

## REEKS 'DUURZAME INZETBAARHEID'

# Klaar voor de toekomst: Mentaal pensioen herstellen met het Vitaal Vakmanschap-actieprogramma

Linda Koopmans

*TNO*

[linda.koopmans@tno.nl](mailto:linda.koopmans@tno.nl)

Jenny Huijs

*TNO*

[jenny.huijs@tno.nl](mailto:jenny.huijs@tno.nl)

### Samenvatting

In dit artikel wordt de effectiviteit van het Vitaal Vakmanschap-actieprogramma in de praktijk onderzocht. Het Vitaal Vakmanschap-actieprogramma is ontwikkeld om organisaties te ondersteunen bij het behouden en/of herstellen van de 'fit' tussen werknemers en het werk. Doel is het proces van mentaal pensioen bij werknemers te stoppen en/of om te keren. Zo draagt het programma eraan bij dat werknemers langer gezond en productief kunnen en ook willen doorwerken. In dit artikel toetsen we de effectiviteit van het bottom-up programma bij drie Nederlandse organisaties, namelijk de Sociale Verzekeringsbank (SVB), Doc-Direkt en de Nationale Politie. In totaal namen 1.035 werknemers deel aan het onderzoek. Bij de organisaties is zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie verzameld, middels een vragenlijst en een logboek. Uit de resultaten blijkt dat de deelnemers het programma als positief ervoeren. In zijn geheel ging het niveau van mentaal pensioen niet omlaag tussen de diagnosemeting en de effectmeting één jaar later. Wel bleek de daling in mentaal pensioen groter voor werknemers die actief deelnamen aan de interventie(s) in het programma dan werknemers die minder actief deelnamen. Dus, hoe actiever de deelname, hoe groter de effectiviteit van het programma. We sluiten af met geleerde lessen uit het onderzoek.

## Abstract

### *Fit for the future: Reversing mental retirement with the 'Vitaal Vakmanschap' action program*

This article investigates the effectiveness of the 'Vitaal Vakmanschap' action program in the workplace. The 'Vitaal Vakmanschap' action program has been developed to support organizations in maintaining and/or restoring the 'fit' between employees and work. The aim is to stop and/or reverse the process of mental retirement among employees. In this way, the program contributes to employees being able and willing to continue working longer, healthily and productively. In this article, we examine the effectiveness of the program in three Dutch organizations, namely the Sociale Verzekeringsbank (SVB), Doc-Direct and the National Police. A total of 1,035 employees participated in the program. Both quantitative and qualitative information was collected. The results show that the participants experienced the program as positive. Overall, the level of mental retirement did not decrease between the diagnosis measurement and the effect measurement one year later. However, the decline in mental retirement was greater for employees who actively participated in the intervention(s) in the program compared with employees who participated less actively. Thus, the more actively individuals participated, the greater the effectiveness of the program. We conclude with lessons learned.

**Keywords:** mental retirement, vitality, craftsmanship, sustainable employability, self-management, intervention, participatory approach, effectiveness

## 1 Inleiding

Duurzame inzetbaarheid draait om de match tussen de werkende en het werk, nu én in de toekomst (Dorenbosch et al., 2012). Bij een goede match, oftewel 'person-job fit', sluit de fit tussen wat het werk vraagt en biedt en wat de werknemer kan en wil goed aan (Kristof, 1996). Aan de ene kant heb je een werknemer die bepaalde dingen kan en wil, en aan de andere kant heb je het werk dat bepaalde dingen vraagt en biedt (Kristof, 1996). Deze insteek komt overeen met de definitie die Van der Klink et al. (2016, p. 74) aan duurzame inzetbaarheid geven, namelijk: "Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken

om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren.” Duurzame inzetbaarheid is dus een dynamisch proces dat vraagt om continu in de gaten te houden of de match tussen de werkende en het werk nog goed is.

