken. Het gaat ook om meedoen, bijvoorbeeld bij besluitvorming of evaluatie van beleid. Dit kan op collectief niveau, via medezeggenschapsorganen zoals de OR, en op individueel niveau, door mensen rechtstreeks te vragen om input. Ontwikkelingen als zelforganisatie hangen samen met participatie omdat mensen, bij deze organisatievorm, meer ruimte krijgen om naar eigen inzicht te handelen.

Participatie heeft een positief effect op duurzame inzetbaarheid. Wanneer mensen in een vroegtijdig stadium worden meegenomen in (mogelijke) ontwikkelingen, kunnen zij namelijk al vanaf datzelfde moment nadenken over wat dit betekent voor hun inzetbaarheid. Moeten zijn bijvoorbeeld nieuwe vaardigheden leren? Of gaat hun baan dusdanig veranderen dat ze moeten nadenken of die nog goed bij hen past? Participatie helpt mensen dus om mee te kunnen bewegen met veranderingen (Nauta, A., & van de Ven, C., 2021).

Inspraak hangt positief samen met presteren, bevlogenheid en organisatie-effectiviteit, en negatief samen met werkstress. Mensen die inspraak ervaren, rapporteren dus minder vaak stress. Wanneer mensen maatwerkafspraken hebben gemaakt, met name over ontwikkeling, vertonen ze meer inspraakgedrag. Ze stellen zich dan bovendien ook flexibeler op, netwerken meer en hebben meer vertrouwen in hun organisatie (Jha et al., 2019; Ng & Feldman, 2012, 2015). Inspraak is dus een belangrijk radartje dat een positieve 'flow' in gang zet en in stand houdt, waardoor mensen meer en beter kunnen presteren én aan de slag gaan met hun duurzame inzetbaarheid.

Uit eerder onderzoek van het A&O fonds Gemeenten naar de effecten van maatregelen en acties om duurzame inzetbaarheid te versterken, blijkt dat deze het meeste effect sorteren wanneer de

doelgroep die het betreft meedenkt over de inhoud en aanpak van de interventie (Van de Ven, C., De Rijk, S. & Leeters, J., 2022).

### **Leerruimte**

Formele opleidingsmogelijkheden dragen positief bij aan duurzame inzetbaarheid (Pak et al., 2019). Leerruimte gaat echter verder dan formele opleidingsmogelijkheden, zoals het volgen van trainingen en cursussen. Het betreft ook 'learning on the job', zoals een nieuwe collega begeleiden, leerzame taken uitvoeren of een (tijdelijke) projectrol te vervullen naast je reguliere werk.

Of mensen de leerruimte ook daadwerkelijk aangrijpen om ontwikkelkansen te pakken, hangt samen met het organisatieklimaat. Kegan en Lahey (2016) beschrijven in hun boek 'Een cultuur voor iedereen' de Bewust Ontwikkelgerichte Organisatie. In zo'n organisatie zijn er volop ontwikkelmogelijkheden, is er een cultuur van 'fouten maken mag', werkt iedereen aan ontwikkeling en vormt de organisatie een veilige thuisbasis om te leren en experimenteren. Dergelijke organisaties gaan uit van een 'growth mindset' (Dweck, C, 2016). Dat betreft de overtuiging dat de meeste basisvaardigheden ontwikkeld kunnen worden door toewijding en hard werken. Een fout is dan geen falen, maar een mogelijkheid tot leren.

In 2022 onderzocht TNO (2022) hoe het gesteld is met de leercultuur bij gemeenten. Organisaties met een leercultuur kennen veel leerruimte. Ten opzichte van andere sectoren in Nederland, springt de gemeentelijke sector er qua leercultuur positief uit. Gemeentemedewerkers ervaren relatief vaak gevarieerd werk met een hoge moeilijkheidsgraad, autonomie, steun van de leidinggevende en betrokkenheid bij hun organisatie. Relatief veel gemeentemedewerkers volgen een cursus en heeft uitdagend werk. Toch zijn er ook aandachtspunten. Deelname aan formele opleiding en cursussen neemt de afgelopen jaren af. En hoewel gemeentemedewerkers ten opzichte van andere sectoren relatief vaak aangeven dat ze leerzame taken hebben, is het percentage dat daar positief over oordeelt nog steeds 'maar' 47%. Voor meer dan de helft van de gemeentemedewerkers is er dus nog flinke terreinwinst te boeken voor informeel leren.

De factor Leerruimte levert in combinatie met de factoren Maatwerkafspraken en Aanbod de beste resultaten op. Kortom: wanneer een organisatie leerruimte biedt, de medewerker met zijn of haar leidinggevende (of team) een maatwerkafpraak over ontwikkeling maakt en vervolgens kan kiezen uit het beschikbare aanbod van interventies, instrumenten en tools om daadwerkelijk aan de slag te gaan met een leven lang leren en ontwikkelen, dan verbetert diens duurzame inzetbaarheid.

### **Dialoog**

Misschien wel het meest krachtige instrument ten behoeve van duurzame inzetbaarheid is dialoog, één van de organisatiefactoren die als bepalend uit de bus komen (Nauta, A. & Van de Ven, C., 2019). In dialoog komen zowel de organisatie- als de persoonskant van duurzame inzetbaarheid samen (zie model A&O fonds Gemeenten).

