

TNO rapportage

Vitaal Vakmanschap

Totaalrapport

TNO innovation
for life

9 november 2017

> Vitaal Vakmanschap

Totaalrapport

Datum	9 november 2017
Auteurs	M.L. van Emmerik J.J.J.M. Huijs H.A. van de Ven M.K. Boersma J.M.A.F. Sanders J. van den Eerenbeemt
Projectnummer	060.02571
Rapportnummer	R17080
Contact TNO	Martijn van Emmerik
Telefoon	088 866 58 76
E-mail	martijn.vanemmerik@tno.nl

Gezond Leven

Schipholweg 77-89
2316 ZL LEIDEN
Postbus 3005
2301 DA LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 61 00
infodesk@tno.nl

© 2017 TNO

Alle rechten voorbehouden.

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

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	1
1.1	Achtergrond: Model duurzame inzetbaarheid.....	1
1.2	TNO project Vitaal Vakmanschap.....	2
1.3	Wat zijn Vitaal Vakmanschap en Mentaal Pensioen?.....	3
1.4	Aanpak.....	4
1.4.1	Stap 1. MINDMAP - bewustwording en draagvlak: wat is Vitaal Vakmanschap?.....	4
1.4.2	Stap 2. DIAGNOSE - meten van Vitaal Vakmanschap: voorspellers en effecten.....	5
1.4.3	Stap 3. KEUZE - gezamenlijk kiezen van passende interventies.....	5
1.4.4	Stap 4. INTERVENTIE - uitvoeren van gekozen interventies.....	6
1.4.5	Stap 5. EVALUATIE - evalueren van effecten en proces.....	6
2	Beschrijving van de proeftuinen.....	7
2.1	Proeftuin SVB.....	7
2.1.1	Context.....	7
2.1.2	Uitvoering.....	7
2.1.3	Doel.....	8
2.1.4	Uitkomst.....	9
2.2	Proeftuin Philips.....	9
2.2.1	Context.....	9
2.2.2	Uitvoering.....	10
2.2.3	Doel.....	11
2.2.4	Uitkomst.....	12
2.3	Proeftuin Nationale Politie.....	12
2.3.1	Context.....	12
2.3.2	Uitvoering.....	13
2.3.3	Doel.....	18
2.3.4	Uitkomst.....	19
2.4	Proeftuin Doc-Direkt.....	20
2.4.1	Context.....	20
2.4.2	Uitvoering.....	20
2.4.3	Doel.....	21
2.4.4	Uitkomst.....	22
2.5	Proeftuin Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO).....	23
2.5.1	Context.....	23
2.5.2	Uitvoering.....	23
2.5.3	Doel.....	24
2.5.4	Uitkomst.....	25
3	Procesevaluatie van de proeftuinen.....	27
3.1	Methode.....	27
3.2	Resultaten.....	27
3.2.1	Mindmaps.....	27
3.2.2	Diagnose.....	27
3.2.3	Selectie van interventies.....	28
3.2.4	Interventies uitvoeren.....	29
3.2.5	Effectevaluatie.....	30

4	Kwantitatieve analyse	31
4.1	Methode	31
4.2	Beschrijving deelnemers	31
4.3	Vitaal Vakmanschap	32
4.4	Vitaal Vakmanschap voor controle- en interventiegroep	34
4.5	Verschillen in voorspellers en uitkomstmaten	35
4.5.1	Verschillen in uitkomstmaten	35
4.5.2	Verschillen in voorspellers	35
4.6	Effect van de interventies	36
4.6.1	Interventie-effect op de uitkomstmaten	37
4.6.2	Interventie-effect op Vitaal Vakmanschap constructen	37
4.6.3	Interventie-effect op voorspellers	38
5	Conclusie en discussie	39
5.1	Actieprogramma Vitaal Vakmanschap: succesfactoren	40
5.2	Actieprogramma Vitaal Vakmanschap: verbeterpunten	41
	Bijlage 1 Tabellen	44

1 Inleiding

1.1 Achtergrond: Model duurzame inzetbaarheid

De arbeidsmarkt is voortdurend in beweging. Allerlei (technologische) veranderingen en ontwikkelingen zorgen ervoor dat het werk en werkinhoud voortdurend veranderen. Hierdoor worden ook andere kennis en vaardigheden gevraagd van de werknemer om het werk goed uit te kunnen voeren: de arbeidsvraag verandert. Aan de andere kant is ook het arbeidsaanbod niet stabiel. Doordat mensen ouder worden, veranderen ook hun vaardigheden en kennis. Ze doen nieuwe kennis op, leren nieuwe vaardigheden, 'oude' kennis en vaardigheden worden minder gebruikt en vervagen.

Om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden is het van groot belang dat de skills van de medewerker grotendeels matchen met de eisen van het werk. De match van werknemers en werk noemen we employability of duurzame inzetbaarheid (DI), waarbij werk breder is op te vatten dan een baan of een functie. Het gaat om de match met de arbeidsmarkt en het behoud van werkzekerheid, niet per se om de match met de huidige functie. Gedurende een loopbaan verandert de kwaliteit van deze match mede door de verandering in arbeidsvraag en arbeidsaanbod zoals hierboven beschreven. Om de match optimaal te houden is het van belang om tijdig risico's van 'veroudering van kwalificaties' te signaleren en er op te anticiperen.

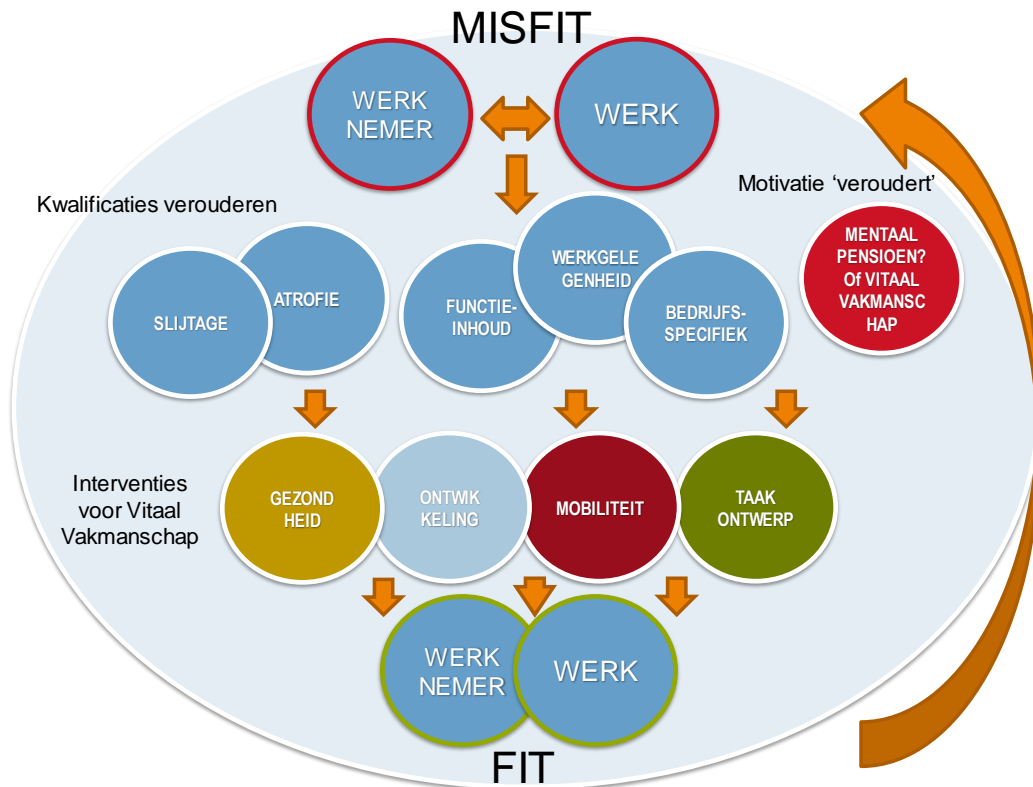
Er zijn verschillende vormen van kwalificatieveroudering:

1. slijtage: mensen zijn fysiek of mentaal niet langer in staat productief te blijven;
2. atrofie: mensen gebruiken hun kennis en vaardigheden niet of onvoldoende waardoor ze aan waarde inboeten;
3. 'functie-inhoudelijk: veranderingen in iemands functie-inhoud zorgen ervoor dat aanwezige kwalificaties hun waarde verliezen en nieuwe nodig zijn;
4. werkgelegenheid: daar waar de vraag naar producten en diensten afneemt, is er ook minder behoefte aan vaardigheden en kennis die nodig is om die producten en diensten te leveren (gloeilamp, beeldbuis, fax);
5. bedrijfsspecifieke kwalificatieveroudering: verandert iemand van werkgever, dan verliest bedrijfsspecifieke kennis haar waarde (vooral relevant als van werk naar werk mobiliteit wordt nagestreefd/outplacement);
6. perspectivische veroudering (motivatieveroudering): nieuwe ontwikkelingen en netwerken links laten liggen impliceert uiteindelijk isolatie. We spreken dan van 'Mentaal Pensi-oen'.

Werken aan Employability is een continu proces van signaleren van veroudering van kwalificaties en motivatie, sleutelen (aan de eigen employability) zodat die employability wordt 'hersteld', beoordelen of sleutelen heeft gewerkt, opnieuw signaleren, sleutelen, beoordelen enzovoorts. Employability impliceert dat werknemers zelf, samen met de werkgever, de kwaliteit van de match kunnen bewaken en die zo nodig herstellen. Kwalificatieveroudering kan een mismatch veroorzaken tussen werk en werknemer.

Een passende strategie (combinatie van interventies/acties) om tot herstel van employability te komen is een combinatie van interventies die ingrijpen op de gesignaleerde risico's van kwalificatieveroudering. Voorbeelden van deze interventies zijn gezondheidsbeleid, mobiliteit, taak(her)ontwerp en scholing/ontwikkeling.

TNO heeft een model ontwikkeld voor duurzame inzetbaarheid (zie figuur 1.1). Dit model toont in welk kader wij naar Mentaal Pensioen kijken. Het is geen onderwerp wat op zich staat, maar het is onderdeel van onze visie op duurzame inzetbaarheid.



Figuur 1.1 TNO Model Duurzame inzetbaarheid

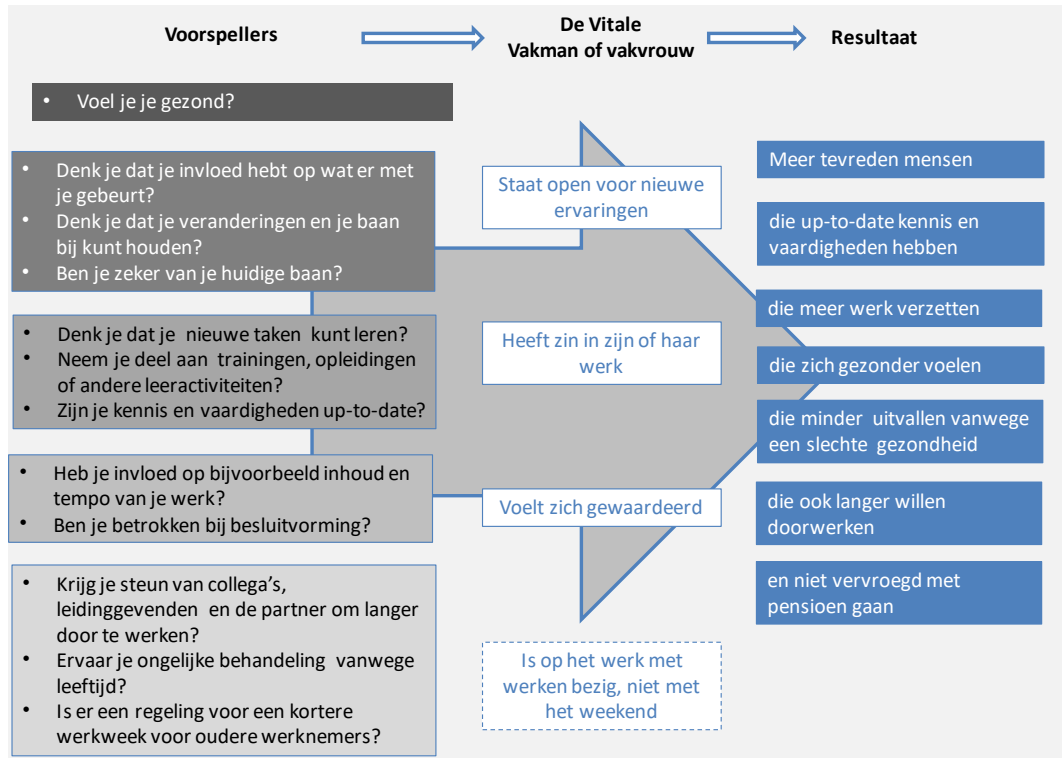
1.2 TNO project Vitaal Vakmanschap

Een uitgebreid onderzoek naar 'mentale pensionering' dat TNO samen met Philips in 2013 afrondde laat zien dat medewerkers 'vitale vakmensen' zijn als zij een proactieve leeroriëntatie hebben (kwalificatie), bevoegen zijn voor hun werk (motivatie), zich gewaardeerd weten door de organisatie (zingeving) en hun focus onder werktijd op het werk zelf ligt en niet op wat er in de vrije tijd allemaal zou moeten gebeuren (focus).¹ Vitale vaklieden blijken niet alleen tevredener te zijn, maar ook productiever, gezonder en competentere. Daarnaast zijn zij vaker bereid en in staat om langer door te werken en hebben zij een geringere kans op uitstroom naar arbeidsongeschiktheid en vroegpensioen dan niet vitale vaklieden. Zowel persoonlijke als organisatiefactoren zijn van invloed op de vitaliteit van vakmanschap. Een belangrijke voorspeller is bijvoorbeeld het vertrouwen dat mensen hebben in hun eigen vermogen om met veranderingen om te gaan of om nieuwe dingen te leren. Ook de ruimte die mensen hebben om invloed uit te oefenen op hoe ze hun werk uitvoeren en de mate waarin mensen het idee hebben dat ze invloed hebben op wat er in en om hen heen gebeurt, blijken belangrijke voorspellers voor Vitaal Vakmanschap. Uit het onderzoek bleek ten slotte dat maatregelen die

¹ Sanders, J., Jetten, A., Dhondt, S., Keijzer, L., Geuskens, G., & Liebrechts, W. (2013). *Mentale pensionering; een onderzoek naar kenmerken, determinanten en gevolgen*. Hoofddorp: TNO.

organisaties treffen om oudere werknemers te ontzien, Vitaal Vakmanschap kunnen tegenwerken. Dat geldt ook voor leeftijdsdiscriminatie of gebrek aan steun van leidinggevenden voor langer doorwerken.

Bovenstaande is schematisch weergegeven in onderstaand model (figuur 1.2).



Figuur 1.2 TNO Model Vitaal Vakmanschap

Vitaal vakmanschap blijkt dus bij te kunnen dragen aan zowel het welbevinden van medewerkers (verzuim, gezondheid) als aan bedrijfsresultaten (productiviteit, kennis) en het lijkt goed te beïnvloeden, mits de juiste interventies worden ingezet natuurlijk.

Deze algemene bevindingen waren voor Sociale Verzekeringsbank (SVB), Philips, Dok-Direct, de Nationale Politie en TNO reden om samen te gaan bekijken welke acties zij zouden kunnen inzetten om een versterking van het vitale vakmanschap te bereiken. Dat heeft geleid tot het instellen van zogeheten proeftuinen 'Vitaal Vakmanschap'. In deze proeftuinen werd het wetenschappelijk model getoetst in de praktijk bij verschillende organisaties.

1.3 Wat zijn Vitaal Vakmanschap en Mentaal Pensioen?

Met Vitaal Vakmanschap bedoelen we dat medewerkers bevlogen zijn en blijven, zij proactief zijn in hun leergedrag, zij zich gewaardeerd voelen en zij gefocust zijn op werk en bedrijf in plaats van op vrije tijd en recreatie. Het vitaliseren van vakmanschap leidt aantoonbaar (zie Sanders et al., 2013) tot een betere productiviteit, meer arbeidstevredenheid, minder (kosten voor) vroegpensioen, arbeidsongeschiktheid en gezondheidsproblemen, een grotere bereidheid tot langer doorwerken en minder kwalificatieveroudering en daarmee tot betere bedrijfsresultaten.

De keerzijde van Vitaal Vakmanschap is Mentaal Pensioen. Het zijn de twee uitersten op een continuüm. Door Vitaal Vakmanschap te bevorderen wordt Mentaal Pensioen dus bestreden. In figuur 1.1 staan de onderwerpen die een rol spelen bij Vitaal Vakmanschap. Dit zijn de 'knoppen' waar je aan kunt draaien, als je met het thema aan de slag wilt gaan.

1.4 Aanpak

In elke proeftuin doorlopen we met de medewerkers en leidinggevenden vijf stappen. Deze stappen zijn:

1. MINDMAP - bewustwording en draagvlak: wat is Vitaal Vakmanschap;
2. DIAGNOSE - meten van Vitaal Vakmanschap: voorspellers en effecten;
3. KEUZE - gezamenlijk kiezen van passende interventies;
4. INTERVENTIE - uitvoeren van de gekozen interventies;
5. EVALUATIE - evalueren van zowel effect als proces.

1.4.1 *Stap 1. MINDMAP - bewustwording en draagvlak: wat is Vitaal Vakmanschap?*

Het doel van de mindmapsessies is het opstellen van een eigen model voor Vitaal Vakmanschap. Dit eigen model wordt naast het TNO model Vitaal Vakmanschap gelegd (zie figuur 1.2) om verschillen vast te stellen. Daar waar nodig en wenselijk kan het TNO diagnose-instrument Vitaal Vakmanschap verrijkt worden met specifieke aandachtspunten voor de desbetreffende organisatie. Daarmee ontstaat een diagnose 'op maat'.

Daarnaast had de mindmapsessie het doel bewustwording te creëren door in de mindmapsessie samen met medewerkers en leidinggevenden intensief na te denken over wat Vitaal Vakmanschap voor hen precies is, wat er volgens hen aan bijdraagt en wat er afbreuk aan doet, en wat de effecten zouden kunnen zijn van een vitalisering van het vakmanschap voor henzelf en voor de organisatie.

Tijdens de mindmapsessie is aan de deelnemers gevraagd aan te geven:

1. Wat is Vitaal Vakmanschap?
2. Wat is Mentaal Pensioen (als tegenhanger van Vitaal Vakmanschap)?
3. Welke voorspellers of 'determinanten' zijn er voor Mentaal Pensioen en Vitaal Vakmanschap?
4. Wat zijn de effecten van Mentaal Pensioen en Vitaal Vakmanschap?