### 1.1 Leven lang ontwikkelen belangrijk

Zeker in tijden van snelle veranderingen op de arbeidsmarkt en een langere loopbaan is het belangrijk dat mensen zich blijven ontwikkelen om duurzaam inzetbaar te blijven (zie bijvoorbeeld de kamerbrief ‘Leven Lang Ontwikkelen’ van de ministers Koolmees en Van Engelshoven, 2018; de SER Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen, 2019). Snelle veranderingen op de arbeidsmarkt worden bijvoorbeeld veroorzaakt door technologische vernieuwingen (Plomp & Peeters, 2020) en door de coronacrisis (SER, 2020). Duurzame inzetbaarheid zien we hierbij als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de werkende en de werkgever. De werkende heeft de verantwoordelijkheid om eigen regie (of zelfmanagement) te nemen over de eigen ontwikkeling en loopbaan (o.a. De Lange, 2020). De werknemer staat zelf aan het roer. De werkgever heeft de verantwoordelijkheid om de werkende te faciliteren en te stimuleren. Het geven van richting, ruimte en ruggesteun aan de werkende zijn hierbij drie belangrijke aspecten (o.a. SER, 2020).

### 1.2 Match tussen persoon en werk

Omdat duurzame inzetbaarheid een dynamisch proces is, kan de kwaliteit van de match tussen de werkende en het werk (person-job fit) over de tijd verminderen. De werknemer kan in gezondheid achteruitgaan, de motivatie kan verminderen, of de werknemer kan aan een nieuwe uitdaging toe zijn. Anderzijds kan het werk veranderen: bijvoorbeeld doordat bepaalde taken worden overgenomen door technologie, door globalisering, of doordat de vraag naar een bepaald product of dienst verandert. In onderzoek naar de person-job fit (Kristof, 1996) wordt een onderscheid gemaakt tussen twee typen ‘fit’. Bij het eerste type fit gaat het om fit tussen wat het werk vraagt en wat de werknemer kan. Dit type fit relateert sterker aan de gezondheid en aan de kennis en vaardigheden van de werkende. Wanneer dit type fit minder goed wordt, noemen we dit kwalificatieveroudering (Dorenbosch et al., 2012). Bij het tweede type fit gaat het om fit tussen wat de werknemer wil of van waarde vindt en wat het werk biedt. Dit relateert sterker aan motivationele aspecten en attitudes ten aanzien van het werk en de organisatie. Wanneer dit type fit minder goed wordt, noemen we dit motivatieveroudering (Dorenbosch et al., 2012).

### 1.3 Mogelijkheden om match te herstellen

Zowel kwalificatieveroudering als motivatieveroudering willen we zoveel mogelijk voorkomen om het langer productief en gezond doorwerken van alle werkenden te stimuleren. Hiervoor is het van belang om tijdig risico's van een verminderde fit te signaleren en hierop te anticiperen. En om, op het moment dat er sprake is van verminderde fit, deze zo mogelijk weer te herstellen. Dit vraagt enerzijds van de werknemer om actie te ondernemen, en anderzijds van de werkgever om de medewerker(s) hierin te ondersteunen en stimuleren. Er is al veel wetenschappelijke literatuur beschikbaar over het in beweging brengen van medewerkers, en het stimuleren van eigen regie (of zelfmanagement) bij medewerkers (o.a. De Lange, 2020; Van Vuuren et al., 2016; Vos et al., 2020). Wetenschappelijke theorieën zoals de Zelfdeterminatie Theorie (Deci & Ryan, 1985), de Theorie van Gepland Gedrag (Ajzen, 1991) en het Job Demands-Resources model (Demerouti et al., 2001) liggen hierbij aan de basis. De Zelfdeterminatie Theorie (Deci & Ryan, 1985) stelt dat mensen drie basisbehoeften hebben die hen motiveren om in actie te komen: de behoefte om zelf te kunnen beslissen (autonomie), om zich competent te voelen (competentie) en om zich verbonden te voelen met de omgeving (verbondenheid). In de Theorie van Gepland Gedrag wordt de intentie tot bepaald gedrag bepaald door drie factoren: iemands attitude ten opzichte van het gedrag, de subjectieve norm die in de omgeving heerst over het gedrag, en de controle die iemand ervaart over het gedrag (Ajzen, 1991). Het Job Demands-Resources model is een veelgebruikt model om de relaties tussen werkkenmerken en werkuitkomsten te verklaren. Het model veronderstelt dat hoge werkeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezonde uitkomsten (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen (job resources) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces) (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Taris, 2013).