Een dialoog over duurzame inzetbaarheid gaat verder dan het regelmatig voeren van ontwikkelgesprekken. Het gaat bijvoorbeeld ook om gesprekken over de koers van de gemeente, nieuwe wetgeving en wat de invloed daarvan kan zijn op het werk van gemeentemedewerkers. Een dialoog is een specifiek type gesprek waarvan de uitkomst op voorhand nog niet vaststaat. Het kan een tweegesprek zijn, bijvoorbeeld tussen een leidinggevende en een medewerker, maar dat hoeft niet. Het kan eveneens het overleg tussen de ondernemingsraad en de gemeentesecretaris betreffen. Maar ook zelfsturende teams kunnen onderling een dialoog voeren, met meerdere collega's tegelijkertijd.

Dialoog wordt gekenmerkt door een goede balans tussen rationele analyse enerzijds en emotionele authenticiteit anderzijds (Gratton, L. & Ghoshal S., 2002). Tijdens een dialoog spreken de gesprekspartners dus niet alleen over zakelijke aangelegenheden. Indien nodig, is er ook ruimte, tijd en aandacht voor privéomstandigheden. Dat is niet vreemd, aangezien dergelijke omstandigheden ook van invloed kunnen zijn op iemands inzetbaarheid.

Tijdens een dialoog nemen mensen de tijd om goed naar elkaar te luisteren en elkaar te begrijpen. Door ieders wensen te verkennen, door te vragen naar achterliggende behoeften en samen te puzzelen op oplossingen die beider belangen dienen, is dialoog de gespreksvorm bij uitstek die kan leiden tot de eerder genoemde maatwerkafspraken. Organisaties die duurzame inzetbaarheid belangrijk vinden, doen er dan ook goed aan om mensen (verder) te bekwamen in dialoogvaardigheden. Want 'it takes two to tango', en als je allemaal de kunst van het dialoogvoeren beheerst, praat het een stuk gemakkelijker (Nauta, 2011).

## Gehanteerde bronnen

- Bal, P. M., De Jong, S. B., Jansen, P. G. W., & Bakker, A. B. (2012). Motivating Employees to Work Beyond Retirement: A Multi-Level Study of the Role of I-Deals and Unit Climate: I-Deals and Continuing Working. *Journal of Management Studies*, 49(2), 306–331. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01026.x>
- CBS. (2023). <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/20/pensioenleeftijd-werknemer-gemiddeld-65-jaar-en-8-maanden>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. In *Handbook of theories of social psychology*, Vol. 1 (pp. 416–436). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>
- Dweck, C. (2016). Dweck, C. (2016). What having a “growth mindset” actually means. *Harvard business review*, 13(2), 2-5.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In *International review of industrial and organizational psychology, 1991*, Vol. 6. (pp. 283–357). John Wiley & Sons.
- Gratton L., & Ghoshal S. (2002). Improving the quality of conversations. *Organizational Dynamics*, 31(3). <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=6287494>
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Weigl, M., Müller, A., & Glaser, J. (2014). Redesigning work through idiosyncratic deals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 608–626. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.740171>
- Ilmarinen, J. (2009). Work ability—A comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35(1), 1–5.
- Jha, N., Potnuru, R. K. G., Sareen, P., & Shaju, S. (2019). Employee voice, engagement and organizational effectiveness: A mediated model. *European Journal of Training and Development*, 43(7/8), 699–718. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2018-0097>
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2016). *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Harvard Business Review Press.
- Kooij, D. (2010). Motiveren van oudere werknemers: De rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift Voor HRM*, 4, 37–50.
- Lawrence, T. B., & Corwin, V. (2003). Being there: The acceptance and marginalization of part-time professional employees. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 923–943. <https://doi.org/10.1002/job.229>
- Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 37(S1), S9–S29. <https://doi.org/10.1002/job.1959>
- Nauta, A. (2011). Tango op de werkvloer. *TC, 2011*, 04–009.
- Nauta, A., & van de Ven, C. (2021). Whitepaper Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid 2021. *PW*.
- Nauta, A. & Van de Ven, C. (2019). *Meer woorden, minder daden. Uitkomsten Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid 2019*.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216–234. <https://doi.org/10.1002/job.754>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2015). Idiosyncratic Deals and Voice Behavior. *Journal of Management*, 41(3), 893–928. <https://doi.org/10.1177/0149206312457824>
- 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(3), 336–352. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2018.07.002>
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977–994. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527470>
- Schaufeli, W. et al. (2013). *Dossier Bevlogenheid*.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>

- van Dam, L. M. C., Mars, G. M. J., Knops, J. C. M., van den Heuvel, S. G., de Vroome, E. M. M., Pleijers, A. J. S. F., ... & Janssen, B. J. M. (2022). (2022). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2021. Methodologie*. TNO.
- Van de Ven, C., De Rijk, S. & Leeters, J. (2022). *Effecten en beïnvloedende factoren van maatregelen en acties om duurzame inzetbaarheid te bevorderen*.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Houdmont, J., & Leka, S. (2008). *Self-determination theory: A theoretical and empirical overview in occupational health psychology*. 3, 63–88.
- van der Klink, J. J., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., Abma, F. I., Brouwer, S., & van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability — definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(1), 71–79.
- Ven, C. van de, Vianen, A. van, Nauta, A., & Pater, I. de. (2018). Potentieelbeoordeling van medewerkers: De rol van uitdagende werkafspraken. *Gedrag & Organisatie*, 31(1). <https://doi.org/10.5117/2018.031.001.002>
- Ven, H. van de, Torre, W. van der, (2022). *TNO-rapport: Hoe is het gesteld met de leercultuur bij gemeenten?* TNO.
- Veth, K. (2018). De drijvende kracht van ontwikkeling. *Tijdschrift Voor HRM*, 21(1), 1–17. <https://doi.org/10.5117/THRM2018.1.VETH>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179. <https://doi.org/10.2307/259118>