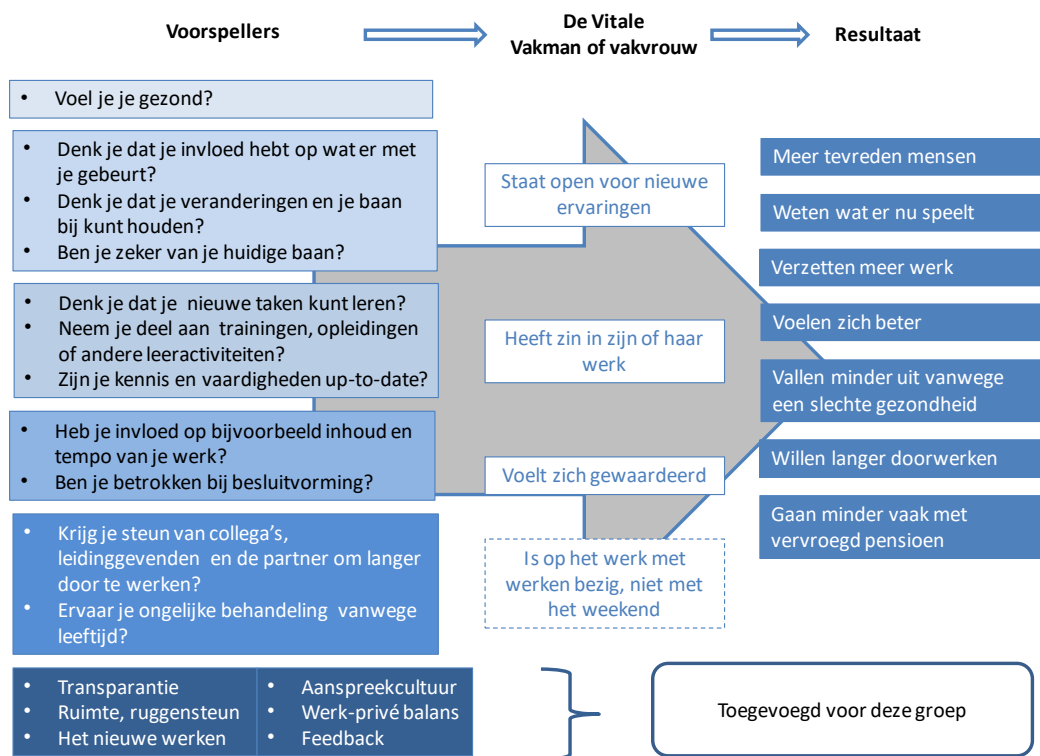
In dit eerste deel vragen we bewust naar Mentaal Pensioen, als tegenhanger van Vitaal Vakmanschap. Uiteindelijk richten we ons uitsluitend op Vitaal Vakmanschap, dat is immers wat we met elkaar willen bevorderen en stimuleren. De deelnemers gaan in kleine groepjes brainstormen over de antwoorden op deze vragen. Zij schrijven deze antwoorden op post-its en daarna bespreken we dit plenair met elkaar.

Om ervoor te zorgen dat het niet bij bewustwording alléén blijft, maar ook de gewenste 'beweging' op gang komt, wordt in de mindmapsessie ook stilgestaan bij mogelijke concrete acties van werknemers, leidinggevenden en HR-professionals die zouden kunnen bijdragen aan een vitalisering van het vakmanschap. Hiervoor wordt gebrainstormd over de volgende vragen:

- › Wat kan jezelf doen om Vitaal Vakmanschap te bevorderen?
- › Wat kan de leidinggevende doen om Vitaal Vakmanschap te bevorderen?
- › Wat kan de organisatie doen om Vitaal Vakmanschap te bevorderen?

1.4.2 **Stap 2. DIAGNOSE - meten van Vitaal Vakmanschap: voorspellers en effecten**

Met de input van deze sessies wordt hierna het standaard model Vitaal Vakmanschap voor de betreffende organisatie aangevuld en specifiek gemaakt voor die organisatie (zie figuur 1.3 voor een voorbeeld). Dit model wordt dan omgezet naar een vragenlijst, zodat we Vitaal Vakmanschap binnen de organisatie kunnen meten (stap 2).



Figuur 1.3 Voorbeeld Maatwerk Model Vitaal Vakmanschap

1.4.3 **Stap 3. KEUZE - gezamenlijk kiezen van passende interventies**

Na het in kaart brengen van het Vitaal Vakmanschap binnen de organisatie met de op maat gemaakte vragenlijst, volgt stap 3: kiezen van interventies. Op basis van de uitkomsten van de vragenlijst wordt gekeken op welke van de vier concepten van Vitaal Vakmanschap de meeste vooruitgang geboekt kan worden. Daarna worden verbeterpunten geïdentificeerd aan de hand van de antwoorden op de volgende twee vragen:

1. Welke determinanten hangen sterk samen met dit concept van Vitaal Vakmanschap?
2. Op welk van die determinanten is nog ruimte voor verbetering?

Op basis hiervan ontstaat een korte lijst van maximaal zes determinanten die als verbeterpunten worden geïdentificeerd. Indien een organisatie al een aantal bestaande interventies binnen hun organisatie tot beschikking heeft, wordt gekeken in welke mate deze interventies ingrijpen op deze verbeterpunten. Vervolgens wordt met de projectgroep de resultaten van de vragenlijst en de verbeterpunten besproken. Uiteindelijk maakt de projectgroep een voorselectie aan mogelijke interventies/acties. Hierbij vormen de uitkomsten van de vragenlijst het uitgangspunt, maar wordt ook gekeken naar de behoefte en aansluiting van de beleving in de organisatie. De voorselectie van de projectgroep wordt vervolgens in interventie-sessies aan de medewerkers voorgelegd. Tijdens deze interventie-sessies worden eerst de resultaten van de vragenlijst gepresenteerd. Daarna worden de voorgestelde interventies aan de medewerkers voorgelegd. Na een korte uitleg van de interventies wordt aan de medewerkers gevraagd om, indien zij het eens zijn met de interventies, een plan van aanpak op te stellen. Hierin worden

vragen beantwoord als: wie gaat dit doen, wanneer, hoe, randvoorwaarden en wanneer is het een succes. Tevens wordt aan de medewerkers gevraagd om aanvullende interventies te bedenken en deze uit te werken.

1.4.4 *Stap 4. INTERVENTIE - uitvoeren van gekozen interventies*

Na de terugkoppeling van de resultaten en de begeleiding van de interventie-sessies trekt TNO zich terug. De organisatie gaat hierna zelf aan de slag met het daadwerkelijk uitvoeren van de interventies. TNO houdt een vinger aan de pols om de voortgang te volgen.

1.4.5 *Stap 5. EVALUATIE - evalueren van effecten en proces*

Ongeveer een jaar nadat de eerste meting is geweest, vindt er een vervolgmeting plaats. De vragenlijst wordt nogmaals uitgezet onder de medewerkers om zo de effecten van het traject in kaart te brengen. De vragenlijst is gelijk aan de 1^e vragenlijst en wordt aangevuld met vragen over de uitgevoerde interventies. Tevens vindt er een procesevaluatie plaats door middel van interviews met een aantal betrokkenen (medewerkers, leidinggevenden, HR).

2 Beschrijving van de proeftuinen

In dit hoofdstuk beschrijven we kort de context, uitvoering en resultaten in de vijf proeftuinen waar het Actieprogramma Vitaal Vakmanschap tussen 2013 en 2017 is ingezet. We beschrijven achtereenvolgens de proeftuinen bij de Sociale Verzekeringsbank (SVB) (2.1), Philips Lighting (2.2), Nationale Politie (2.3), Doc-Direkt (2.4) en Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO).

2.1 Proeftuin SVB

De eerste proeftuin voor het Actieprogramma Vitaal Vakmanschap die door TNO is begeleid, is een proeftuin bij de Sociale Verzekeringsbank (SVB), locatie Leiden. Bij SVB in Leiden zijn in de periode december 2013 en mei 2015 alle vijf de stappen van het Actieprogramma Vitaal Vakmanschap doorlopen.

2.1.1 Context

Vanwege alle veranderingen én de vergrijzing van het personeelsbestand vond en vindt SVB het belangrijk om haar medewerkers zelf na te laten denken over hun ontwikkeling, welbevinden en toekomst binnen SVB, maar ook daarbuiten. Het Actieprogramma Vitaal Vakmanschap gekoppeld aan de inzet van effectieve instrumenten en interventies zou SVB moeten helpen om haar medewerkers zelf aan het roer te zetten van die eigen vitaliteit en inzetbaarheid. Vitale medewerkers zijn volgens SVB een essentiële schakel bij het verbeteren van de bedrijfsresultaten.

SVB opereert in een complexe, politiek-bestuurlijke context. Die complexiteit geldt ook de vestiging Leiden en zeker ook in de periode waarin TNO het Actieprogramma Vitaal Vakmanschap begeleidde (2013-2015). Gedurende het Actieprogramma veranderden bijvoorbeeld verantwoordelijkheden rond de uitvoering van de Persoonsgebonden Budgetten (PGB's). Daardoor ontstond er in 2014 ook een grote extra druk op de medewerkers bij SVB.

2.1.2 Uitvoering

Activiteit	Betrokkenen	Datum
0. Kick-off project SVB en SVB locatie Leiden	TNO, MT, projectleider Duurzame Inzetbaarheid, Locatiemanager en Teamleiders	December 2013 Januari 2014
1. Mindmapsessie	16 deelnemers: Leidinggevenden, HRM-adviseurs, Medewerkers, Locatiemanager	Januari 2014
2. Vragenlijst eerste meting ('diagnose')	Alle werknemers en leidinggevenden SVB Leiden (n = 209) en TNO	Maart 2014
3. Selectie acties	Locatiemanager en één van de teamleiders	Mei 2014
4. Acties in werking	Experimentele teams	September 2014 t/m Februari 2015
5. Vragenlijst tweede meting ('effectmeting')	Alle werknemers en leidinggevenden SVB Leiden (n = 209) en TNO	Maart 2015
Interviews	TNO spreekt met teamleiders en medewerkers uit experimentele én controleteams	Mei 2015

Op 17 december 2013 startte de proeftuin Vitaal Vakmanschap bij SVB Leiden. De projectgroep werd gevormd door de locatiemanager, teamleider, directie HRM, loopbaanadviseur,

en programmamanager duurzame inzetbaarheid. De projectgroep begeleidde samen met de onderzoekers van TNO de uitvoering van het project. De medewerkers zijn vanaf stap 1 betrokken.

Stap 1: de mindmapsessie in stap 1 bracht twee thema's naar voren om toe te voegen aan het basismodel voor Vitaal Vakmanschap om er een SVB specifiek model van te maken: werksfeer/arbeidsklimaat en, deels daaraan gerelateerd, aanspreekcultuur. Op basis van deze bevindingen werden vragen op deze twee thema's toegevoegd aan het TNO diagnose-instrument.

Stap 2: per mail zijn in maart 2014 209 medewerkers uitgenodigd om de vragenlijst Vitaal Vakmanschap in te vullen. 166 medewerkers (80% respons) hebben de vragenlijst helemaal ingevuld.

Stap 3: na twee werksessies met HR, projectleider DI, medewerkers, teamleiders, locatiemanager zijn door de locatiemanager en één van de teamleiders de volgende 7 laagdrempelige acties benoemd:

1. medewerkers zelf verantwoordelijk maken voor werkverdeling;
2. medewerkers zelf laten zorgen voor gespreide bezetting;
3. teamleider krijgt meer de rol van adviseur en coach;
4. elke medewerker eigen regie over 2 uren per week om kennis op peil te houden en te boeken in systeem (timetell);
5. intensief werkoverleg organiseren en uitvoeren door de teamleden;
6. actief en positief feedback geven op gemaakte afspraken;
7. elkaar actief aanspreken op zaken die niet kunnen.

Stap 4: gedurende ongeveer 8 maanden is er vervolgens gewerkt aan het uitvoeren van deze 7 acties. TNO begeleidt in deze periode het proces door enkele aanvullende werksessies te organiseren en door gesprekken met teamleiders en medewerkers uit het experimentele team.

Stap 5: op 2 maart 2015 werden de 209 medewerkers die in maart 2014 waren benaderd voor de eerste meting, opnieuw via mail benaderd voor het invullen van een tweede vragenlijst; de nameting. 137 medewerkers (65%) vulden de vragenlijst in. Daarvan bleken er 101 bruikbaar voor de effectanalyse. De rest had niet meegedaan aan de eerste meting in maart 2014.

2.1.3 Doel

Uit analyse van de data verzameld in maart 2014 bij de eerste meting met de vragenlijst Vitaal Vakmanschap bij SVB Leiden blijkt, dat Vitaal Vakmanschap vooral versterkt kan worden door te zorgen dat:

- › medewerkers zich meer gewaardeerd voelen;
 - › de bevoegdheid van de medewerkers gestimuleerd wordt.
- En dat de belangrijkste aanknopingspunten om dat doel te bereiken zijn:

- › het versterken van de aanspreekcultuur;
- › het betrekken van medewerkers bij besluitvorming en te zorgen dat zij het gevoel hebben invloed te hebben op wat hen overkomt;
- › het stimuleren van uitwisseling rond nieuwe ontwikkelingen;
- › het vergroten van het vertrouwen in eigen kunnen, vooral waar het gaat om bijhouden van veranderingen en leren van nieuwe werktaken.

De 7 acties die de locatiemanager samen met één van de teamleiders benoemde hebben betrekken op deze aanknopingspunten en zouden moeten bijdragen aan het bereiken van de twee hoofdoelen.

2.1.4 **Uitkomst**

Analyses op de data verzameld in stap 5 (de nameting) wijzen uit dat het vakmanschap binnen SVB in het algemeen niet is versterkt, maar dat we er met het actieprogramma Vitaal Vakmanschap wel in zijn geslaagd het Vitaal Vakmanschap bij de experimentele groep te behouden. Bij de controlegroep is het Vitaal Vakmanschap verminderd.

Aan het behoud van Vitaal Vakmanschap binnen de experimentele groep blijken vier van de zeven ingezette acties ook significant te hebben bijgedragen: medewerkers verantwoordelijk maken voor de interne werkverdeling, kennisuren beschikbaar stellen voor onderhoud van kennis, medewerkers verantwoordelijk maken voor organisatie en vormgeven van werkoverleg, en medewerkers stimuleren om elkaar actief positief feedback te geven.

2.2 **Proeftuin Philips**

2.2.1 **Context**

Op 13 mei 2014 startte TNO de begeleiding van een tweede proeftuin bij Philips Lighting. Bij Philips Lighting is ervoor gekozen het programma onder de werktitel 'Verrijkt Doorwerken' te introduceren. Het programma zou moeten zorgen voor 'Futureproof Assistants' en richtte zich volledig op managementassistenten.

Bij Philips Lighting is verandering een constante. Er heerst een 24/7 constant veeleisende cultuur waar steeds meer tijd- en plaatsonafhankelijk gewerkt wordt. Ook is Philips Lighting een omgeving waar van mensen wordt gevraagd dat ze langer doorwerken. In de Philips cao worden sinds 2013 ook afspraken opgenomen over employability met een bijzondere focus op de ouder wordende medewerker.

Voor de specifieke doelgroep van de managementassistenten is gekozen, omdat onder hen de gemiddelde leeftijd en verblijfsduur hoog zijn en omdat managementassistenten steeds meer te maken hebben met managers die tijd- en plaatsonafhankelijk werken.

Het project Verrijkt Doorwerken is gekoppeld aan enkele lopende initiatieven bij Philips Lighting in het maX BNL programma (Mobility, Development, Workplace Innovation/New Ways of Working).

Op 24 september 2014 werd bekend dat Philips haar Lighting divisie zou gaan reorganiseren en in augustus 2015 volgde de aankondiging van een tweede reorganisatie die zou leiden tot de splitsing van Philips Lighting. In mei 2016 is Philips Lighting naar de beurs gebracht. De opeenvolgende reorganisaties hebben voor veel onrust gezorgd in de organisatie en verschillende opeenvolgende stappen in het project zijn daardoor met vertraging gezet of zelfs helemaal niet. Eén van de zwaarwegendste consequenties van genoemde onrust was dat Philips Lighting heeft moeten afzien van Stap 5: de effectmeting. Ook de voorgenomen procesevaluatie met interviews heeft bij Philips Lighting niet plaatsgevonden. De effectiviteit van de ingezette interventie(s) kon daardoor niet worden vastgesteld. Voor een aangepaste evaluatie van het actieprogramma heeft Philips Lighting TNO wel voorzien van tientallen evaluatieformulieren ingevuld door deelnemers aan het Adecco programma dat als interventie is ingezet in deze proeftuin.

2.2.2 Uitvoering

Activiteit	Betrokkenen	Datum
0. Kick-off project Philips Lighting Assistants	Managementassistenten, Management, Projectleiding Philips, HR, Extern adviseurs Philips	Mei 2014
1. Mindmapsessies	± 30 deelnemers: 2 sessies met elk 12 managementassistenten, 3 of 4 leidinggevenden, programmamanager sociale innovatie, site development officer, HR-medewerker en stagiair, extern adviseur en medewerker Adecco (verantwoordelijk voor ontwikkeling interventieprogramma)	Juni 2014
2. Vragenlijst eerste meting ('diagnose')	63 assistenten uitgenodigd, respons 44 185 leidinggevenden uitgenodigd, respons 65	Augustus 2014
3. Terugkoppeling resultaten en Intervention Mapping	30 assistenten plus projectgroep (5 personen)	November 2014
4. Acties in werking (Adecco Training)	± 50 assistenten. Groep 1 = 26 en Groep 2 = 21	Start groep 1 feb 2015 Eind groep 1 juni 2015 Start groep 2 juli 2015 Eind groep 2 okt 2015
5. Vragenlijst tweede meting ('effectmeting')	Effect- en procesevaluatie hebben niet plaatsgevonden	n.v.t.
Interviews	Geen interviews plaatsgevonden in het kader van de procesevaluatie	n.v.t.
Evaluatie	Evaluatieformulieren Adecco training MaXimize Yourself op 3 onderdelen als bron voor evaluatie meegenomen	Maart 2016

Stap 0: de proeftuin startte met een kick-off bijeenkomst met ongeveer 50 managementassistenten bij Philips Lighting HTC in Eindhoven. Deze kick-off bijeenkomst had het doel managementassistenten bij te praten over ontwikkelingen in het lopende maX BNL programma, ze te laten kennismaken met TNO en het Vitaal Vakmanschap programma en om ze enthousiast te maken voor deelname daaraan.

Stap 1: er zijn vervolgens twee mindmapsessies belegd met elk ongeveer 15 deelnemers. De sessies gaven geen aanleiding veranderingen aan te brengen in het TNO diagnose-instrument voor Vitaal Vakmanschap.

Stap 2: per mail zijn 63 managementassistenten en 185 leidinggevenden uitgenodigd om de vragenlijst Vitaal Vakmanschap in te vullen. 44 assistenten (70%) en 65 leidinggevenden (35%) hebben de lijsten ingevuld geretourneerd. De respondenten zijn gemiddeld 45,8 jaar oud en bijna 14 jaar in dienst bij Philips. Alle managementassistenten zijn vrouw. 61% van hen heeft een mbo-diploma, 32% een hbo-diploma en 7% een wo-diploma. Een kleine meerderheid werkt meer dan 35 uur per week (57%). De rest werkt parttime.