In het huidige onderzoek bouwen we voort op eerder onderzoek naar het herstellen van verminderde 'fit' door Sanders en Kraan (2013) en Sanders et al. (2013). In deze onderzoeken is de term 'mentaal pensioen' gebruikt om een verminderde fit te omschrijven. Mentaal pensioen kan op elke leeftijd voorkomen, en gaat over werknemers die mentaal al afscheid hebben genomen van hun werk, ondanks het feit dat ze fysiek nog aan het werk zijn (en blijven).

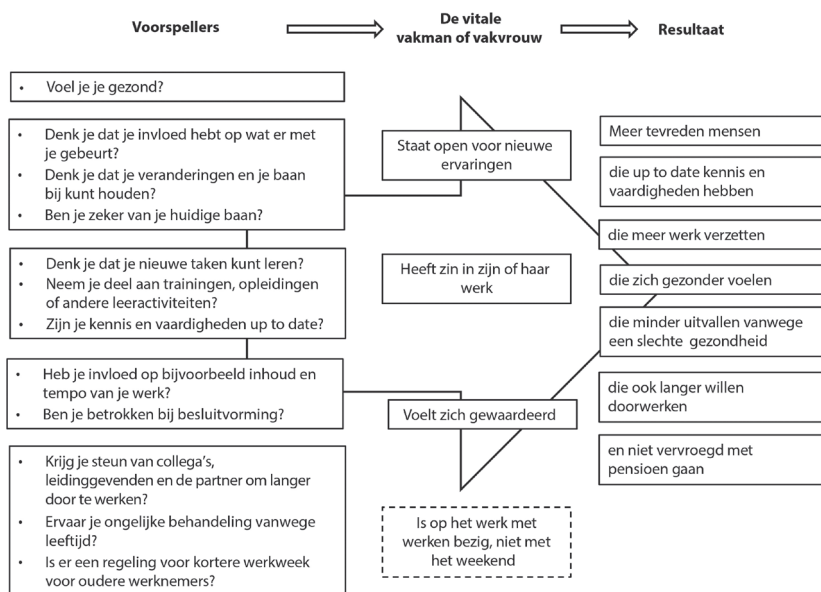
### 1.4 Mentaal pensioen verminderen

Om organisaties te ondersteunen bij het verminderen van mentaal pensioen en het behouden en/of herstellen van de 'fit' tussen werknemers en het werk,

heeft TNO in 2013 het Vitaal Vakmanschap-actieprogramma ontwikkeld. Het actieprogramma is gebaseerd op een uitgebreid onderzoek naar mentaal pensioen dat TNO samen met Philips in 2013 afrondde. Uitgebreide informatie over dit onderzoek is te lezen in Sanders et al. (2013). In het onderzoek zijn het concept 'mentaal pensioen' en de voorspellers en uitkomsten van mentaal pensioen onderzocht op basis van STREAM-data. STREAM staat voor Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation (Van den Heuvel et al., 2020) en is een grootschalig longitudinaal cohortonderzoek dat in 2010 gestart is onder ruim 15.000 personen van 45 jaar en ouder. Het doel van STREAM is om te identificeren onder welke omstandigheden 45-plussers (langer) deelnemen aan betaald werk, met behoud van een goede gezondheid en een goede productiviteit. De onderzoekspopulatie is gestratificeerd naar leeftijd en werkstatus (ruim 12.000 werknemers, 1.000 zelfstandigen en 2.000 niet-werkenden). Deelnemers vullen jaarlijks een uitgebreide online vragenlijst in. In het onderzoek van Sanders et al. (2013) is gebruikgemaakt van de gegevens van de eerste drie metingen van STREAM in 2010, 2011 en 2012.

Op basis van de STREAM-data blijkt dat mentaal pensioen uit drie aspecten bestaat: verminderde proactieve leeroriëntatie (een afname van interesse in leren en ontwikkelen), verminderde bevologenheid (verminderde motivatie voor en verbinding met de baan) en verminderde waardering (werknemers ervaren zichzelf en hun werk als minder gewaardeerd en op prijs gesteld door anderen) (Sanders et al., 2013). Uit correlaties en factoranalyse op deze drie aspecten (proactieve leeroriëntatie, bevologenheid en ervaren waardering) blijkt dat er géén sprake is van één onderliggende dimensie, maar dat mentaal pensioen een meerdimensionaal concept is. Elk van deze drie aspecten moet dus afzonderlijk worden gemeten om tot een volledig beeld van mentaal pensioen te komen. De drie aspecten correleren weliswaar significant met elkaar ( $r$  tussen de .17 en .39), maar de samenhang is niet dermate sterk dat de aspecten 'hetzelfde meten'. Het concept met deze drie-factor-structuur is in de praktijk getoetst in Huijs et al. (2019) en bleek goed te passen op de verzamelde data tot dusver. Daarnaast bleek dat de structuur stabiel was over verschillende subgroepen heen, zoals leeftijd (< 50 jaar; ≥ 50 jaar), opleidingsniveau (laag, middel, hoog) en beroep (agent en kantoorbaan).

Zowel persoonlijke als organisatiefactoren blijken van invloed te zijn op mentaal pensioen (Sanders et al., 2013). Een belangrijke voorspeller is bijvoorbeeld een gebrek aan vertrouwen dat werknemers hebben in hun eigen vermogen om met veranderingen om te gaan of om nieuwe dingen te leren (self-efficacy). Ook gebrek aan regelruimte die werknemers hebben om invloed uit te oefenen op hoe ze hun werk uitvoeren en de mate waarin



Figuur 1 TNO-model Vitaal Vakmanschap

werknemers het idee hebben dat ze geen invloed hebben op wat er in en om hen heen gebeurt, blijken belangrijke voorspellers van mentaal pensioen. Uit het onderzoek blijkt ten slotte dat maatregelen die organisaties treffen om oudere werknemers te ontzien, mentaal pensioen in de hand kunnen werken. Dat geldt ook voor leeftijdsdiscriminatie of gebrek aan steun van leidinggevend en voor langer doorwerken.

Wat betreft uitkomsten van mentaal pensioen, kwam uit het onderzoek naar voren dat mentaal gepensioneerde werknemers vaker ontevreden zijn met hun werk, vaker een minder goede fysieke en mentale gezondheid ervaren, evenals een lagere productiviteit en meer kennisveroudering. Tot slot zijn zij minder vaak bereid en in staat om langer door te werken en hebben zij een grotere kans op uitstroom naar arbeidsongeschiktheid en vroegpensioen dan vitale werknemers (Sanders et al., 2013; Van Emmerik et al., 2017). Het bovenstaande is schematisch weergegeven in het theoretisch model van Vitaal Vakmanschap (zie Figuur 1). Vitaal Vakmanschap is de keerzijde van mentaal pensioen.

Deze bevindingen waren voor de Sociale Verzekeringsbank (SVB), Doc-Direkt, de Nationale Politie en TNO reden om samen te kijken naar de praktische toepassing van het model en welke interventies zij zouden kunnen inzetten om mentaal pensioen te verminderen. Dat heeft geleid

tot het instellen van zogeheten proeftuinen 'Vitaal Vakmanschap'. In deze proeftuinen werd het wetenschappelijk model getoetst en werd het actieprogramma in de praktijk (door)ontwikkeld bij verschillende organisaties. Er is voor gekozen om in de organisaties met de term 'vitaal vakmanschap' te werken, omdat dit een positievere lading heeft.