Stap 3: in september 2014 zijn de resultaten van de eerste meting besproken in de projectgroep. In oktober zijn de resultaten teruggekoppeld aan een groep van 30 managementassistenten. Daarop wordt vanuit de projectgroep het voorstel gedaan om de reeds ontwikkelde Adecco training 'Empower Yourself' in te zetten als interventie binnen het Actieprogramma.

Assistenten herkennen de uitkomsten van de meting en gaan enthousiast mee met deze suggestie. Deelnemers hechten aan het goed informeren van leidinggevenden over de bevindingen.

Stap 4: in Januari 2015 start de eerste groep van zo'n 25 assistenten met de Adecco training. De Adecco training omvatte vijf onderdelen: Kick-off Futureproof Assistants, Genius U, Personal Leadership, Service Excellence en een Groepsopdracht. De training wordt in Juni afgesloten met een presentatie door de assistenten aan andere assistenten en aan het MT. Aansluitend vond een wrap-up plaats om ervaringen van groep 1 op te halen en de training daarop aan te scherpen. In de 2^e helft van 2015 nam een tweede groep van ongeveer 25 assistenten deel aan deze zelfde Adecco training. Deze interventie eindigde in oktober 2015. Alles bijeen is er 10 maanden gewerkt aan het uitvoeren van de geselecteerde acties (Adecco training 'Empower Yourself').

Stap 5: er heeft op verzoek van Philips Lighting géén nameting plaatsgevonden met gebruikmaking van de Vitaal Vakmanschap vragenlijst van TNO. Oorzaken liggen in de onrust in de organisatie door opeenvolgende reorganisaties en onrust onder de assistenten over een aankondigde nieuwe vorm van servicegericht werken. Eind november 2015 kondigde Philips Lighting aan een tweede meting niet te steunen en er de meerwaarde voor Philips zelf ook niet van te zien. Philips stelde daarop evaluatieformulieren beschikbaar die na afloop van de Adecco trainingen door de deelnemende managementassistenten zijn ingevuld.

2.2.3 Doel

Uit de diagnose blijkt dat Vitaal Vakmanschap bij de managementassistenten van Philips Lighting relatief hoog is. Op zowel leeroriëntatie, bevoegenheid als waardering scoren de assistenten bovengemiddeld. Het Vitaal Vakmanschap zou volgens de assistenten echter wel verder kunnen worden versterkt. Dat zou kunnen door ervoor te zorgen dat:

- › werknemers nog meer bevoegen aan het werk zijn; en
- › ook jongeren zich meer gewaardeerd voelen door de organisatie.

De in dit kader geselecteerde acties richten zich op:

- › verbeteringen van de cultuur gericht op versterken van waardering;
- › versterking van de betrokkenheid bij besluitvorming;
- › versterken van de steun door leidinggevenden;
- › bieden van inzicht in de koers van de organisatie (richting); en
- › verbeteren van de werk-privé balans.

Op basis van de doelen die uit de diagnose volgden zijn door de projectorganisatie de volgende, bestaande, interventies gesuggereerd:

- › versterken ervaren waardering en steun (specifieke aandacht voor jongeren):
 1. programma Adecco in combinatie met coachgesprek,
 2. HR portal/Employability Experience,
 3. E-learning modules 'prisoner - tourist - player' en 'courageous conversations';
- › bieden inzicht in koers en versterken betrokkenheid bij besluitvorming:
 1. aankondigingen en video boodschappen;
 2. programma Adecco (concretegoals4u);
 3. maX BNL project;
- › verbeteren Werk-Privé balans:
 1. inzetten e-Miles voor Work Life Program;
 2. training beheersing werkdruk/werkstress;
 3. Health Portal; en

4. koerskaart 'Van werkstress naar werkplezier' van het Ministerie van SZW.

In samenspraak met de assistenten wordt ervoor gekozen het programma Adecco in combinatie met het coachgesprek in te zetten.

De Adecco training 'Empower Yourself' is daarop aangepast om optimaal aan te sluiten bij deze acties. De Adecco training omvatte vijf onderdelen; Kick-off Futureproof Assistants, Genius U, Personal Leadership, Service Excellence en een Groepsopdracht en had tot doel bevoegdheid en ervaren waardering verder te versterken.

2.2.4 *Uitkomst*

Of het Vitaal Vakmanschap of Verrijkt Doorwerken gedurende de periode waarin het Adecco programma liep onder de managementassistenten is versterkt kon uiteindelijk in deze proeftuin niet worden nagegaan. Daar zouden een nameting en procesevaluatie voor nodig zijn geweest en die hebben niet plaatsgevonden.

In juni 2015 is in het kader van de wrap-up met enkele assistenten uit groep 1 gesproken over ervaringen in het Adecco programma. Daarbij zijn enkele vragen gesteld over effecten op Vitaal Vakmanschap. Volgens de assistenten heeft deelname aan het programma hun gedrag én hun inzichten veranderd. Zij zijn zich meer bewust geworden van de eigen talenten en zijn daardoor ook zelfverzekerder en krachtiger geworden en durven daarnaast ook meer verantwoordelijkheid te nemen. Ze voelen zich in die zin ook beter geëquipeerd om gesprekken aan te gaan met managers over eigen wensen, behoeften en doelen. De dialoog met de manager is daardoor verbeterd, aldus deze assistenten. Ze ervaren naar eigen zeggen een actievere houding, nemen meer initiatief en durven ook meer te eisen. Men kijkt nu uit naar de gesprekken met managers in plaats van dat men er tegenop ziet. Assistenten geven daarbij vooral aan de meerwaarde van de groepsopdracht te voelen. Die groepsopdracht was een bonus die voor meer eenheid heeft gezorgd bij de assistenten. Samengevat: assistenten ervaren bij zichzelf een versterkt Vitaal Vakmanschap.

Analyse van de evaluatieformulieren van het Adecco programma bevestigen het positieve oordeel van de deelnemers. Op een schaal van 10 geven de assistenten het programma gemiddeld een 7,6. Scores variëren van 6 (1) tot 9. Voor nagenoeg alle assistenten voldeden alle onderdelen van het programma aan de verwachtingen en men beoordeelde de afzonderlijke onderdelen 'goed' of 'uitstekend'. Meest waardevolle onderdelen waren de Groepsopdracht, gevolgd door de Personal Leadership module. Afgaande op de ervaringen van de deelnemers en de verschillende evaluaties op onderdelen lijkt het programma van Adecco daarmee wel te hebben bijgedragen aan de vitalisering van het vakmanschap van de deelnemende assistenten. Daarvoor is echter, bij gebrek aan nameting, dus vooralsnog geen wetenschappelijk bewijs.

2.3 *Proeftuin Nationale Politie*

2.3.1 *Context*

Anders dan bij SVB en Philips is bij de Nationale Politie in meerdere proeftuinen verspreid over het land op verschillende tijdstippen gestart met het Actieprogramma Vitaal Vakmanschap. Bij vier van deze proeftuinen is TNO rechtsreeks betrokken. In dit rapport worden alleen deze vier proeftuinen beschreven. Andere proeftuinen zijn door de politie zelf uitgevoerd.

Alle proeftuinen zijn uitgevoerd in een periode waarin een grote reorganisatie plaatsvond bij de Nationale Politie. Deze reorganisatie nam een aantal jaren in beslag en is bij het schrijven van deze rapportage nog niet afgerond. Bij de start van elke nieuwe proeftuin is bij deze reorganisatie met de betrokkenen wel altijd even stil gestaan. Aan deelnemende teams is daarbij gevraagd of medewerkers openstonden voor het project Vitaal Vakmanschap.

De Nationale Politie neemt deel aan het Actieprogramma Vitaal Vakmanschap, omdat één van de centrale onderwerpen bij de reorganisatie het bevorderen van de eigen regie van medewerkers is en het Vitaal Vakmanschap project daar goed bij aansluit. Deelname aan het Actieprogramma helpt volgens de Nationale Politie bij het creëren van bewustwording bij medewerkers. Die bewustwording is essentieel bij het bevorderen van zelfsturing.

2.3.2 *Uitvoering*

Bij de Nationale Politie ligt de focus op het vergroten van het individueel en teambewustzijn met betrekking tot het eigen vitale vakmanschap als basis voor vervolgstappen. Bewustzijn op het gebied van Vitaal Vakmanschap is daarvoor het vertrekpunt. De mindmapsessies zijn hiervoor een belangrijk instrument gebleken. Alle proeftuinen startten om die reden ook met een mini-mindmapsessie om aan management en medewerkers van geïnteresseerde politieteams de essentie van het Actieprogramma over te brengen. Alle politieteams waar een mini-mindmapsessie is gehouden, kozen er uiteindelijk ook voor om als proeftuin deel te nemen.

Gedurende het project ontstond de behoefte om de mindmapsessies niet slechts aan te bieden aan een beperkte groep deelnemers per proeftuin, maar aan alle medewerkers van de deelnemende teams. Om die reden zijn extra tijd en geld geïnvesteerd in de organisatie van extra mindmapbijeenkomsten. Ook is een train-de-trainerbijeenkomst ontwikkeld om politie-medewerkers te trainen in het begeleiden van de mindmapsessies. Dit maakte het mogelijk om extra mindmapsessies te laten begeleiden door eigen politiemedewerkers.

Voor wat betreft de interventies is bij aanvang van het project een inventarisatie gemaakt van reeds bestaande interventies binnen de politieorganisatie. Dit overzicht van interventies is vervolgens aangevuld met bewezen effectieve interventies afkomstig van TNO.

In de volgende paragrafen wordt voor elk van de vier door TNO begeleide proeftuinen beschreven of en hoe de vijf stappen in het Actieprogramma Vitaal Vakmanschap zijn doorlopen.

Proeftuin 1: P-administratie

Activiteit	Betrokkenen	Datum
0. Kick-off project inclusief mini-mindmap	TNO, algemeen projectleider politie, CLR, waarnemend teamleider, medewerkers team	Oktober 2014
1. Mindmapsessie	27 deelnemers: 2 sessies met leidinggevenden en medewerkers	November 2014
2. Vragenlijst eerste meting ('diagnose')	Alle werknemers en leidinggevenden (n = 28)	December 2014
3. Voorselectie acties en werksessies 'intervention mapping'	Voorselectie acties en terugkoppeling resultaten met TNO, projectgroep, HRM Politie en CLR Werksessies met 18 deelnemers	Januari 2015 Februari 2015
4. Acties in werking	Alle medewerkers	Maart 2015-april 2016
5. Vragenlijst tweede meting ('effectmeting')	Alle werknemers en leidinggevenden (n = 22) vragenlijst verstuurd via het portaal zodat ze een individueel rapport krijgen	Mei 2016
Interviews	CLR spreekt met teamleider en 4 medewerkers uit het team	April 2016

Stap 0: tijdens de kick-off werd besloten dat alle medewerkers meedoen aan de mindmaps met het doel alle medewerkers bewust te maken van het belang van Vitaal Vakmanschap en zelfsturing in de ontwikkeling. Ook medewerkers die al wisten dat ze het team gingen verlaten of tijdelijke krachten werden uitgenodigd.

Stap 1: de mindmapsessie geeft aanleiding tot het toevoegen van twee thema's aan het basismodel Vitaal Vakmanschap: werkdruk en uitdaging in het werk/taakuitkleding.

Stap 2: per mail werden alle 28 medewerkers en leidinggevenden van het team uitgenodigd om de vragenlijst Vitaal Vakmanschap in te vullen. 25 medewerkers hebben de vragenlijst vervolgens helemaal ingevuld. De respons is daarmee 89%. Er is géén leidinggevende vragenlijst uitgezet omdat er te weinig leidinggevenden zijn om een analyse te verrichten (vanwege wisselingen zijn er 3 leidinggevenden). Het team bestaat voornamelijk uit vrouwen (92%). De gemiddelde leeftijd is bijna 49 jaar.

Stap 3: de resultaten van de voormeting zijn gepresenteerd aan de projectgroep en op basis hiervan is gezamenlijk een voorselectie gemaakt van mogelijke acties op basis van de inventarisatie van bestaande interventies binnen de politieorganisatie en bewezen effectieve interventies van TNO. In twee werksessies met in totaal 18 deelnemers is vervolgens besloten de volgende acties in te zetten:

1. jobcrafting;
2. EVC/portfolio;
3. light versie regelvrij team;
4. huidig werk inrichten;
5. 360 graden feedback.

Stap 4: in de loop van ongeveer 1 jaar is gewerkt aan het uitvoeren van deze acties.

Stap 5: de 2^e vragenlijst is afgenomen in het NPDI portaal, zodat alle medewerkers die deelnamen automatisch een individuele terugkoppeling kregen op hun eigen Vitaal Vakmanschap. Medewerkers kregen alleen dit individuele rapport. Er is in overleg met de projectgroep géén groepsanalyse gemaakt. Slechts 3 van de 22 medewerkers hebben de vragenlijst ingevuld (14%). Daarnaast zijn er in het kader van de procesevaluatie 5 interviews gehouden.

Proeftuin 2: Basisteam Venlo-Beesel

Activiteit	Betrokkenen	Datum
0. Kick-off project inclusief mini-mindmap	Introductiebijeenkomst met 8 deelnemers vanuit team. Later nog een 2e introductie en mini-mindmap met 12 deelnemers	September, oktober 2014
	Kick-off en mini-mindmap met 20 deelnemers: TNO, algemeen projectleider politie, teamchefs en teamleiders, HR, medewerkers team	December 2014
	Tijdens teamdag nogmaals mini-mindmap gedaan met aanwezigen (30-40 personen)	Februari 2015
1. Mindmapsessie	53 deelnemers: 3 sessies met leidinggevenden en medewerkers	Maart 2015
2. Vragenlijst eerste meting ('diagnose')	Alle werknemers en leidinggevenden (n = 175)	April-mei 2015

Activiteit	Betrokkenen	Datum
3. Voorselectie acties en werksessies 'intervention mapping'	Terugkoppeling resultaten met projectgroep, HRM Politie en TNO. Voorselectie acties	Mei 2015
	Werksessies met 30 werknemers	Juni 2015
4. Acties in werking	Alle medewerkers	Juni 2015-april 2016
5. Vragenlijst tweede meting ('effectmeting')	Alle werknemers en leidinggevenden (n = 163) vragenlijst verstuurd	Mei- juni 2016
	Interviews CLR spreekt met 3 teamleiders/operationeel experts en 6 medewerkers uit het team	Mei- juni 2016
	Resultaatsessie TNO presenteert resultaten nameting aan projectgroep	September 2016

Stap 0: in het voortraject zijn 2 introductiebijeenkomsten geweest met een mini-mindmap en later nog een kick-off inclusief mini-mindmap. Tijdens de kick-off is besloten dat de projectgroep een selectie maakt van welke medewerkers worden uitgenodigd voor de mindmaps. Hierbij wordt een mix gemaakt qua onder andere leeftijd, functie, aantal jaren in dienst, geslacht.

Stap 1: de mindmapsessie geeft aanleiding tot het toevoegen van negen extra thema's aan het basismodel Vitaal Vakmanschap voor basisteam Venlo-Beesel: transparantie, richting, ruimte, ruggensteun, gelijke behandeling, planning, reorganisatie, aanspreekcultuur en P-zorg.

Stap 2: 175 medewerkers en leidinggevenden werden per mail uitgenodigd om de vragenlijst Vitaal Vakmanschap in te vullen. 113 medewerkers hebben de vragenlijst helemaal ingevuld. De respons is daarmee 65%. De 13 leidinggevenden hebben daarnaast ook een aparte leidinggevende vragenlijst gekregen, waarvan 10 de lijst hebben ingevuld (77%). Het team bestaat uit iets meer mannen (59%) dan vrouwen en heeft een gemiddelde leeftijd van 40 jaar.

Stap 3: de resultaten van de voormeting zijn gepresenteerd aan de projectgroep en op basis hiervan is gezamenlijk een voorselectie gemaakt van mogelijke acties op basis van de inventarisatie van bestaande interventies binnen de politieorganisatie en bewezen effectieve interventies van TNO. In twee werksessies met in totaal ongeveer 30 deelnemers wordt besloten de volgende acties in te zetten in het team:

- › jobcrafting;
- › hulp bij roosteren;
- › secret service;
- › waarderende dialoog;
- › 360 graden feedback.

Stap 4: gedurende ongeveer 10 maanden wordt er gewerkt aan het uitvoeren van deze acties.

Stap 5: in mei 2016 zijn vervolgens 163 medewerkers uitgenodigd om de vragenlijst Vitaal Vakmanschap in te vullen in het kader van de nameting. Van deze 163 vulden er 98 de vragenlijst volledig in (60%). Van deze 98 respondenten hebben er 82 zowel de eerste als de tweede vragenlijst ingevuld. Daarnaast zijn er in mei en juli 2016 zes interviews gehouden met in totaal negen deelnemers. Deze interviews werden afgenomen door CLR op basis van een door TNO opgesteld interviewprotocol. In september 2016 zijn de resultaten van het Actieprogramma Vitaal Vakmanschap gepresenteerd aan de projectgroep.

Proeftuin 3: Facilitaire Services Midden-Nederland

Activiteit	Betrokkenen	Datum	
0. Kick-off project inclusief mini-mindmap	Introductiebijeenkomst met teamleiders met mini-mindmap	December 2014	
	Mini-mindmap met 11 medewerkers/leidinggevenden van het team en TNO	Februari 2015	
	Kick-off met 8 medewerkers/leidinggevenden	Maart 2015	
1. Mindmapsessie	29 deelnemers: 2 sessies met leidinggevenden en medewerkers	Mei 2015	
2. Vragenlijst eerste meting ('diagnose')	Alle werknemers en leidinggevenden (n = 175)	Juni 2015	
3. Voorselectie acties en werksessies 'intervention mapping'	Voorselectie acties en terugkoppeling resultaten met projectgroep en TNO	Juni 2015	
	Werksessies met 25 deelnemers	Augustus 2015	
4. Acties in werking	Alle medewerkers	September 2015-september 2016	
5. Vragenlijst tweede meting ('effectmeting')	Alle werknemers en leidinggevenden (n = 140) vragenlijst verstuurd	September-oktober 2016	
	Interviews	CLR spreekt met 3 leidinggevenden en 4 medewerkers uit het team	November 2016
	Resultaatsessie	TNO presenteert resultaten nameting aan projectgroep	December 2016

Stap 0: in het voortraject zijn 2 introductiebijeenkomsten geweest met een mini-mindmap: de eerste bijeenkomst vond plaats met alleen teamleiders. Aan de tweede bijeenkomst namen ook medewerkers deel. Hierna is nog een derde bijeenkomst geweest om een aantal praktische zaken te regelen.

Stap 1: de mindmapsessie geeft aanleiding tot het toevoegen van zeven thema's aan het basismodel Vitaal Vakmanschap voor Facilitaire Services Midden-Nederland: transparantie, richting, ruimte, rugsteun, gelijke behandeling, psychologische veiligheid en leader-member exchange.