### 1.5 Vitaal Vakmanschap-actieprogramma

Het doel van het Vitaal Vakmanschap-actieprogramma is om organisaties te ondersteunen bij het verminderen van mentaal pensioen en het behouden en/of herstellen van de 'fit' tussen werknemers en het werk. Het Vitaal Vakmanschap-programma is een participatieve, stapsgewijze aanpak die op maat wordt gemaakt voor elke organisatie. Het programma maakt gebruik van concepten uit een aantal wetenschappelijke theorieën, zoals autonomie, competentie en verbinding uit de Zelfdeterminatie Theorie (Deci & Ryan, 1985), attitude, en subjectieve norm en waargenomen controle (waaronder self-efficacy) uit de Theorie van Gepland Gedrag (Ajzen, 1991), en het vergroten van energiebronnen uit het Job Demands-Resources model (Demerouti et al., 2001). Door in te spelen op deze concepten wordt geprobeerd om bewustwording en draagvlak te creëren rondom het thema 'vitaal vakmanschap' en om individuele medewerkers te motiveren tot actie. Door de groepsgewijze aanpak (met het team of de afdeling) wordt ingespeeld op verbinding, sociale normen en attitude ten opzichte van bepaald gedrag. De positieve effecten van het gebruik van een participatieve aanpak zijn goed ingeburgerd in andere onderzoeken (bijv. Leka et al., 2008; Nielsen et al., 2010). Doordat medewerkers na stap 1 (mindmappen) en stap 2 (diagnose) merken dat er daadwerkelijk iets gedaan wordt met hun ideeën en resultaten, voelen zij zich serieus genomen, hetgeen inspeelt op het gevoel van competentie. Door medewerkers mee te laten denken over mogelijke acties en hen te laten kiezen welke interventies zij in stap 4 van het programma willen inzetten, ervaren zij autonomie en zullen zij naar verwachting meer gemotiveerd zijn om deel te nemen aan de interventies. Het Vitaal Vakmanschap-programma beoogt de energiebronnen op het werk te vergroten, waardoor het motivationele proces bij medewerkers gestimuleerd wordt. Dit zal leiden tot allerlei positieve uitkomsten zoals hogere werktevredenheid, bevlogenheid en productiviteit. Tot slot vergroot de stapsgewijze, op maat gemaakte aanpak de kans dat de gekozen interventies beter aansluiten bij de specifieke behoeften van de werknemers, dat de gemaakte actieplannen effectiever zijn en dat er daadwerkelijk iets gedaan wordt met de resultaten (bijv. Nielsen & Randall, 2013).



Figuur 2 De vijf stappen in het Vitaal Vakmanschap-actieprogramma

In het Vitaal Vakmanschap-programma doorlopen de werknemers (samen met de leidinggevenden) vijf stappen (zie Figuur 2). Deze stappen zijn: (1) Mindmappen – bewustwording en draagvlak: wat is vitaal vakmanschap en mentaal pensioen; (2) Diagnose – meten van mentaal pensioen: voorspellers en effecten; (3) Acties kiezen – gezamenlijk kiezen van passende interventies; (4) Aan de slag – uitvoeren van de gekozen interventies; en (5) Evalueren – evalueren van zowel effect als proces.

#### *Stap 1. Mindmappen – bewustwording en draagvlak creëren*

Het doel van de mindmappingsessie(s) is het creëren van bewustwording en draagvlak rondom vitaal vakmanschap en mentaal pensioen. Aan een mindmappingsessie doen ongeveer 20 werknemers (met soms de leidinggevende) mee. Men gaat met elkaar brainstormen over wat vitaal vakmanschap en mentaal pensioen voor hen precies is, wat er volgens hen aan bijdraagt en wat er afbreuk aan doet, en hoe vitaal vakmanschap bevorderd kan worden. Op basis van de mindmappingsessie(s) wordt ook een eigen model voor Vitaal Vakmanschap opgesteld. Dit eigen model wordt naast het standaardmodel Vitaal Vakmanschap gelegd (zie Figuur 1) om verschillen vast te stellen. Daar waar nodig en wenselijk kan het TNO-diagnose-instrument Vitaal Vakmanschap worden verrijkt met specifieke aandachtspunten voor de desbetreffende organisatie. Daarmee ontstaat een diagnose ‘op maat’. Ook wordt in deze fase een projectgroep samengesteld die bestaat uit ongeveer zes personen (werknemers, HR-medewerker en eventueel de leidinggevende). Deelname is vrijwillig en de werknemers en organisatie bepalen zelf hoe de projectgroep wordt samengesteld. De projectgroep is het eerste aanspreekpunt voor de onderzoekers en voor de overige werknemers.

#### *Stap 2. Diagnose – meten van mentaal pensioen: voorspellers en effecten*

Met de input van de mindmappingsessie(s) wordt het standaardmodel (zie Figuur 1) aangevuld en specifiek gemaakt voor de betreffende organisatie. Dit model wordt dan omgezet naar een vragenlijst, zodat we mentaal pensioen



binnen de organisatie kunnen meten. De vragenlijst wordt online uitgezet onder alle werknemers en leidinggevende(n).