Stap 2: 175 medewerkers en leidinggevenden werden per mail uitgenodigd om de vragenlijst Vitaal Vakmanschap in te vullen. De vragenlijst is op twee manieren uitgezet. Via Survalyzer (waar géén individuele terugkoppeling plaatsvindt) en via het NPDI portaal (waar de individuele terugkoppeling wel plaatsvindt). 108 medewerkers hebben de vragenlijst helemaal ingevuld (62%). De 21 leidinggevenden hebben daarnaast een aparte leidinggevende vragenlijst gekregen. 19 leidinggevenden vulden deze lijst in (91%). Het team bestaat uit meer mannen (65%) dan vrouwen en heeft een gemiddelde leeftijd van 50 jaar.

Stap 3: de resultaten van de voormeting zijn gepresenteerd aan de projectgroep en op basis hiervan is gezamenlijk een voorselectie gemaakt van mogelijke acties op basis van de inventarisatie van bestaande interventies binnen de politieorganisatie en bewezen effectieve interventies van TNO. In twee werksessies 'intervention mapping' is met in totaal 25 deelnemers besloten de volgende acties in te zetten in team Facilitaire Services:

1. Resultaat & Ontwikkelcyclus;

2. zelfreflectie door intervisie;
3. E-portfolio;
4. EVC.

Stap 4: gedurende ongeveer 1 jaar zijn deze acties vervolgens uitgevoerd.

Stap 5: er werden vervolgens 140 medewerkers benaderd voor het invullen van de vragenlijst in het kader van de nameting. 116 van deze medewerkers vulden eerder ook de eerste vragenlijst in. Invullen van de tweede vragenlijst kon opnieuw op twee manieren, namelijk via Survalyzer en via het NPDI portaal. Van de 140 benaderde medewerkers vulden er 73 de tweede vragenlijst in (52%). 39 van hen vulden óók de eerste vragenlijst in. Van de 13 leidinggevenden hebben er 10 ook een tweede leidinggevenden vragenlijst ingevuld (77%). Daarnaast zijn er in november 2016 zeven interviews gehouden. Deze interviews werden afgenomen door CLR op basis van een door TNO opgesteld interviewprotocol. In december 2016 zijn de resultaten in een sessie gepresenteerd aan de projectgroep.

Proeftuin 4: Basisteam Meierij

Activiteit	Betrokkenen	Datum	
0. Kick-off project inclusief mini-mindmap	Kick-off en mini-mindmap met ongeveer 15 deelnemers: TNO, algemeen projectleider politie, leidinggevenden, HR, medewerkers team	Mei 2015	
	Bijeenkomst regelen praktische zaken: TNO en projectteam	Juni 2015	
1. Mindmapsessie	25 deelnemers: 2 sessies met leidinggevenden en medewerkers	Juli 2015	
2. Vragenlijst eerste meting ('diagnose')	Alle werknemers en leidinggevenden (n = 185)	Augustus-oktober 2015	
	Leidinggevenden vragenlijst voor 2e keer uitgezet (N=16)	Januari-februari 2015	
3. Voorselectie acties en werksessies 'intervention mapping'	Terugkoppeling resultaten met projectgroep, HRM Politie en TNO	November 2015	
	27 deelnemers	Maart/april 2016	
4. Acties in werking	Alle medewerkers	April 2016-april 2017	
5. Vragenlijst tweede meting ('effectmeting')	Alle werknemers en leidinggevenden (n = 194) vragenlijst verstuurd	April-juni 2017	
	Interviews	CLR spreekt met 3 teamleiders/operationeel experts en 3 medewerkers uit het team	Mei en juli 2017
	Resultaatsessie	TNO presenteert resultaten nameting aan projectgroep	Augustus 2017

Stap 0: in het voortraject is 1 kick-off geweest met een mini-mindmap en later nog een bijeenkomst om praktische afspraken te maken. Tijdens de kick-off komt naar voren dat bij de Meierij momenteel veel trajecten lopen (onder andere vernieuwend werken, professioneel vakmanschap). Idee is dat Vitaal Vakmanschap een kapstok kan zijn voor alle trajecten.

Stap 1: mindmap geeft aanleiding tot toevoeging extra vragen aan het basismodel Vitaal Vakmanschap voor basisteam Meierij: transparantie, ruimte, ruggensteun, het nieuwe werken, werk-privé balans, feedback en aanspreekcultuur.

Stap 2: 185 medewerkers en leidinggevendenden werden per mail uitgenodigd om de vragenlijst Vitaal Vakmanschap in te vullen via het NPDI portaal. 102 medewerkers hebben de vragenlijst helemaal ingevuld (55%). In eerste instantie was de respons onder leidinggevendenden te laag (8 ingevulde lijsten van de 14) om er analyses op te doen. Om die reden is de vragenlijst voor leidinggevendenden in januari 2016 nogmaals uitgezet. Deze keer via Survalyzer. 12 van de 16 leidinggevendenden hebben deze lijst ingevuld (75%). Het team bestaat grotendeels uit mannen (78%) en heeft een gemiddelde leeftijd van 39 jaar.

Stap 3: de resultaten van de voormeting zijn gepresenteerd aan de projectgroep en op basis hiervan is gezamenlijk een voorselectie gemaakt van mogelijke acties op basis van de inventarisatie van bestaande interventies binnen de politieorganisatie en bewezen effectieve interventies van TNO. In twee werksessies 'intervention mapping' met in totaal 27 deelnemers is vervolgens besloten om in het basisteam Meijerij de volgende acties in te zetten:

1. interventie gericht op borging;
2. feedback op de werkvloer;
3. 360 graden feedback;
4. E-portfolio.

In de werksessies kwam daarnaast naar voren dat ervoor gezorgd zou moeten worden dat deze acties ook echt in een veilige omgeving zouden kunnen plaatsvinden.

Stap 4: gedurende ongeveer een jaar wordt er gewerkt aan het uitvoeren van deze acties.

Stap 5: er werden vervolgens 194 medewerkers benaderd voor het invullen van de vragenlijst Vitaal Vakmanschap in het kader van de nameting. Daarvan werden er 148 ook al eerder benaderd voor de eerste vragenlijst. Invullen kon via het NPDI portaal. Van de 194 medewerkers vulden er 57 de tweede vragenlijst in (29%). 32 van hen vulden eerder ook de eerste vragenlijst in. Daarnaast zijn er in mei en juli 2017 zes interviews gehouden. Deze interviews werden afgenomen door CLR op basis van een door TNO opgesteld interviewprotocol. In augustus 2017 zijn de resultaten in een sessie gepresenteerd aan de projectgroep.

2.3.3 Doel

Uit de analyses van de vragenlijst blijkt dat Vitaal Vakmanschap bij de P-administratie vooral versterkt kan worden door te zorgen dat:

- › iedereen zich meer gewaardeerd voelt;
- › te zorgen dat de werknemers meer bevlogen aan het werk zijn.

De in dit kader gekozen acties richten zich op:

- › betrekken van medewerkers bij besluitvorming;
- › medewerkers meer werkzekerheid bieden;
- › medewerkers meer ruggensteun bieden voor hun ontwikkeling;
- › tegengaan van het onvoldoende gebruiken van kennis en vaardigheden waardoor deze verloren gaan (technische atrofie);
- › het verbeteren van de aanspreekcultuur.

Uit de analyses van de vragenlijst blijkt dat Vitaal Vakmanschap bij basisteam Venlo-Beesel vooral versterkt kan worden door te zorgen dat:

- › iedereen zich meer gewaardeerd voelt;
- › te zorgen dat het verschil in leeroriëntatie tussen medewerker en leidinggevende afneemt.

De in dit kader gekozen acties richten zich op:

- › het verbeteren van de aanspreekcultuur;

- › medewerkers meer richting bieden voor hun ontwikkeling;
- › medewerkers meer ruggensteun bieden voor hun ontwikkeling;
- › een meer gelijke en consequente behandeling van medewerkers;
- › het vergroten van de tevredenheid over de planning.

Uit de analyses van de vragenlijst blijkt dat Vitaal Vakmanschap bij Facilitaire Services vooral versterkt kan worden door te zorgen dat:

- › iedereen zich meer gewaardeerd voelt;
- › te zorgen dat het verschil in leeroriëntatie tussen medewerker en leidinggevende afneemt.

De in dit kader gekozen acties richten zich op:

- › een meer gelijke en consequente behandeling van medewerkers;
- › het verminderen van de leeftijdsdiscriminatie zodat ouderen dezelfde mogelijkheden krijgen als jongeren;
- › het vergroten van de leeractiviteiten van medewerkers.

Uit de analyses van de vragenlijst blijkt dat Vitaal Vakmanschap bij basisteam Meierij vooral versterkt kan worden door te zorgen dat:

- › iedereen zich meer gewaardeerd voelt;
- › te zorgen dat de vrijetijdsfocus afneemt.

De in dit kader gekozen acties richten zich op:

- › het verbeteren van de aanspreekcultuur;
- › medewerkers vaker (en op de goede manier) feedback te (laten) geven;
- › de verwachting ten opzichte van het nieuwe werken te verbeteren;
- › medewerkers meer ruggensteun bieden voor hun ontwikkeling.

2.3.4 *Uitkomst*

Gedurende de looptijd van het project bleek de werkelijkheid weerbarstiger dan vooraf gedacht. De interventies bleken niet altijd aan te sluiten bij de belevingswereld van medewerkers en de complexe werkelijkheid van de teams. Mogelijk heeft de lopende reorganisatie dit verschijnsel versterkt. Uiteindelijk was een slim samenspel van vaak meer, kleinere interventies nodig. Een greep uit de interventies die uiteindelijk zijn ingezet gedurende het project is 'Gedoe-management' (een training gebaseerd op de werking van het brein), EVC en e-portfolio, open-spacebijeenkomsten, training 'Omgaan met feedback', training 'De waarderende dialoog', training 'Experimenten in ontwikkeling', teamondersteuning bij zelfroosteren en training 'Teambalans'.

Uit de vragenlijstanalyses bij basisteam Venlo-Beesel en facilitaire services Midden-Nederland komt naar voren dat er weinig significante resultaten zijn. Ondanks de doorlopende reorganisatie is het Vitaal Vakmanschap niet veranderd. De bewustwording van Vitaal Vakmanschap lijkt vergroot te zijn. De bekendheid en deelname aan de verschillende acties die zijn ingezet zijn wel groot, maar de acties lijken niet het volledige effect te behalen. Hierbij moet worden aangetekend dat met name bij Facilitaire Services het aantal medewerkers dat beide vragenlijsten heeft ingevuld lager is dan gehoopt (N=39). Dit komt deels door een lagere respons, maar met name doordat er wijzigingen zijn geweest in de teams waardoor de teamsamenstelling anders is op beide meetmomenten.

2.4 Proeftuin Doc-Direkt

2.4.1 Context

In augustus 2014 startte Doc-Direkt haar proeftuin Vitaal Vakmanschap op vier verschillende locaties: Rijswijk, Apeldoorn, Den Haag en Winschoten. Bij alle locaties was TNO rechtsreeks betrokken. In totaal waren 300 medewerkers direct betrokken bij het Actieprogramma.

Alle interventies zijn uitgevoerd in een periode vlak na de komst van de nieuwe directeur. Het Actieprogramma Vitaal Vakmanschap is binnen Doc-Direkt begeleid en uitgedragen door een daarvoor aangestelde projectleider. Zowel deze nieuwe directeur als de projectleider hebben zich sterk gemaakt voor het verhelderen van de richting die de organisatie uitgaat en de transparantie rond besluitvorming in de organisatie. Onderwerpen die ook binnen het Vitaal Vakmanschap aan bod komen.

2.4.2 Uitvoering

Activiteit	Betrokkenen	Datum
0. Kick-off project	TNO, plaatsvervangend directeur Doc-Direkt algemeen projectleider Doc-Direkt, HR medewerkers	Augustus 2014
1. Mindmapsessie	32 deelnemers: 2 sessies met medewerkers in Winschoten en Rijswijk	Oktober 2014
2. Vragenlijst eerste meting ('diagnose')	Er werden 301 werknemers en 25 leidinggevendenden benaderd voor de eerste meting	November 2014
3. Voorselectie acties en werksessies en 'intervention mapping'	Voorselectie acties en terugkoppeling resultaten met TNO, projectgroep, HRM Werksessie met 22 deelnemers	December 2014 Januari 2015
4. Acties in werking	Alle medewerkers, de vier locaties gaan met vier verschillende interventies aan de slag	Maart 2015-april 2016
5. Vragenlijst tweede meting ('effectmeting')	Alle 301 werknemers en 25 leidinggevendenden die voor de eerste meting werden uitgenodigd zijn via het portaal uitgenodigd deel te nemen aan de tweede meting	Mei 2016
Interviews	In deze proeftuin zijn geen interviews afgenomen. Wel zijn na afloop van de effectmeting evaluatiegesprekken gevoerd met projectleiding en directie van Doc-Direkt	Juni 2016
Resultaatsessie	Terugkoppeling van de resultaten gebeurde gefaseerd. Eerst aan het bestuur, daarna aan de OR	Juni 2016

Stap 0: de proeftuin startte in augustus 2014 met een kick-off bijeenkomst met deelname van de plaatsvervangend directeur van Doc-Direkt, de algemeen projectleider Vitaal Vakmanschap bij Doc-Direkt en medewerkers van de afdeling HRM.

Stap 1: er is vervolgens per locatie één mindmapsessie. Medewerkers geven tijdens deze sessies aan de kans te krijgen om directe input te leveren en veranderingen in de organisatie teweeg te brengen. De insteek van deze sessies was dan ook het creëren van bewustwording voor 'Vitaal Vakmanschap' en 'Mentaal Pensioen' en te bepalen wat deze termen voor medewerkers bij Doc-Direkt betekenen, om vervolgens gezamenlijk een strategie te formuleren om

Vitaal Vakmanschap te bevorderen. De mindmapsessies hebben medewerkers daarmee veel bewuster gemaakt van de eigen rol bij het vitaliseren van het eigen vakmanschap. Ze hebben echter géén aanvullingen opgeleverd voor het basismodel Vitaal Vakmanschap.

Stap 2: 301 medewerkers en 25 leidinggevendenden werden per mail uitgenodigd om de vragenlijst Vitaal Vakmanschap in te vullen. 193 medewerkers vulden de vragenlijst (gedeeltelijk) in. De respons is daarmee 64%. Van de 25 leidinggevendenden vulden er 19 de lijst voor leidinggevendenden in (76%).

Stap 3: de resultaten van de voormeting zijn vervolgens gepresenteerd aan de projectgroep. Op basis van deze resultaten heeft de projectgroep vervolgens per locatie één interventie geselecteerd. De gekozen acties zijn:

- › HR-gesprekscyclus (Den Haag);
- › training-on-the-job (Apeldoorn);
- › open dialoog (Rijswijk);
- › jobcrafting (Winschoten).

Stap 4: gedurende iets meer dan één jaar wordt er op de vier verschillende locaties gewerkt aan het uitvoeren van de diverse acties.

Stap 5: voor de nameting werden opnieuw alle 301 werknemers en 25 leidinggevendenden benaderd. Van de 301 werknemers vulden er 179 de tweede vragenlijst in. De respons is daarmee 59%. Van deze 179 werknemers vulden er 140 ook de eerste vragenlijst in (47%). Van de 25 leidinggevendenden vulden er 17, naast de eerste ook de tweede vragenlijst (gedeeltelijk) in (68%).

2.4.3 Doel

Uit analyses op data verzameld in de eerste meting (diagnose) blijkt dat er locatieverschillen zijn die genivelleerd zouden moeten worden gedurende het Vitaal Vakmanschap traject. De locaties Rijswijk en Apeldoorn blijken aanmerkelijk lager te scoren dan de locaties Winschoten en Den Haag. Er zijn verschillen op:

- › bevlogenheid, en
- › waardering.

In de gehele organisatie is met name de ervaren waardering laag.

De diagnose maakt duidelijk dat interventies zich vooral zouden moeten richten op:

- › medewerkers meer werkzekerheid bieden;
- › medewerkers meer ruggensteun bieden voor hun ontwikkeling;
- › tegengaan dat bepaalde kennis en vaardigheden onvoldoende gebruikt wordt waardoor deze verloren gaat (technische atrofie);
- › het verbeteren van de aanspreekcultuur.

Per locatie is vervolgens voor één specifieke interventie gekozen. Hieronder beschrijven we kort wat de verschillende interventies inhielden en waarom voor deze interventie is gekozen.

Den Haag: HR-gesprekscyclus

Op de locatie Den Haag is men gestart met een nieuwe HR-gesprekscyclus die bestaat uit een planningsgesprek, een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek. De inzet is om te sturen op resultaat, transparant te zijn over de criteria waarop wordt beoordeeld en ervoor te

zorgen de juiste mensen op de juiste plek te krijgen. De gesprekken worden als dialoog ingestoken en hebben vooral tot doel medewerkers meer ruggensteun te bieden voor hun ontwikkeling en dat ze meer werkzekerheid ervaren door gesprekken te voeren over inzetbaarheid.

Apeldoorn: training-on-the-job

Op de locatie Apeldoorn hebben medewerkers meer ruimte gekregen om te leren tijdens het reguliere werk en om hun ervaring en kennis op een structurele manier uit te wisselen. Daarbij is aangehaakt op initiatieven die al door medewerkers van Doc-Direkt zelf werden genomen. Een voorbeeld hiervan is dat een senior medewerkster uit Winschoten in Apeldoorn langsging om haar kennis en ervaringen te delen. Training-on-the-job is ingezet om medewerkers meer steun te bieden voor ontwikkeling én om verloren gaan van aanwezige kennis en vaardigheden door onvoldoende gebruik ervan tegen te gaan.

Rijswijk: open dialoog

Op de locatie Rijswijk zijn medewerkers gestart met een workshop open communicatie. In deze workshop zijn medewerkers getraind in het geven van feedback en communicatiestijlen. De cursus was initieel voor een beperkt aantal medewerkers beschikbaar, maar is na het succes van de eerste groep breder uitgezet. Vanuit de medewerkers ontstond daarna de wens om ook het management de cursus te laten volgen, ook hiernaar is geluisterd door Doc-Direkt. Open dialoog is ingezet om de aanspreekcultuur te verbeteren.

Winschoten: jobcrafting

Op de locatie Winschoten ten slotte is jobcraften ingezet om medewerkers te helpen het eigen takenpakket, de werkomgeving of de sociale relaties mede zelf vorm te geven. Daarnaast draagt de cursus jobcrafting bij aan het zoeken en vinden van een passende fit tussen wat de werknemer wil en het werk vraagt. Ook de cursus jobcrafting is - na een succesvolle pilot - breder uitgedragen binnen de organisatie. jobcrafting is ingezet om medewerkers meer steun te bieden voor hun ontwikkeling en om ervoor te zorgen dat medewerkers zoveel mogelijk van hun kennis en vaardigheden benutten om atrofie te voorkomen.

2.4.4 Uitkomst

Uit de effectmeting bij Doc-Direkt blijkt dat er dankzij het Actieprogramma Vitaal Vakmanschap aanzienlijk meer mensen 'Vitaal Vakman' zijn geworden. In de experimentele groep steeg het aandeel vitale vaklui van 52% naar 64% en in de controlegroep zelfs van 42% naar 58%. Dat ook bij de werknemers in de controlegroep het vakmanschap sterk is geïnteriseerd, komt onder andere doordat, vanwege het succes van verschillende interventies binnen de experimentele groepen, gedurende het project besloten werd om ook werknemers in de controlegroep de kans te geven deel te nemen aan deze interventies. Het Vitaal Vakmanschap is dus overall toegenomen, met name doordat de groep die voorheen bedreigd was vitaler is geworden.