*Stap 3. Acties kiezen – gezamenlijk kiezen van passende interventies*

Na het in kaart brengen van het mentaal pensioen binnen de organisatie met de op maat gemaakte vragenlijst volgt het kiezen van interventies. Op basis van de uitkomsten van de vragenlijst wordt gekeken op welke van de concepten van mentaal pensioen de meeste vooruitgang geboekt kan worden. Daarna worden verbeterpunten geïdentificeerd aan de hand van de antwoorden op de volgende twee vragen: welke determinanten hangen sterk samen met dit concept van mentaal pensioen, en op welke 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 tot haar beschikking heeft, wordt gekeken in welke mate deze interventies ingrijpen op deze verbeterpunten. Vervolgens worden met de projectgroep de resultaten van de vragenlijst en de verbeterpunten besproken. Uiteindelijk maakt de projectgroep een voorselectie van 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 werknemers voorgelegd. Tijdens deze interventie-sessies worden eerst de resultaten van de vragenlijst gepresenteerd. Daarna worden de voorgestelde interventies aan de werknemers voorgelegd. Ook is er ruimte voor werknemers om zelf een interventie in te brengen. Na een korte uitleg van de interventies mogen de werknemers samen kiezen met welke interventies ze gezamenlijk aan de slag gaan, en hier een plan van aanpak voor opstellen. Hierin worden vragen beantwoord als: wie gaat dit doen, wanneer, hoe, wat zijn de randvoorwaarden en wanneer is het een succes.

*Stap 4. Aan de slag – uitvoeren van gekozen interventies*

Na de terugkoppeling van de resultaten en de begeleiding van de interventie-sessie(s) 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.

*Stap 5. Evalueren – evalueren van zowel effect als proces*

Ongeveer een jaar nadat de eerste meting werd gedaan, vindt er een vervolgmeting plaats. De vragenlijst wordt nogmaals uitgezet onder de

werknemers en leidinggevende(n) om zo de effecten van het traject in kaart te brengen. De vragenlijst is gelijk aan de eerste vragenlijst en wordt aangevuld met vragen over de uitgevoerde interventies. Tevens vindt er (idealiter) een procesevaluatie plaats door middel van interviews met een aantal betrokkenen (werknemers, leidinggevendenden, HR).

## 1.6 Onderzoeksvraag

In dit artikel onderzoeken we de effectiviteit van het Vitaal Vakmanschap-programma bij drie Nederlandse organisaties, namelijk de Sociale Verzekeringsbank (SVB), Doc-Direkt en de Nationale Politie. We onderzoeken daarbij de effectiviteit van het programma als geheel, en niet de effectiviteit van de specifieke interventies die gekozen worden in stap 4 van het programma. Aangezien het programma maatwerk is, en elke organisatie haar eigen interventies kiest, kan de verscheidenheid aan gekozen interventies groot zijn. Dit maakt het lastig om de effecten van de afzonderlijke interventies te onderzoeken. Daarbovenop geloven we dat de effectiviteit van het Vitaal Vakmanschap-programma tot stand komt door de participatieve, stapsgewijze aanpak op maat (het programma als geheel), en niet zozeer door de specifieke interventies in stap 4. We onderzoeken de volgende hypotheses:

*Hypothese 1:* Het niveau van mentaal pensioen zal omlaag gaan tussen de diagnose- en effectmeting.

*Hypothese 2:* De daling in mentaal pensioen zal voor werknemers die actief participeren in het programma groter zijn dan voor werknemers die minder actief participeren.