In de gesprekken met de projectleiding en directeur achteraf bleek verder dat de directeur op alle vestigingen is geweest. Daar ging hij met medewerkers het gesprek aan over de richting waarin de organisatie zich ontwikkelde. Deze gesprekken zullen mogelijk een positief effect hebben gehad op de uitkomstmaten van het Vitaal Vakmanschap traject. Momenteel is de organisatie bezig met het valoriseren en borgen van dit traject, waarbij de focus ligt op het integreren van vitaliteit in het 'DNA' van de organisatie.

2.5 Proeftuin Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO)

2.5.1 Context

Bij de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) is het project uitgevoerd vanaf 2014 bij de afdeling Onderwijsinstellingen (OI). Aanleiding was vooral de voorgenomen digitalisering van processen waardoor taken en functies zouden gaan veranderen. Om medewerkers in deze transitie mee te nemen nam DUO deel aan het VV programma. In totaal waren 240 medewerkers en 16 leidinggevenden betrokken bij het project.

Bij DUO lopen tegelijk met het project Vitaal Vakmanschap ook nog andere projecten, zoals taskforce employability, een grootschalig verandertraject en het MTO 2015. Bij de start van het VV project zijn daarom afspraken gemaakt over benutten van overlap en voorkomen van dubbeling.

De projectleiding bij DUO wisselde tijdens het project driemaal. De oorspronkelijk projectleider vertrok eind 2015, de opvolger vertrok medio 2016. Deze wisselingen van projectleiding hebben vertragingen veroorzaakt, maar ook gezorgd voor verminderd commitment bij medewerkers.

Eén van de ingezette interventies (Taken van de Toekomst) kon ten slotte voor lange tijd niet worden ingezet, omdat DUO met een te oude browser werkte. Het gehele proces is daardoor ongeveer 6 maanden vertraagd. Toen gestart kon worden met dit actieprogramma, werd binnen DUO echter actief gelobbyd tegen gebruik van deze applicatie vanwege vermeende schendingen van de privacy. Informatie uit de Taken van de Toekomst applicatie zou, zo dacht men, gebruikt worden om medewerkers mee te beoordelen.

Effect en procesevaluatie van de ingezette interventies (stap 5) hebben al met al een dusdanige vertraging opgelopen dat, in overleg met DUO, uiteindelijk is afgezien van nameting en procesevaluatie.

2.5.2 Uitvoering

Activiteit	Betrokkenen	Datum
0. Kick-off project	TNO, management vanuit P&O, OR en HRM medewerkers	December 2014
1. Mindmapsessie	28 deelnemers: 2 sessies met medewerkers in Zoetermeer	Januari 2015
2. Vragenlijst eerste meting ('diagnose')	Alle werknemers (n=240) en leidinggevenden (n=16)	Februari 2015
3. Voorselectie acties en werksessies en 'intervention mapping'	Voorselectie acties en terugkoppeling resultaten met TNO, projectgroep, HRM Werksessie met 22 deelnemers	Maart 2015 April 2015
4. Acties in werking	Medewerkers gaan met de verschillende interventies aan de slag	Mei 2015-december 2016
5. Vragenlijst tweede meting ('effectmeting')	Er heeft geen tweede meting plaatsgevonden	
6. Interviews		
Resultaatsessie	Aangezien er geen tweede meting heeft plaatsgevonden, is er ook geen resultaatsessie geweest	

Stap 0: de proeftuin startte eind 2014 met een kick-off bijeenkomst. Aan deze kick-off bijeenkomst namen vertegenwoordigers van directie, P&O, OR, medewerkers en een lid van de Personeels Advies Raad deel. Deelnemers schetsten hun verwachtingen van het project en er werden afspraken gemaakt over samenwerking, projectgroep, planning, deelnemers aan de mindmap (stap 1) en timing van diagnose (stap 2).

Stap 1: op 13 en 15 januari 2015 werd bij DUO in Zoetermeer een tweetal mindmapsessies gehouden. Aan de sessies werd deelgenomen door respectievelijk 13 en 14 werknemers. Het betreft een dwarsdoorsnede van het personeel, waarbij is gekeken naar team, functie, leeftijd en type contract. De mindmapsessies geven aanleiding tot het toevoegen van een zestal thema's: innovatief vermogen/creativiteitscultuur, richting, ruimte, ruggensteun, werk-privé balans, werkdruk, public service motivation en verzuim.

Stap 2: 240 medewerkers en 16 leidinggevenden werden in februari 2015 uitgenodigd om de vragenlijst Vitaal Vakmanschap in te vullen. 140 medewerkers vulden de vragenlijst (gedeeltelijk) in. De respons is daarmee 56%. Van de 16 leidinggevenden vulden er 15 de lijst voor leidinggevenden in (94%).

Stap 3: de resultaten van de voormeting zijn in april 2015 gepresenteerd aan de projectgroep. Analyses laten zien dat waardering en bevlogenheid beter kunnen en dat dat het beste kan door kwalificatieveroudering tegen te gaan, betrokkenheid bij besluitvorming te verbeteren, onderlinge steun te vergroten en de ontwikkelrichting van de organisatie te verduidelijken. Op basis van deze resultaten heeft de projectgroep zes interventies geselecteerd:

- › actieprogramma Taken van de Toekomst;
- › training resultaatgericht sturen;
- › teamgesprek: informatieoverdracht;
- › employabilitybudget A&O fonds Rijk;
- › lik-op-stukbeloning;
- › bezoek aan opdrachtgever/klant.

Stap 4: gedurende anderhalf jaar wordt gewerkt aan het uitvoeren van de zes acties.

Stap 5: er heeft bij DUO geen tweede meting of procesevaluatie plaatsgevonden. In een evaluatiegesprek met enkele leden van de projectgroep en de directeur bij DUO is gesproken over vorderingen en ervaringen in het project. Die waren uitermate positief. Met het actieprogramma Taken van de Toekomst heeft DUO zelfs meegedongen naar de jaarlijkse ESF award in 2016.

2.5.3 Doel

Uit de analyses van de vragenlijst blijkt dat de werknemers met name beter zouden kunnen scoren op:

- › bevlogenheid;
- › waardering.

Dat zou het beste kunnen door kwalificatieveroudering tegen te gaan, betrokkenheid bij besluitvorming te verbeteren, onderlinge steun te vergroten en de ontwikkelrichting van de organisatie te verduidelijken (richting). De acties die uiteindelijk werden gekozen richten zich derhalve op:

- › vergroten van (ervaren) waardering;
- › beter benutten van ongebruikte kennis en vaardigheden;
- › bieden van 'richting' in ontwikkeling en opleiding;

- › bieden van meer ondersteuning bij langer doorwerken.

Hieronder beschrijven we kort wat de verschillende interventies inhielden en waarom voor deze interventie is gekozen.

Taken van de Toekomst

In de nieuwe - door TNO ontwikkelde - interventie Taken van de Toekomst gaan medewerkers en management aan de slag met hun huidige taken en krijgen ze zicht op welke taken de komende jaren zullen toe- of afnemen. Deze interventie maakt inzichtelijk wat er gaat gebeuren met de ongebruikte vaardigheden, biedt daarmee richting in ontwikkeling en opleiding en betreft medewerkers bovendien bij de besluitvorming.

Resultaatgericht sturen

De methode van resultaatgericht sturen is fasegewijs ingevoerd. Pijler onder deze methode is een heldere richting aangegeven vanuit het management, het bepalen van het 'wat'. Uit de analyse blijkt dat medewerkers deze richting deels missen én het lastig vinden het 'hoe' concreet handen en voeten te geven.

Informatieoverdracht

Medewerkers gaven aan meer betrokkenheid bij besluitvorming te willen, en daarnaast beter op de hoogte gehouden te willen worden over organisatieveranderingen. Om hen hierin tegemoet te komen is het idee geopperd om managers elke werkweek een teamgesprek van een half uur op de werkvloer over de ophanden zijnde veranderingen aan te gaan. Ook als er geen nieuws is, is dit goed om te melden en steeds goed op de hoogte te zijn van wat er speelt op de werkvloer.

Employabilitybudget A&O Fonds Rijk

Medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling. Als stimulans om hier mee aan de slag te gaan is er naast het ontwikkelbudget gericht op de werkzaamheden bij DUO, ook gestart met het toekennen van een employabilitybudget. Hiermee kunnen medewerkers opleidingen bekostigen die niet in de richting van de werkzaamheden bij DUO liggen. De duurzame inzetbaarheid van medewerkers wordt hiermee verstevigd: medewerkers die zich breder ontwikkelen zijn ook breder inzetbaar op de arbeidsmarkt.

Lik-op-stukwaardering/-beloning

Uit de brainstormsessies kwam meer naar voren dat meer beloning op teamniveau gewenst was en meer lik-op-stuk (beloning direct verbonden aan actie). Dit is niet op vaste momenten toegepast maar huist spontaan. Deze interventie is in de praktijk minder toegepast dan DUO van tevoren had gehoopt, met name omdat het niet goed geborgd was bij de leidinggevenden.

Bezoek opdrachtgever/klant

Een concreet actiepoint om beter op de hoogte te worden gesteld/meer te begrijpen welke richting DUO uitgaat: scholen bezoeken. Na het bezoek aan scholen of klanten hebben medewerkers hierover onder andere als onderdeel van het jaarlijkse teamuitje, toegelicht welke ervaringen ze bij de klant (of school) op hadden gedaan.

2.5.4 Uitkomst

Helaas hebben zowel de effect- als de procesevaluatie niet plaatsgehad. We kunnen dus geen 'harde' uitkomsten laten zien voor de proeftuin bij DUO en de in die proeftuin ingezette inter-

venties. We kunnen dus ook geen conclusies trekken over de effectiviteit van de in deze proeftuin ingezette interventies. Een evaluatiesessie met alle betrokkenen werd nog belegd in juni 2017, maar die sessie werd op het laatste moment afgeblazen vanwege geringe opkomst.

Een uitgebreid evaluatiegesprek met enkele leden van de projectgroep en met de directeur van DUO geeft echter een zeer positief beeld van de gekozen aanpak. De interventies hebben zonder uitzondering veel moois gebracht en met name de werkwijze, waarbij medewerkers nauw zijn betrokken bij mindmaps, analyse en keuze van interventies, heeft een duidelijke positieve invloed gehad op de betrokkenheid en het gevoel van 'regie' onder de medewerkers.

3 Procesevaluatie van de proeftuinen

3.1 Methode

In het kader van de procesevaluatie is in elke proeftuin vanaf stap 1 een logboek bijgehouden waarin gebeurtenissen en ontwikkelingen in de desbetreffende proeftuin stelselmatig genoteerd zijn. Daarnaast zijn in elke proeftuin enkele interviews gehouden als onderdeel van stap 5, de effect- en procesevaluatie.² De logboeken, interviews en de algemene observaties vormen de input voor de procesevaluatie van de proeftuinen.

3.2 Resultaten

3.2.1 Mindmaps

Hoewel de mindmaps geen standaard onderdeel waren van de procesevaluatie kunnen we - met name - uit de logboeken van de verschillende proeftuinen en de verslagen van de mindmaps toch wel een aantal resultaten halen. Allereerst valt op dat de mindmaps een belangrijke rol hebben bij het enthousiasmeren van de medewerkers om met Vitaal Vakmanschap te beginnen. De opzet van de mindmaps is als prettig ervaren. De deelnemers waardeerden de heldere communicatie van doel en opzet. Ook vonden ze het fijn dat in de mindmaps naar hun mening werd gevraagd en dit werd meegenomen in het project.

Daarentegen vonden zij het moeilijk om zelf concreet te worden. Daarom is het belangrijk om vanaf de start de vaart er in te houden. Dat wordt bereikt door het proces goed te begeleiden en ook door na afloop snel met een volledig verslag te komen waarin deelnemers zich herkennen. Deze gehanteerde aanpak zorgde voor behoud van het draagvlak en leverde zowel onder leidinggevenden als medewerkers belangrijke 'projectambassadeurs' op. Deze ambassadeurs zijn later essentieel gebleken in de vertaling van de projectgroep naar de werkvloer.

Bij de Politie bleek tijdens de 1^e kennismaking van een team met dit project dat zij behoefte hadden om eerst in breder verband te kijken of het team wel aan de slag wilde met dit project. Daarom zijn we bij deze proeftuinen begonnen met mini-mindmapsessies. Deze mini-mindmaps waren een afgeslankte vorm van de mindmaps en bedoeld om leidinggevenden en/of medewerkers een beeld te geven van wat het project inhield. Op basis van deze mini-mindmaps besloot het team of zij daadwerkelijk wilden starten met het project. De (mini-) mindmaps hielpen om de organisatie kennis te laten maken met Vitaal Vakmanschap, om projectambassadeurs te vinden (draagvlak te creëren), en om voorbereidend werk te doen. Wanneer er tussen de verschillende activiteiten te veel tijd verloren gaat, heeft dit gevolgen voor de vaart in het project. Het gaat dan niet echt leven onder de medewerkers. Snel doorpakken als er enthousiasme is draagt bij aan behoud van draagvlak. Het bleek succesvol om al voor de aanvang van de mindmaps de vervolgstappen in plannen.

3.2.2 Diagnose

Wij hebben de vragenlijst gedurende het Vitaal Vakmanschap traject verbeterd en verder ontwikkeld. Dit is een gevolg geweest van de proeftuin SVB, waar deelnemers aangaven een meer persoonlijke terugkoppeling te wensen. Eén van de daaropvolgende ontwikkelingen was

² Bij de proeftuinen bij Philips en DUO heeft geen nameting plaatsgevonden en zijn ook geen interviews gehouden.

dat deelnemers de vragenlijst op een online platform konden invullen. Dit platform biedt respondenten directe feedback op hun Vitaal Vakmanschap door middel van een gepersonaliseerd rapport. Deze doorontwikkeling is ingezet om de diagnose bij de proeftuinen te verbeteren en nog meer herkenning te bieden bij de respondenten.

Er bleek echter ook een aantal moeilijkheden op te treden bij het stellen van een goede diagnose op basis van de vragenlijst. Hieraan lagen verschillende factoren ten grondslag.

Allereerst ontstonden er vertragingen doordat niet alle proeftuinen in staat bleken om tijdig een volledig e-mailbestand aan te leveren om te benaderen voor de vragenlijst. E-maillijsten bevatten soms nog verouderde gegevens, typefouten in e-mailadressen of er moest extra werk verricht worden om de leidinggevenden en werknemers te onderscheiden.

Daarnaast waren er problemen met de software (Windows). Doordat sommige organisaties met zeer verouderde versies van Windows en/of Internet Explorer werken, was het voor een deel van de respondenten niet mogelijk om via hun werk mailadres de vragenlijst op het online platform in te vullen. Het gevolg hiervan was dat medewerkers de uitnodiging moesten doorsturen naar hun privé mailadres of de vragenlijst moesten invullen op een ander online systeem dat wel werkte in de omgeving van de organisatie, maar waar geen gepersonaliseerd rapport uit voortkwam. Door deze verschillende aanpakken moesten wij na de dataverzameling de data nog koppelen, wat vertraging op kon leveren.

Het tijdstip van uitzetten en de respons is een ander struikelblok gebleken. Bij verschillende proeftuinen kwam de vragenlijst 'niet goed uit' volgens de projectleiding. Dit kon zijn omdat er recent een reorganisatie speelde of er pas een MTO (medewerkers tevredenheidsonderzoek) of ander vragenlijstsonderzoek was verricht. Deze 'slechte' timing heeft mogelijk effect gehad op de respons. Bij een aantal proeftuinen is de voormeting namelijk maar door een klein aantal werknemers ingevuld. Om de respons te verbeteren hebben wij meermaals reminders gestuurd of de vragenlijst langer dan de geplande 2 weken open laten staan. Ook is er telkens overlegd met de projectgroep welke ideeën zij hadden om de respons te verhogen. Een succesvolle responsinterventie was om de organisatie te vragen om een 'invuluurkje' te plannen met de medewerkers, waardoor medewerkers ook de tijd kregen om het invullen tijdens werk te doen.

Ten slotte was het bij iedere proeftuin belangrijk om in samenwerking met de projectgroep goed af te stemmen welke termen er gebruikt werden. Hierover was echter lang niet altijd overeenstemming binnen de projectgroepen en ook na afstemming zijn er e-mails binnen gekomen van respondenten waarin zij aangaven zich niet te herkennen in de te kiezen functies, etc.

Ondanks de bovenstaande factoren herkende de projectgroep zich over het algemeen in de resultaten van de diagnose. De responsgroep kwam qua leeftijd, functieverdeling en geslacht normaliter overeen met de samenstellingen binnen de organisaties. Ook de resultaten waren vaak in lijn met hoe de projectgroep verwachtte dat de werknemers zouden reageren. Uiteraard kwamen er uit de diagnose ook veel nieuwe inzichten naar voren.

3.2.3 *Selectie van interventies*

De manier waarop de selectie van interventies plaatsvindt staat beschreven in paragraaf 1.3.3. Bij de eerste proeftuin verliepen de interventiemapping sessies niet als gewenst. Ze waren volgens de medewerkers te abstract en te complex en boden te weinig houvast om een keuze

te kunnen maken wat betreft interventies. Echter wanneer hen gevraagd werd om zelf interventies aan te dragen bleek dat de medewerkers over het algemeen niet goed in staat waren om zelf heldere concrete acties of oplossingen aan te dragen.

Ook waren in de eerste proeftuin de condities rondom financiering onvoldoende helder en bleek tijdens deze fase dat er geen budget was om interventies in te kopen. Uiteindelijk zijn de interventies bij deze eerste proeftuin gekozen door het management. De lessen die wij hieruit trokken waren:

- › werksessies moeten zo concreet mogelijk zijn, waarbij vooraf al een voorselectie aan interventies heeft plaatsgevonden zodat deelnemers goed geïnformeerd keuzes kunnen maken. Maar daarnaast moet er ruimte blijven bestaan zelf acties te bedenken en uit te werken;
- › selectie van acties moet sowieso door en met medewerkers gebeuren. Management kan meedenken en -doen en moet heldere (financiële) kaders scheppen, maar medewerkers moeten in de lead blijven bij het selectieproces;
- › het scheppen van eenduidige verwachtingen over beschikbaarheid van budget en capaciteit en het managen van deze verwachtingen zijn cruciaal voor zowel het slagen van het project als voor het draagvlak ervoor onder de medewerkers.

Om dit gehele proces beter te laten verlopen hebben wij gedurende het project een andere invulling gegeven aan de interventiemapping sessies en is er een extra projectgroep overleg toegevoegd. In dit overleg is in samenspraak met de projectgroep iedere keer gekozen om een aantal interventies in die fase al te schrappen, omdat ze niet goed bij de organisatie pasten of niet binnen budget vielen. Deze gesprekken zijn productief verlopen en de projectgroepen bleken tevreden met de gekozen interventies. In enkele gevallen zijn er tijdens deze gesprekken nog nieuwe interventies toegevoegd.

In de interventiemapping sessies die hierna volgden, werden dan de geselecteerde interventies voorgelegd aan de medewerkers. Hen werd gevraagd of zij deze interventies nuttig vonden en zo ja, hier een plan van aanpak voor uit te werken. Ook bleef er ruimte voor inbreng van andere, nieuwe interventies.

De daaropvolgende interventiemapping sessies zijn beter verlopen. Het kwam nog wel eens voor dat medewerkers zich niet goed herkenden in de interventies, maar minder vaak. Medewerkers waren vaak al blij dat er acties ondernomen werden en er beweging ontstond. Bij de proeftuin van de politie hebben wij voorafgaand aan de eerste proeftuin bij de politie een sessie samen met een afgevaardigde van het HR-team georganiseerd. In deze sessie is in kaart gebracht welke interventies er al beschikbaar zijn bij de politie en waar deze op ingrijpen. Vervolgens is deze lijst telkens gebruikt bij de voorselectie van de interventies.

Gedurende het gehele traject is het voor deelnemers moeilijk gebleken om zelf concrete acties te bedenken. Wel was het goed mogelijk om een keuze te maken uit de interventies en deze per organisatie te 'personaliseren'. Deelnemers konden tot een overeenstemming komen over de timing, inclusie en vorm van de acties of interventies.

3.2.4 *Interventies uitvoeren*

Eén van de belangrijkste punten die naar voren komt uit de procesevaluatie is dat het erg lastig blijkt om het project levend te houden tijdens de interventiefase. Nadat de interventiesessies zijn afgerond, ligt de regie volledig bij de projectgroep en de teams zelf. TNO speelt dan geen actieve rol in het project en komt pas weer bij de evaluatie in actie. Het is voor de

teams erg lastig om in deze periode actief aan de slag te blijven met het project en de interventies. Het gevolg hiervan is dat de interventies niet plaatsvinden. Dit betekent echter niet dat het project stil ligt. In alle gevallen zijn er wel degelijk interventies uitgevoerd.

Alleen waren dit vaak niet dezelfde interventies als bedacht tijdens de interventiesessie of het onvoldoende gebruik van de input van de interventiemapping sessies in het op maat maken van de interventies. Hierdoor is het voor de medewerkers niet altijd duidelijk gebleken dat de uitgevoerde interventies voortkomen uit het Vitaal Vakmanschap project. Bij de interviews gaven medewerkers regelmatig aan dat het project gestrand was en er weinig meer was gedaan sinds de interventiesessies.

Bij Doc-Direkt speelde in eerste instantie ook dat tijdens de interventiefase de aandacht verslapte. Toen is er echter een medewerker aangesteld als deeltijd projectleider van dit project. Haar taak was om het project weer op te pakken en aan de slag te gaan met het uitzetten van de interventies. Dit heeft er toe geleid dat er aandacht bleef voor het project en het project bleef leven tijdens de interventiefase.

3.2.5 *Effectevaluatie*

Het uitvoeren van de effectevaluatie bleek een lastige klus. Met name het uitzetten van de 2^e meting riep veel weerstand op. Mede hierdoor is er uiteindelijk voor gekozen om bij Philips en DUO geen 2^e vragenlijst uit te zetten. Bij de andere proeftuinen is dit wel gebeurd, maar dit liep niet altijd voorspoedig. Zo was de respons op de 2^e meting beduidend lager dan bij de 1^e meting bij veel proeftuinen. Deze lagere respons had grotendeels te maken met het punt beschreven in de vorige paragraaf: het moeilijk levend houden van het project gedurende de interventiefase. Daarnaast speelde ook mee dat, mede door de reorganisaties die bij meerdere proeftuinen speelden, er verschuivingen plaatsvonden van medewerkers. Een deel van de medewerkers waren inmiddels niet meer werkzaam bij de organisaties of behoorden tot een andere afdeling/team waardoor zij niet mee konden doen met de nameting. En omgedraaid was er ook een (grote) instroom van nieuwe medewerkers.

Het trekken van conclusies is lastig, omdat de proeftuinen plaatsvinden in de echte praktijk waar de omgeving continu verandert. Deze veranderingen zijn niet te controleren en moeilijk te beïnvloeden. Er is duidelijk geen sprake van een 'lab-achtige' omgeving waar alle factoren te controleren en manipuleren zijn. Dit project is ook bewust opgezet om de effecten in de praktijk te toetsen, omdat dit immers de werkelijkheid is waar organisaties mee te maken hebben. Dat neemt niet weg dat bij deze proeftuinen sprake was van behoorlijk tumultueuze tijden met vele reorganisaties, onzekerheden en negatieve nieuwsberichten. Dit heeft er mogelijk toe geleid dat het draagvlak minder is geworden, waardoor de respons op de vragenlijsten afnam en hiermee de effectevaluatie werd beïnvloed.

Juist omdat we dit project in de praktijk wilden uitvoeren, was de opzet om ook controlegroepen te formuleren zodat gekeken kon worden wat het effect van het project was in vergelijking met een groep medewerkers die in dezelfde praktijk en omstandigheden werkzaam is. Helaas is het uiteindelijk alleen bij de 1^e proeftuin gelukt om een 'echte' controlegroep te formuleren. Bij de overige proeftuinen bleek het erg lastig om teams op te splitsen of een andere afdeling of team als controlegroep te vinden. Bij de Politie was het bijvoorbeeld niet mogelijk om 1 RBT team (robuust basisteam) in te delen in een interventie- en controlegroep, omdat de agenten over het gehele team werkzaam waren waardoor er automatisch overloop plaats zou vinden tussen de groepen. Bovendien vonden veel proeftuinen het niet wenselijk om hun team of afdeling op te splitsen. Ook het vinden van een ander team of afdeling binnen een organisatie die kon dienen als controlegroep bleek erg lastig.

4 Kwantitatieve analyse

4.1 Methode

Voor de kwantitatieve analyse zijn alle proeftuinen waar een voor- en een nameting hebben plaatsgevonden samengevoegd.³ Dit betekent dat er een databestand is aangemaakt met gegevens van SVB Leiden, Doc-Direkt en drie teams van de Nationale Politie (basisteam Venlo-Beesel, basisteam Meierij en facilitaire services Midden-Nederland). In dit databestand zitten gegevens van 887 medewerkers (zie tabel 4.1). Hiervan hebben 409 medewerkers (46%) meegedaan met zowel de voormeting (T0) als de nameting (T1).

Tabel 4.1 Totaal aantal deelnemers en deelnemers die zowel de voormeting (T0) als de nameting (T1) (deels) hebben ingevuld

Proeftuin	Totaal aantal deelnemers	Zowel T0 als T1 ingevuld
Politie Venlo	163	86
Politie Midden-Nederland	164	49
Politie Meierij	129	32
SVB	182	101
Doc-Direkt	249	141
Totaal	887	409

Bij sommige analyses is een indeling gemaakt in controle- en interventiegroep. Dit is gedaan op basis van bekendheid en actieve deelname aan een interventie. Deelnemers die aan ten minste één interventie (zeer) veel actief hebben bijgedragen zijn ingedeeld in de interventiegroep. Deelnemers die geen van de interventies kenden of aan geen enkele interventie (zeer) veel actief hebben bijgedragen, behoren tot de controlegroep.

Bij verschillende analyses is getoetst op (marginaal) statistisch significante verschillen ($p < 0,10$). Statistisch significant wil zeggen dat met grote waarschijnlijkheid is te zeggen dat het een echt verschil betreft en het toeval zoveel mogelijk uitgesloten kan worden.

4.2 Beschrijving deelnemers

In tabel 4.2 is een overzicht opgenomen van alle achtergrondkenmerken van alle deelnemers. Er zijn geen grote verschillen tussen de voor- en nameting wat betreft achtergrondkenmerken van de deelnemers. In de eerste meting was de gemiddelde leeftijd van alle respondenten 46,0 jaar. De jongste deelnemers waren op de voormeting en nameting 22 respectievelijk 24 jaar en de oudste 68 en 66 jaar. Beide metingen bevatten dus zowel jongere deelnemers als deelnemers die richting de pensioenleeftijd gaan.

Er zijn meer mannen dan vrouwen werkzaam (ongeveer 60% ten opzichte van 40%). Voor opleiding geldt dat het merendeel van de werknemers een mbo-opleiding heeft afgerond. Daarna volgen deelnemers die lager beroepsonderwijs of een hbo-opleiding hebben afgerond.

³ P-administratie van de Nationale Politie heeft wel een voor- en nameting maar is niet meegenomen in het totale bestand omdat de nameting hier wel is uitgezet, maar hier in overleg met het team geen analyses op zijn gedaan. Bovendien is de nameting slechts door 3 personen is ingevuld.

Gemiddeld zijn de deelnemers iets meer dan 12 jaar in dienst bij de werkgever en werken zij ruim 6,5 jaar in de huidige functie. Tot slot werkt de meerderheid (bijna 70%) van de deelnemers 35 uur of meer per week en bijna 30% werkt tussen de 20 en 34 uur per week.

Tabel 4.2 Overzicht achtergrondkenmerken deelnemers voor de nulmeting en de nameting

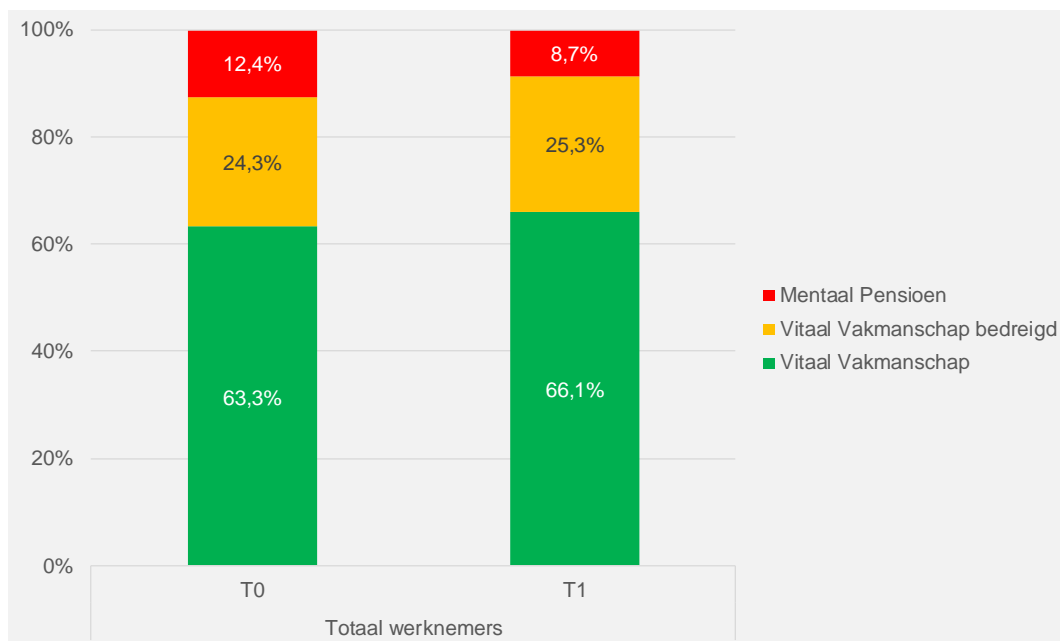
	Nulmeting			Nameting		
	gemiddelde aantal	SD*	min-max	gemiddelde aantal	SD*	min-max
Leeftijd	46,0	11,3	22-68	46,8	10,7	24-66
Geslacht:						
• man	402	60,3%		381	64,4%	
• vrouw	265	39,7%		211	35,6%	
Opleiding:						
• geen opleiding	2	0,3%		2	0,4%	
• lagere school	17	2,6%		15	2,7%	
• lbo	152	22,8%		79	14,4%	
• mbo	332	49,9%		298	54,5%	
• hbo	118	17,7%		108	19,7%	
• wo	35	5,3%		35	6,4%	
• anders, namelijk	10	1,5%		10	1,8%	
Jaren in dienst	12,8	10,9	0-46	12,8	10,7	0-45
Jaren in huidige functie	6,7	6,9	0-43	6,8	6,8	0-42
Werkuren per week:						
• ≥ 35 uur	464	69,9%		379	69,2%	
• 20-34 uur	187	28,0%		163	29,7%	
• 12-19 uur	9	1,4%		4	0,7%	
• < 12 uur	7	1,1%		2	0,4%	

* Standaarddeviatie

4.3 Vitaal Vakmanschap

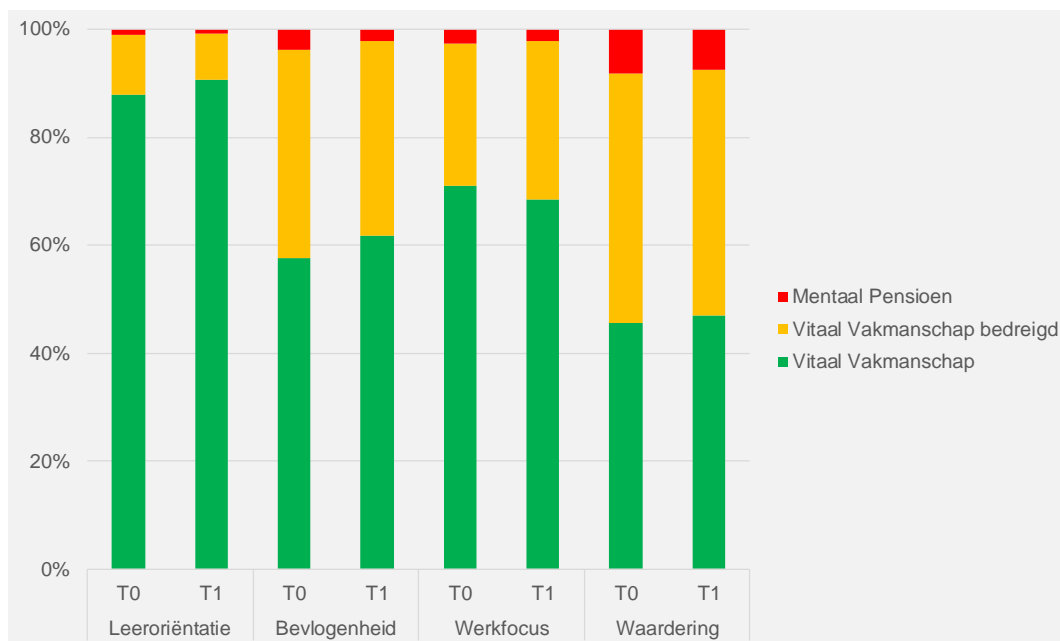
In deze paragraaf worden de scores voor Vitaal Vakmanschap besproken voor het totale werknemersbestand. Hierin zijn alleen respondenten meegenomen die zowel de nulmeting als de nameting hebben ingevuld. De Vitaal Vakmanschap scores zijn weergegeven aan de hand van het zogenaamde stoplichtmodel, bestaande uit de categorieën 'Vitaal Vakmanschap' (groen), 'Vitaal Vakmanschap bedreigd' (oranje) en 'Mentaal Pensioen' (rood). De verschillen tussen de voormeting en de nameting zijn getoetst op significantie en vermeld in de tekst als er inderdaad sprake is van een (marginiaal, $p < 0,10$) significant verschil.

Wat opvalt aan de uitkomsten is dat de totaalscores van Vitaal Vakmanschap weinig veranderingen laten zien (figuur 4.1.). Zowel op de voormeting als de nameting valt ruim 60% van de deelnemers in de categorie Vitaal Vakmanschap en geldt voor ongeveer een kwart dat het Vitaal Vakmanschap bedreigd is. Op de nulmeting is voor ruim 12% Mentaal Pensioen, op de nameting is dit minder, namelijk ruim 8%. Desalniettemin zijn er geen significante verschillen.



Figuur 4.1 Vitaal Vakmanschap totaalscore deelnemers voormeting en nameting

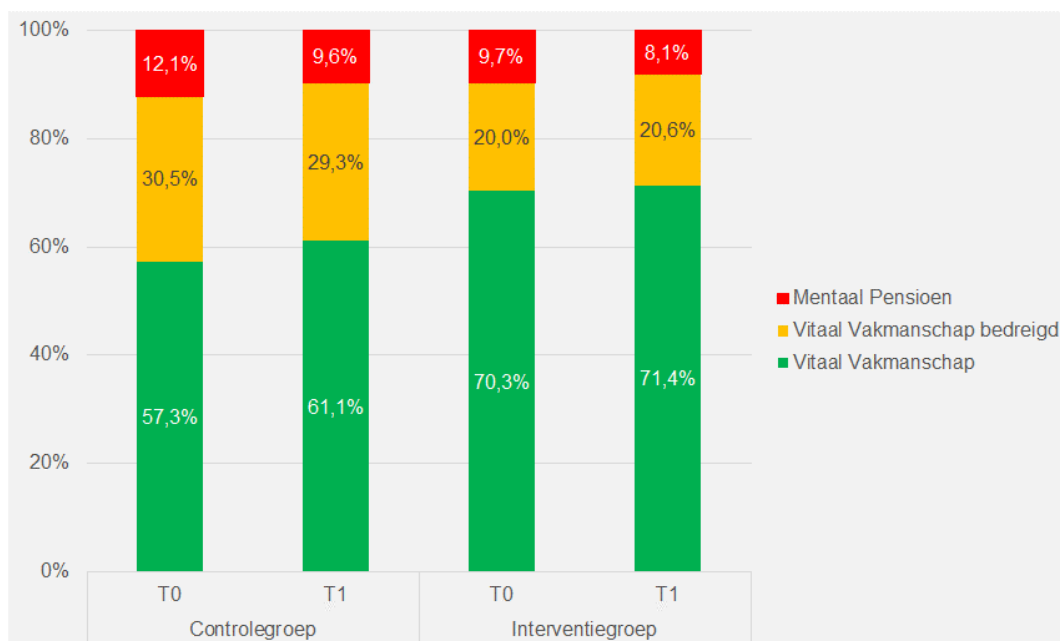
Binnen de losse constructen zijn duidelijkere verschillen waar te nemen tussen de voormeting en de nameting (figuur 4.2). Leeroriëntatie laat een lichte stijging zien in het percentage Vitaal Vakmanschap (van 87,8% naar 90,6%), en lichte dalingen in de twee andere categorieën. Ook de constructen Bevlogenheid en Waardering laten beiden een toename zien in de categorie Vitaal Vakmanschap en lichte dalingen in de categorieën Vitaal Vakmanschap bedreigd en Mentaal pensioen. Deze verschuivingen duiden op een kleine stap in de richting van Vitaal Vakmanschap. Voor leeroriëntatie en waardering zijn de verschillen tussen de voormeting en nameting dermate klein dat er geen sprake is van een significant verschil. Voor bevoegenheid is er wel een significant verschil ($p < 0,05$) tussen de voormeting en nameting. Voor werkfocus geldt dat er een daling is van het aandeel werknemers met Vitaal Vakmanschap (van 71,1% naar 68,4%) en een toename in Vitaal Vakmanschap bedreigd (van 26,2% naar 29,4%). In bijlage 1 is tabel B1.1 opgenomen waarin figuur 4.2 is omgezet naar een tabel met daarin ook de percentages.



Figuur 4.2 Scores constructen Vitaal Vakmanschap deelnemers op voormeting en nameting

4.4 Vitaal Vakmanschap voor controle- en interventiegroep

Om te kunnen meten wat het effect is van de gebruikte interventies op Vitaal Vakmanschap, is een onderscheid gemaakt tussen een controlegroep en een interventiegroep (figuur 4.3). Hieruit blijkt dat de controlegroep op zowel de voormeting als de nameting meer mentaal gepensioneerd is in vergelijking met de interventiegroep. Binnen zowel de controlegroep als de interventiegroep zijn er geen significante verschillen tussen de voor- en nameting.



Figuur 4.3 Vitaal Vakmanschap totaalscore controlegroep en interventiegroep voormeting en nameting

4.5 Verschillen in voorspellers en uitkomstmaten

In deze paragraaf beschrijven we de verschillen tussen de voor- en de nameting van de voorspellers en de uitkomstmaten van het Vitaal Vakmanschapsmodel voor de hele groep en apart voor de interventie- en de controlegroep. In dit hoofdstuk worden dus **niet** direct de interventie- en controlegroep met elkaar vergeleken. Dit gebeurt in de volgende paragraaf.

Bij het vergelijken van de verschillen tussen de voor- en nameting nemen we alleen deelnemers mee die aan zowel de voormeting als de nameting hebben meegedaan. De aantallen deelnemers kunnen daarom afwijken van de aantallen beschreven in paragraaf 4.2, omdat in paragraaf 4.2 ook deelnemers zijn meegenomen die alleen een voormeting of alleen een nameting hebben ingevuld. In de tekst gaan we in op de (marginaal) statistisch significante verschillen ($p < 0,10$). In de hoofdtekst staan alleen de tabellen weergegeven voor de hele groep. De verschillen voor alleen de interventie- en controle groep staan weergegeven in bijlage 1.

4.5.1 Verschillen in uitkomstmaten

In tabel 4.3 zijn de verschillen weergegeven van de uitkomstmaten voor alle deelnemers die de voor- én nameting hebben ingevuld. Voor de hele groep, dat wil zeggen de interventie- en controlegroep samen, zien we dat significant minder deelnemers aangeven te hebben verzuimd ten tijde van de nameting. Verder zien we een trend dat er een verbetering is opgetreden voor de andere uitkomstmaten, met uitzondering van de ervaren gezondheid. Als we alleen kijken naar de interventiegroep, zien we dat er minder deelnemers aangeven verzuimd te hebben (zie bijlage 1). Voor alleen de controlegroep zijn geen significante verschillen gevonden.

Tabel 4.3 Resultaten uitkomstmaten op T0 en T1 voor alle deelnemers

	N	T0	T1	p-waarde
Gezondheid (1-5)	345	3,19	3,19	0,94
Werktevredenheid (1-5)	377	3,76	3,79	0,41
Productiviteit (1-11)	370	6,72	6,83	0,28
Leeftijd doorwerken	168	63,12	63,31	0,69
Verzuim (ja/nee)	231	0,72	0,58	0,000***
Aantal keren verzuim	227	1,73	1,63	0,85
Aantal dagen verzuim	225	9,00	8,31	0,75

* marginaal verschil ($p < 0,10$)

** significant verschil ($p < 0,05$)

*** significant verschil ($p < 0,01$)

4.5.2 Verschillen in voorspellers

In tabel 4.4 zijn de verschillen weergegeven voor de voorspellers voor alle deelnemers die de voor- én nameting hebben ingevuld. Voor de hele groep zien we enkele significante verschillen. Zo geven deelnemers op de nameting aan minder fysieke en mentale problemen te ervaren bij het uitvoeren van hun werk (technische slijtage), minder vaak belangrijke kennis en vaardigheden te missen door veranderingen in het werk (skills shortage), ervaren zij in mindere mate dat hun taken en vaardigheden onder druk staan (economische schaal), hebben zij meer vertrouwen om nieuwe werktaken te leren (self-efficacy). Verder ervaren zij marginaal meer betrokkenheid van hun leidinggevende en denken zij dat hun partner het minder belangrijk vindt om door te werken tot de wettelijke AOW leeftijd (steun partner). De deelnemers ervaren meer richting van de werkgever ten aanzien van de toekomst en ontplooiën marginaal meer leeractiviteiten.

Als we alleen naar de deelnemers in de interventiegroep kijken, blijven de resultaten voor technische slijtage, self-efficacy, steun partner en richting staan, maar zijn de verschillen voor skills shortage en economische schaal niet statistisch significant. Verder geven de deelnemers van de interventiegroep nu ook aan meer steun van hun leidinggevende betreffende het doorwerken te ervaren.

Net als de totale groep ervaren de deelnemers in de controlegroep meer druk op hun taken en vaardigheden, meer vertrouwen in het leren van nieuwe werktaken en meer richting om zich te kunnen blijven ontwikkelen. Daarnaast voelen zij zich marginaal zekerder over het behoud van hun baan en voelen zij zich minder gesteund door collega's om door te kunnen werken.

Tabel 4.4 Resultaten voorspellers op T0 en T1 voor alle deelnemers

	N	T0	T1	p-waarde
<i>Kwalificatieveroudering</i>				
Technische slijtage (1-5)	398	2,43	2,34	0,04**
Technische atrofie (1-5)	396	2,98	2,97	0,85
Economisch (los) (1-5)	396	3,05	3,01	0,46
Skills shortage (1-5)	396	2,98	2,87	0,03**
Economisch schaal (1-5)	393	2,68	2,59	0,01**
Perspectivisch (1-5)	393	2,08	2,05	0,45
<i>Overig</i>				
Mastery (1-5)	386	3,70	3,74	0,19
Self-efficacy ten aanzien van (1-6):				
• bijhouden veranderingen	364	4,30	4,35	0,29
• behoud huidige baan	370	4,60	4,65	0,28
• leren nieuwe werktaken	366	4,45	4,56	0,01***
Leeftijdscriminatie (1-5)	379	2,60	2,56	0,24
Betrokkenheid besluitvorming (1-5)	352	2,97	3,07	0,08*
Aanspreekcultuur (1-5)	332	2,99	2,97	0,64
Autonomie (1-5)	378	3,89	3,87	0,60
Werkzekerheid (1-4)	377	2,92	2,98	0,11
Steun om door te werken (1-5):				
• collega's	272	2,65	2,56	0,19
• leidinggevende	248	2,97	3,02	0,53
• partner	250	2,68	2,54	0,07
Richting (1-5)	264	2,92	3,13	0,00
Ruimte (1-5)	299	3,36	3,41	0,27
Ruggensteun (1-5)	299	3,25	3,33	0,12
Leeractiviteiten (1-5)	299	1,39	1,47	0,09*

* marginaal verschil ($p < 0,10$)

** significant verschil ($p < 0,05$)

*** significant verschil ($p < 0,01$)

4.6 Effect van de interventies

Als laatste analysestap zijn regressieanalyses uitgevoerd, waarin de effecten op de interventie- en controlegroep met elkaar zijn vergeleken. Met andere woorden kijken wij hier naar de effectiviteit van de aangeboden interventies. Deze analyse is in twee stappen gedaan. Aller-

eerst is gekeken naar het ruwe interventie-effect, welke vervolgens is gecorrigeerd voor leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. Door middel van corrigeren gaan wij na of de gevonden ruwe interventie-effecten zijn te wijten aan verschillen in leeftijd, geslacht of opleidingsniveau. De interventie effecten zijn uitgedrukt in β . Een β groter dan 0 betekent een hogere stijging (of mindere daling) in de interventiegroep vergeleken met de controlegroep. Een β kleiner dan 0 betekent een sterkere daling (of zwakkere stijging) in de interventiegroep. Ook hier beschrijven we alleen de (marginaal) significante effecten ($p < 0,10$).

4.6.1 Interventie-effect op de uitkomstmaten

In tabel 4.5 zijn de resultaten voor de uitkomstmaten weergegeven. Deelnemers in de interventiegroep rapporteren een marginaal hogere werktevredenheid en hogere productiviteit en een lager aantal dagen verzuim. Na corrigeren voor leeftijd, geslacht en opleidingsniveau zijn deze effecten niet langer statistisch significant, echter is alleen het effect voor werktevredenheid nog significant.

Tabel 4.5 Interventie-effect op de uitkomstmaten

Uitkomstmaten	Model 1 ^a		Model 2 ^b	
	β	p-waarde	β	p-waarde
Gezondheid (1-5)	0,05	0,28	0,05	0,29
Werktevredenheid (1-5)	0,08	0,08*	0,09	0,07*
Productiviteit (1-11)	0,09	0,07*	0,07	0,18
Leeftijd doorwerken	-0,06	0,42	-0,02	0,76
Verzuim (ja/nee)	-0,04	0,51	-0,02	0,77
Aantal keren verzuim	0,03	0,63	0,05	0,51
Aantal dagen verzuim	-0,12	0,07*	-0,09	0,17

^a Ruwe interventie-effect.

^b Interventie-effect gecorrigeerd voor leeftijd, geslacht en opleidingsniveau.

* marginaal verschil ($p < 0,10$)

** significant verschil ($p < 0,05$)

*** significant verschil ($p < 0,01$)

4.6.2 Interventie-effect op Vitaal Vakmanschap constructen

In tabel 4.6 zijn de resultaten voor de Vitaal Vakmanschap constructen weergegeven. Zowel ruw als na correctie voor leeftijd, geslacht en opleidingsniveau is de interventiegroep na het volgen van de interventies marginaal meer bevlogen. Voor de overige constructen van Vitaal Vakmanschap constructen zien we geen significant effect van de interventies.

Tabel 4.6 Interventie-effect op de constructen

Vitaal Vakmanschap constructen	Model 1 ^a		Model 2 ^b	
	β	p-waarde	β	p-waarde
Vitaal Vakmanschap (1-3)	0,05	0,34	0,04	0,43
Leeroriëntatie (1-5)	0,05	0,27	0,07	0,16
Bevlogenheid (1-7)	0,07	0,06*	0,06	0,08*
Waardering (1-4)	0,03	0,50	0,03	0,54
Werkfocus (1-7)	0,07	0,11	0,07	0,16
Vrije focus (1-7)	0,02	0,68	0,02	0,75

^a Ruwe interventie-effect.

^b Interventie-effect gecorrigeerd voor leeftijd, geslacht en opleidingsniveau.

* marginaal verschil ($p < 0,10$)

** significant verschil ($p < 0,05$)

*** significant verschil ($p < 0,01$)

4.6.3 Interventie-effect op voorspellers

In tabel 4.7 zijn de resultaten voor de voorspellers weergegeven. Deelnemers in de interventiegroep zijn ten opzichte van de controlegroep meer leeractiviteiten gaan ontplooiën. Dit verschil blijft significant na correctie voor leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. Daarnaast ervaart de interventiegroep marginaal significant meer betrokkenheid bij de besluitvorming. Na correctie voor leeftijd, geslacht en opleiding vervalt dit marginaal significante effect.

Tabel 4.7 Interventie-effect op de voorspellers

Voorspellers	Model 1 ^a		Model 2 ^b	
	β	p-waarde	β	p-waarde
<i>Kwalificatieveroudering</i>				
Technische slijtage (1-5)	-0,06	0,16	-0,05	0,27
Technische atrofie (1-5)	0,00	0,93	0,00	0,95
Economisch (los) (1-5)	-0,05	0,30	-0,04	0,40
Skills shortage (1-5)	0,04	0,78	0,00	0,95
Economisch schaal (1-5)	-0,01	0,82	0,00	0,94
Perspectivisch (105)	-0,01	0,88	0,00	0,97
<i>Overig</i>				
Mastery (1-5)	0,04	0,34	0,04	0,41
Self-efficacy ten aanzien van (1-6):				
• bijhouden veranderingen	0,00	0,92	-0,02	0,64
• behoud huidige baan	0,07	0,19	0,07	0,22
• leren nieuwe werktaken	-0,05	0,30	-0,06	0,22
Leeftijdscriminatie (1-5)	0,00	0,98	0,00	0,99
Betrokkenheid besluitvorming (1-5)	0,08	0,10*	0,08	0,13
Aanspreekcultuur (1-5)	0,00	0,97	0,01	0,77
Autonomie (1-5)	0,00	0,97	0,00	0,98
Werkzekerheid (1-4)	0,00	0,95	-0,01	0,90
Steun om door te werken (1-5):				
• collega's	0,06	0,26	0,07	0,22
• leidinggevende	0,08	0,20	0,08	0,22
• partner	-0,05	0,39	-0,02	0,64
Richting (1-5)	-0,02	0,77	-0,01	0,81
Ruimte (1-5)	-0,04	0,46	-0,03	0,63
Ruggensteun (1-5)	-0,02	0,67	-0,02	0,73
Leeractiviteiten (1-5)	0,12	0,02**	0,08	0,10*

^a Ruwe interventie-effect.

^b Interventie-effect gecorrigeerd voor leeftijd, geslacht en opleidingsniveau.

* marginaal verschil ($p < 0,10$)

** significant verschil ($p < 0,05$)

*** significant verschil ($p < 0,01$)

5 Conclusie en discussie

Dit rapport doet verslag van een vijftal 'proeftuinen', waarin geëxperimenteerd is met het door TNO ontwikkelde actieprogramma Vitaal Vakmanschap. Het betreft experimenten bij verschillende eenheden en onderdelen van de Nationale Politie, drie vestigingen van Doc-Direkt, verschillende onderdelen van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO), de Sociale Verzekeringsbank (SVB) vestiging Leiden en Philips Lighting. Het actieprogramma Vitaal Vakmanschap is door TNO ontwikkeld op basis van onderzoek naar processen van 'mentale pensionering' of 'motivatieveroudering' bij ouder wordende werknemers. Doel is het proces van motivatieveroudering bij medewerkers te stoppen en/of om te keren. Zo draagt het programma er aan bij dat werknemers langer, gezond en productief kunnen en ook willen doorwerken. Het Actieprogramma Vitaal Vakmanschap is een programma in vijf opeenvolgende stappen: Mindmaps, Diagnose, Keuze, Interventie en Evaluatie. Door middel van logboeken, interviews en vóór- en nametingen is vastgesteld of, en in hoeverre het Actieprogramma en de daarin gezette stappen hebben bijgedragen aan het vitaliseren van het vakmanschap van medewerkers bij deelnemende organisaties.

Wie zich beperkt tot het bekijken van de kwantitatieve analyses kan op het eerste gezicht de indruk krijgen dat het programma geen effect heeft gehad. Zo zien we dat er geen significant verschil in Vitaal Vakmanschap is tussen voor- en nameting, en evenmin tussen controle- en experimentele groep. Dat het te ver voert om hier al conclusies op te baseren, wordt al snel duidelijk wanneer we inzoomen op de losse constructen. Dan zien we namelijk wel degelijk positieve trends bij leeroriëntatie, waardering, en bevoegenheid (bij die laatste is het verschil ook statistisch significant).

We grijpen daarom terug op het in hoofdstuk 1 geïntroduceerde model (zie figuur 1.2). Dit beschrijft hoe de constructen waar Vitaal Vakmanschap uit bestaat opgebouwd worden door de scores op een aantal voorspellende variabelen. Vervolgens levert dit scores op een aantal uitkomstmaten op.

De analyses laten positieve trends zien voor de uitkomstmaten. Met name 'verzuim' neemt significant af. Daarbij zien we eveneens dat de voorspellende variabelen globaal genomen positievere scores laten zien op de nameting. Dat wil zeggen: minder kwalificatieveroudering, meer self-efficacy en meer steun om door te werken.

Dat deze verschillen ook daadwerkelijk veroorzaakt zijn door de interventies leiden we af uit de regressieanalyse. Door in deze analyse te corrigeren voor leeftijd, geslacht en opleiding maakten we een zo eerlijk mogelijke vergelijking van de verschillen voorafgaand aan en na afloop van het programma. Hieruit komt naar voren dat de interventies hebben geleid tot een verhoging van de werktevredenheid, een toename van bevoegenheid en een hogere deelname aan leeractiviteiten.

Hoewel positief en overtuigend, zijn de gevonden effecten niet ontzettend groot en niet over de hele lijn zichtbaar. Hoe is dit mogelijk? Er is een aantal factoren aan te wijzen dat hier bij meespeelt. De belangrijkste daarvan zijn:

- › **de ontwikkeling van het programma Vitaal Vakmanschap**

De proeftuinen hebben gewerkt als een leer- en ontwikkelproces waarin de aanpak Vitaal Vakmanschap mee geëvolueerd is met inzichten die tijdens dit proces zijn opgedaan. Dat betekent dat er verschillen in de aanpak zijn ontstaan tussen de eerste proeftuinen en de latere. Hoewel het een vooropgezet doel was om de aanpak gedurende het proces te ontwikkelen heeft dit logischerwijze gevolgen voor de vergelijkbaarheid van de data tussen de proeftuinen;

- › **het ontbreken van een controlegroep in een aantal proeftuinen**

Omdat het onderzoek is gedaan in een praktijkomgeving, zijn de omstandigheden niet

volledig controleerbaar. Zo bleek het niet altijd mogelijk om een controlegroep (zonder interventies) mee te laten lopen naast de proeftuin. Dat maakt het moeilijker om het resultaat te plaatsen in de context: bij de SVB zagen we bijvoorbeeld dat in de interventiegroep een terugval in Vitaal Vakmanschap was voorkomen. Zonder de gegevens van de controlegroep (waar het Vitaal Vakmanschap verslechterde) hadden we mogelijk geconcludeerd dat de aanpak het Vitaal Vakmanschap niet positief had beïnvloed;

› **de diversiteit van de deelnemende organisaties/organisatieonderdelen**

Verschillen in cultuur en in de aard van de werkzaamheden leiden tot een verschil in aanpak van het programma. Dit komt met name tot uiting in de interventiefase waarin de organisaties zelf aan de slag moesten met de door hen gekozen interventies. De betrokkenheid van de medewerkers en de leidinggevenden gedurende het programma verschilde bovendien tussen organisaties. Dit hangt vanzelfsprekend samen met de volgende twee punten:

- *de door hen gekozen interventies*

De gekozen interventies bestreken een spectrum van laagdrempelige activiteiten tot volledige trainingen. Omdat de interventies moesten passen bij de organisatie konden deze niet vooraf gekozen worden. Door achteraf alle effecten op één hoop te gooien is het lastig om een eenduidig effect in de verschillende variabelen te vinden;

- *de uitvoering van de interventies*

In de interventiefase was er nadrukkelijk voor gekozen dat de organisaties zelf het initiatief zouden nemen om de interventies 'levend' te houden. TNO nam in deze fase dus afstand en vervulde voornamelijk een rol als klankbord voor de projectgroepen. Logisch gevolg hiervan was dat het niet meer mogelijk was om te controleren hoe de interventies precies werden ingezet. We zagen achteraf in de logboeken dat interventies soms heel vrijblijvend werden aangeboden op één moment, terwijl er bij andere proeftuinen continu aandacht aan werd besteed gedurende het traject;

› **overige gebeurtenissen binnen en buiten de organisatie**

Wanneer je op twee momenten in de tijd vragenlijsten afneemt loop je altijd een risico dat er factoren van buitenaf van invloed zijn geweest op de verschillen die je vindt tussen de eerste en tweede meting. Zeker in een onderzoek als het huidige is dat onvermijdelijk. Dit onderzoek was immers geen laboratoriumstudie. Mensen worden getroffen door specifieke gebeurtenissen in de deelnemende organisaties zoals (grote) herstructureringen, negatieve media-aandacht voor hun organisatie of conflicten op de werkvloer. Dit soort gebeurtenissen grijpt in op de vitaliteit van de vakmensen die dagelijks op de werkvloer staan. Iets dergelijks is het geval met overige gebeurtenissen in de buitenwereld zoals (de nasleep van) de economische crisis. Bij het interpreteren van de resultaten is daarom daarnaast ook steeds gekeken naar de logboeken en meer subjectieve gegevens zoals de informatie uit interviews.

5.1 Actieprogramma Vitaal Vakmanschap: succesfactoren

Concluderend kunnen we zeggen dat het actieprogramma Vitaal Vakmanschap een succesvol programma is, dat bijdraagt aan de vitalisering van het vakmanschap bij werknemers in de zin dat motivatieveroudering wordt voorkomen. Daar waar zowel een voor- als een nameting heeft plaatsgevonden laten analyses zien dat deelname aan het actieprogramma ervoor zorgt dat het risico van mentale pensionering of motivatieveroudering minimaal stabiel is bij deelnemers aan het actieprogramma of zelfs afneemt. In de twee proeftuinen waar we scores op de voor- en nameting van de experimentele groep (deelnemers) ook konden vergelijken met scores op voor- en nameting bij een controlegroep (niet-deelnemers) zien we bovendien dat het risico

van motivatieveroudering of mentale pensionering onder deelnemers aan het programma stabiel is, terwijl dat risico bij de controlegroep juist toenam. In combinatie met de positieve reacties uit de interviews van zowel de werknemers die deelnamen, alsook de managers en directies van deelnemende organisaties, levert dat een positief beeld op over de werking van het Actieprogramma Vitaal Vakmanschap.

Op basis van de procesevaluaties in de verschillende proeftuinen onderscheiden we daarbij vijf succesfactoren:

1. belangrijkste onderdeel van het succes van het programma is dat het programma zo is opgezet dat het werknemers en leidinggevendenden (en directies en OR) **samenbrengt** en ook bijeenhoudt in alle stappen van het programma;
2. deelnemers aan het actieprogramma zijn unaniem in hun positieve oordeel over de **mindmapsessies** in stap 1. Deze sessies zijn niet alleen essentieel voor het op maat maken van het diagnose-instrument Vitaal Vakmanschap, ze spelen vooral ook een grote rol bij bewustwording en het creëren van urgentiebesef en draagvlak voor het onderwerp 'Vitaal Vakmanschap'. Door de opzet van de sessies enthousiasmeren ze bovendien deelnemers en zetten ze aan tot samenwerking;
3. deelnemers ervaren de inhoudelijke continuïteit in het programma als zeer prettig. Wat zij zelf inbrengen in de mindmaps komt terug in de diagnose en de interventies. Daarmee telt elke mening;
4. ook de diagnose op maat (stap 2) wordt als een belangrijke succesfactor gezien. Mede doordat het diagnose-instrument op basis van de mindmaps kan worden aangepast aan de situatie in de organisatie zelf, komen resultaten in het algemeen ook goed overeen met de verwachtingen. Daarnaast biedt de diagnose echter ook nieuwe inzichten;
5. hoewel deelnemers het in de meeste proeftuinen erg lastig vonden keuzes te maken uit beschikbare interventies en de wijze waarop medewerkers daarbij werden betrokken ook aan de nodige verandering onderhevig is geweest (en nog is), lijkt de betrokkenheid van medewerkers op zichzelf bij de keuze van interventies in stap 3 eveneens een succesfactor.

5.2 Actieprogramma Vitaal Vakmanschap: verbeterpunten

Overall is er dus een positief oordeel over het Actieprogramma Vitaal Vakmanschap en we zien ook op de effectmetingen kleine maar overwegend gunstige resultaten. Uit de procesevaluaties in de verschillende proeftuinen komen echter ook nog vele suggesties voor verbeteringen aan het Actieprogramma. In alle proeftuinen bleek het bijvoorbeeld heel moeilijk om tijdens de interventieperiode de vaart erin te houden. Ook bleek het voor veel deelnemers uiterst lastig om te kiezen uit de vele beschikbare interventies en kon bij slechts één van de vijf proeftuinen met metingen bij een controlegroep ook echt goed worden vastgesteld wat het effect van deelname aan het programma nu eigenlijk was en welke interventies wel en niet bijdroegen aan dat effect. Dat het programma positief wordt beoordeeld en dat het meetbaar effectief lijkt, is voor ons aanleiding werk te willen maken van verbeterpunten. We geven hieronder, op basis van de procesevaluaties uit de verschillende proeftuinen, de vijf belangrijkste verbeterpunten en doen daarbij concrete suggesties.

1. Het eerste verbeterpunt betreft het bedenken van interventies door deelnemers. Dat deelnemers (werknemers) betrokken zijn bij het kiezen of bedenken van één of meerdere interventies, garandeert in geen geval ook de succesvolle implementatie van die interventie(s). Of een gekozen interventie succesvol wordt geïmplementeerd, is sterk gelinkt aan een goede procesbegeleiding voor en tijdens de stap van interventie (stap 4). Ook

het verkrijgen en behouden van draagvlak voor het programma en acties die daarvan deel uitmaken op alle niveaus van de organisatie speelt daarbij een rol. Draagvlak start bij de mindmapsessies lijkt te kunnen worden versterkt op het moment dat er ook één of meerdere personen 'dedicated' op het Actieprogramma Vitaal Vakmanschap zitten. Dat helpt bij het uitleggen én levend houden van het Actieprogramma zelf en vooral de onderdelen ervan (interventies, metingen). Dat uitleggen voorkomt dat deelnemers op enig moment niet meer weten of een activiteit, interventie of meting onderdeel is van het Actieprogramma Vitaal Vakmanschap of niet. Dat deelnemers weten dat ze met onderdelen van één programma bezig zijn, versterkt de motivatie en zorgt er voor dat deelnemers actief blijven met en voor elkaar. Het aanstellen van interne projectleiders en projectambassadeurs heeft in enkele proeftuinen enorm geholpen om de vaart erin te houden. Dat zou de doorlooptijd van het actieprogramma waarschijnlijk ook aanzienlijk kunnen inkorten. De oorspronkelijke doorlooptijd van één jaar is dan ook in geen enkele proeftuin gerealiseerd.

Suggestie: koppel aan het Actieprogramma Vitaal Vakmanschap altijd van begin af aan iemand die verantwoordelijk is voor het verloop van het proces en het borgen van de resultaten van de opeenvolgende stappen. Deze persoon is ook degene die gedurende het Actieprogramma interventies en metingen duidelijk koppelt aan het programma zelf, zodat deelnemers weten welke activiteiten wel en welke activiteiten niet bij het Actieprogramma Vitaal Vakmanschap horen. De verantwoordelijke kan een eigen werknemer zijn, maar ook een extern ingehuurde projectleider, adviseur of veranderkundige. TNO overweegt de ontwikkeling van een Train-de-Trainer om deze projectleiders zich het Actieprogramma eigen te laten maken.

2. Een tweede verbeterpunt betreft het diagnose-instrument dat in de proeftuinen is gebruikt. Dat instrument bleek nog niet optimaal. Enerzijds werd een aantal voorspellers voor Vitaal Vakmanschap vrijwel overal gemist. De mindmapsessies én de diagnoses wijzen erop dat bijvoorbeeld ruimte, ruggensteun en feedback/aanspreekcultuur als voorspellers zouden moeten worden toegevoegd. Die thema's zijn in alle metingen dus "toegevoegd" aan het diagnose-instrument en ze zouden ook moeten worden toegevoegd aan het basismodel. Anderzijds zitten er voorspellers in het basismodel en dus ook in het basis diagnose-instrument vraagmodules die in géén van de proeftuinen daadwerkelijk een relatie hadden met Vitaal Vakmanschap. Daarmee is niet gezegd dat die relaties er niet zijn, dus weglaten is niet aan de orde, maar de lengte van de vragenlijst zou wel kunnen worden beperkt door het diagnose-instrument meer als een modulaire meting op te zetten. Hoewel in géén van de proeftuinen werd geklaagd over de lengte van de vragenlijsten, zou beperken van de lengte van de vragenlijsten de respons erop kunnen verhogen. De respons was immers niet overal bevredigend.

Suggestie: het diagnose-instrument zou kunnen worden opgezet als een modulair instrument, waarbij de basis van het instrument wordt beperkt tot die voorspellers die in het onderzoek met STREAM data (Sanders et al., 2013⁴) óf in één of meer van de vijf proeftuinen een significante relatie ($r \geq .10$; $p < 0,05$) hadden met één of meer van de aspecten van Vitaal Vakmanschap, aangevuld met vragen over thema's die volgen uit de mindmaps van deelnemers in een organisatie zelf.

⁴ Sanders, J., Jetten, A., Dhondt, S., Keijzer, L., Geuskens, G., & Liebrechts, W. (2013). *Mentale pensionering; een onderzoek naar kenmerken, determinanten en gevolgen*. Hoofddorp: TNO.

3. Een derde verbeterpunt is de nu veelal overgeslagen nameting en procesevaluatie. Die nameting en procesevaluatie zijn essentiële stappen in het actieprogramma en juist die stap is in verschillende proeftuinen om uiteenlopende redenen uiteindelijk niet gezet. Oorzaken waren tijdgebrek, timing van de nameting, teveel onrust in de organisatie als gevolg van reorganisaties en andere veranderingen en weinig vertrouwen in de afloop en waarde van een nameting (gezien ook de onrust). Om te kunnen vaststellen of, in hoeverre en waaróm een bepaalde interventie of actie al dan niet effectief is geweest, zijn de effect- en procesevaluaties echter essentieel. Zonder nameting en procesevaluatie is het onmogelijk structureel te leren van ervaringen en kan een organisatie geen lerende organisatie zijn. Het nalaten van een evaluatie doet bovendien geen recht aan de geleverde inzet van deelnemers in het programma zelf.

Suggestie: er moeten vooraf expliciete afspraken worden gemaakt over de evaluatie van (onderdelen in) het actieprogramma. Daar zullen ook budget en tijd voor beschikbaar moeten komen. Dat budget en die tijd moeten er bovendien ook blijven, óók als de interventieperiode langer is dan gepland. Afspraken hierover kunnen worden gemaakt met een (dedicated) projectleider en dienen in elk geval betrekking te hebben op de evaluatie van het bereiken van de doelen, zoals die op basis van de voormeting worden gesteld.

4. Een vierde verbeterpunt is de uitwisseling van ervaringen tussen de verschillende proeftuinen. Dat geldt zowel voor de proeftuinen die bij verschillende organisaties liepen (Philips Lighting, SVB, Doc-Direkt, DUO en de Nationale Politie) als voor de deel-proeftuinen bij bijvoorbeeld verschillende eenheden van de Nationale Politie of verschillende locaties van Doc-Direkt. Het uitwisselen van ervaringen gebeurde nu nog zeer beperkt, maar die enkele keer dat die uitwisseling er wel was, werd dat als zeer positief beoordeeld. Proeftuinen zijn voorbeeld geïnteresseerd in de gevolgde aanpak in andere proeftuinen en ideeën voor interventies. Uitwisseling daaromtrent leverde bijvoorbeeld op dat de 'secret service' zoals die bij de Nationale Politie werd ingevoerd, ook bij Philips Lighting is ingevoerd.

Suggestie: organiseer online en/of offline meer mogelijkheden voor uitwisseling van kennis, ervaringen, instrumenten en/of interventies.

5. Het vijfde en laatste verbeterpunt betreft privacy. Privacy is een belangrijk en ook steeds belangrijker onderwerp in alle proeftuinen. In de meeste proeftuinen hebben het uitzoeken van wat de privacyregels zijn en de onzekerheid rondom die regels voor veel vertraging gezorgd. Ook is hier en daar wantrouwen ontstaan, waardoor draagvlak voor gekozen interventies sterk onder druk kwam te staan. Recent zijn nieuwe en vooral ook strengere privacyregels opgesteld door de Autoriteit Persoonsgegevens voor het verzamelen en gebruiken van gezondheidsdata bij werknemers. Om tijdverlies gedurende het project te voorkomen moet ervoor worden gezorgd dat bij de start van het actieprogramma absoluut helder is wie welke gegevens verzamelt, wie welke gegevens kan inzien en wat er met de verzamelde data gebeurt. Voor het draagvlak bij werknemers (vertegenwoordiging) is die helderheid aan de voorkant cruciaal.

Suggestie: betrek direct een eventuele privacy-officer en communiceer ook helder hoe er met gegevens wordt omgegaan.

Bijlage 1 Tabellen

Tabel B1.1 Vitaal Vakmanschap totaal en constructscores voormeting en nameting*, in percentages

	Leer-oriëntatie		Bevlogenheid		Werkfocus		Waardering		Totaal werknemers	
	T0	T1	T0	T1	T0	T1	T0	T1	T0	T1
Vitaal Vakmanschap	87,8	90,6	57,6	61,8	71,1	68,4	45,7	46,9	63,3	66,1
Vitaal Vakmanschap bedreigd	11,2	8,7	38,7	36,0	26,2	29,4	46,2	45,7	24,3	25,3
Mentaal Pensioen	1,0	0,7	3,7	2,2	2,7	2,2	8,2	7,4	12,4	8,7
Totaal	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

* Deelnemers die zowel T0 als T1 hebben ingevuld (n=393).

Tabel B1.2 Resultaten uitkomstmaten op T0 en T1 voor de interventiegroep

	N	T0	T1	p-waarde
Gezondheid (1-5)	142	3,20	3,23	0,55
Werktevredenheid (1-5)	167	3,81	3,88	0,28
Productiviteit (1-11)	166	6,86	7,03	0,22
Leeftijd doorwerken	86	62,64	62,84	0,80
Verzuim (ja/nee)	129	0,75	0,57	0,01***
Aantal keren verzuim	113	1,01	1,76	0,11
Aantal dagen verzuim	142	3,20	3,23	0,55

* marginaal verschil ($p < 0,10$)** significant verschil ($p < 0,05$)*** significant verschil ($p < 0,01$)

Tabel B1.3 Resultaten voorspellers op T0 en T1 voor de interventiegroep

	N	T0	T1	p-waarde
<i>Kwalificatieveroudering</i>				
Technische slijtage (1-5)	171	2,35	2,22	0,03**
Technische atrofie (1-5)	171	2,98	2,95	0,71
Economisch (los) (1-5)	171	3,04	2,93	0,25
Skills shortage (1-5)	171	2,94	2,85	0,22
Economisch schaal (1-5)	171	2,56	2,51	0,32
Perspectivisch (1-5)	171	1,97	1,98	0,83
<i>Overig</i>				
Mastery (1-5)	170	3,84	3,86	0,68
Self-efficacy ten aanzien van (1-6):				
• bijhouden veranderingen	167	4,33	4,35	0,71
• behoud huidige baan	166	4,54	4,68	0,03***
• leren nieuwe werktaken	163	4,52	4,56	0,39
Leeftijdsdiscriminatie (1-5)	167	2,53	2,50	0,64
Betrokkenheid besluitvorming (1-5)	144	3,07	3,19	0,15
Aanspreekcultuur (1-5)	152	3,10	3,03	0,22
Autonomie (1-5)	167	3,87	3,86	0,83
Werkzekerheid (1-4)	167	3,02	3,02	0,93
Steun om door te werken (1-5):				
• collega's	126	2,54	2,59	0,67
• leidinggevende	112	2,82	3,04	0,05*
• partner	116	2,66	2,41	0,07*
Richting (1-5)	125	2,86	3,09	0,00***
Ruimte (1-5)	151	3,35	3,40	0,58
Ruggensteun (1-5)	151	3,31	3,36	0,48
Leeractiviteiten (1-5)	151	1,50	1,62	0,10

* marginaal verschil ($p < 0,10$)** significant verschil ($p < 0,05$)*** significant verschil ($p < 0,01$)

Tabel B1.4 Resultaten uitkomstmaten op T0 en T1 voor de controlegroep

	N	T0	T1	p-waarde
Gezondheid (1-5)	196	3,18	3,15	0,49
Werktevredenheid (1-5)	203	3,70	3,71	0,93
Productiviteit (1-11)	197	6,60	6,67	0,61
Leeftijd doorwerken	80	63,54	63,73	0,73
Verzuim (ja/nee)	98	0,69	0,59	0,13
Aantal keren verzuim	107	2,54	1,50	0,31
Aantal dagen verzuim	105	8,24	11,82	0,15

* marginaal verschil ($p < 0,10$)** significant verschil ($p < 0,05$)*** significant verschil ($p < 0,01$)

Tabel B1.5 Resultaten voorspellers op T0 en T1 voor de controlegroep

	N	T0	T1	p-waarde
<i>Kwalificatieveroudering</i>				
Technische slijtage (1-5)	204	2,50	2,45	0,40
Technische atrofie (1-5)	204	2,98	2,98	1,00
Economisch (los) (1-5)	204	3,06	3,06	1,00
Skills shortage (1-5)	204	3,02	2,89	0,10*
Economisch schaal (1-5)	204	2,78	2,66	0,02**
Perspectivisch (1-5)	204	2,17	2,06	0,05*
<i>Overig</i>				
Mastery (1-5)	203	3,59	3,65	0,12
Self-efficacy ten aanzien van (1-6):				
• bijhouden veranderingen	189	4,27	4,35	0,20
• behoud huidige baan	195	4,64	4,62	0,72
• leren nieuwe werktaken	195	4,39	4,58	0,00***
Leeftijdsdiscriminatie (1-5)	203	2,66	2,59	0,16
Betrokkenheid besluitvorming (1-5)	198	2,91	2,97	0,37
Aanspreekcultuur (1-5)	174	2,88	2,92	0,49
Autonomie (1-5)	203	3,89	3,88	0,79
Werkzekerheid (1-4)	203	2,84	2,94	0,07*
Steun om door te werken (1-5):				
• collega's	142	2,77	2,56	0,03**
• leidinggevende	132	3,11	3,02	0,33
• partner	129	2,70	2,63	0,50
Richting (1-5)	122	3,07	3,23	0,02**
Ruimte (1-5)	129	3,41	3,47	0,25
Ruggensteun (1-5)	129	3,24	3,33	0,19
Leeractiviteiten (1-5)	129	1,29	1,34	0,54

* marginaal verschil ($p < 0,10$)** significant verschil ($p < 0,05$)*** significant verschil ($p < 0,01$)