## 2 Methode

### 2.1 Deelnemers

In totaal namen 1.035 werknemers uit vijf afdelingen van drie organisaties deel aan dit onderzoek: één afdeling van Doc-Direkt ( $n = 291$ ), één afdeling van de SVB ( $n = 209$ ) en drie afdelingen van de Nationale Politie, met respectievelijk 175, 175 en 185 deelnemers (zie Tabel 1). De redenen waarom deze afdelingen meededen, verschilden, zoals meer bewustwording creëren bij werknemers rondom hun eigen duurzame inzetbaarheid, 'vastgeroeste' werknemers weer in beweging krijgen, en om negatieve effecten van een reorganisatie te minimaliseren. Alle deelnemers zijn door hun organisatie geïnformeerd over de start van

**Tabel 1 Deelnemende afdelingen**

Organisatie	Afdeling	Aantal werknemers	Start programma	Einde programma
SVB	1	209	december 2013	mei 2015
Doc-Direkt	2	291	augustus 2014	juni 2016
Nationale Politie	3	175	oktober 2014	juni 2016
	4	175	december 2014	november 2016
	5	185	mei 2015	juli 2017

het Vitaal Vakmanschap-programma. Het onderzoek is getoetst door de interne beoordelingscommissie van TNO.

## 2.2 Dataverzameling

Bij de afdelingen is zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie verzameld. Naar alle werknemers van de vijf afdelingen ( $N = 1035$ ) is een online vragenlijst gestuurd voor de diagnosemeting (stap 2) en de evaluatiemeting (stap 5). Het tijdstip van de diagnosemeting was afhankelijk van het moment waarop de afdeling startte met het programma. In dit onderzoek vonden alle diagnosemetingen plaats tussen maart 2014 (bij SVB) en oktober 2015 (bij de Nationale Politie). De follow-up vond plaats ongeveer één jaar na de diagnosemeting. Alle deelnemers hebben voorafgaand aan het invullen van de vragenlijst toestemming gegeven voor deelname via een informed consent, waarbij ze zijn geïnformeerd over het doel en de inhoud van het onderzoek, en waarbij werd gegarandeerd dat hun gegevens vertrouwelijk en anoniem zullen worden behandeld.

De kwalitatieve informatie werd gedurende het hele onderzoek verzameld in een logboek (met observaties van de onderzoekers). De onderzoekers hebben de context en setting van elke afdeling gevolgd en bijgehouden in een digitaal logboek. In het logboek werd de volgorde van geplande en ongeplande gebeurtenissen vermeld, samen met indrukken (eigen observaties) van de onderzoekers. Deze indrukken kwamen uit hun eigen observaties tijdens sessies en periodieke contacten met de projectgroep. Ook evalueerden de onderzoekers elke sessie kort door aan het einde van een sessie de mening van de deelnemers te vragen. Het logboek werd gedurende de hele duur van het onderzoek bijgehouden. De logboekgegevens zijn per afdeling gegroepeerd om een chronologische lijst van gebeurtenissen te vormen, inclusief de indrukken van de onderzoekers.

## 2.3 Vragenlijst

### *Mentaal pensioen*

Mentaal pensioen werd gemeten met drie subconcepten, namelijk proactieve leeroriëntatie, betrokkenheid bij het werk, en ervaren waardering (Huijs et al., 2019). *Proactieve leeroriëntatie* is gemeten met vier items gebaseerd op onderzoek van Van Veldhoven en Dorenbosch (2008). Een voorbeelditem is: "In mijn werk probeer ik telkens weer nieuwe dingen te leren." De antwoordcategorieën varieerden van 1 (*helemaal mee oneens*) tot 5 (*helemaal mee eens*). De interne consistentie van de schaal (Cronbach's alpha) was in ons onderzoek .85. *Bevlogenheid* is gemeten met zes items uit de Utrechtse Bevlogenheidschaal (UBES; Schaufeli & Bakker, 2003), waarvan drie items op vitaliteit en drie items op toewijding. Een voorbeelditem is: "Op mijn werk bruis ik van de energie." De respondenten werd gevraagd te beschrijven hoe vaak ze de beschreven situaties ervoeren (1 = *nooit*; 7 = *altijd*). De interne consistentie van de schaal (Cronbach's alpha) was in ons onderzoek .94. Het deelconcept absorptie is niet meegenomen in dit onderzoek, om de onderzochte concepten gelijk te houden aan het STREAM-onderzoek. *Waardering* is gemeten met één vraag: "Voel je je gewaardeerd in je huidige baan?" De antwoordcategorieën varieerden van 1 (*helemaal niet*) tot 4 (*heel sterk*). De schaalscores van de drie subconcepten van mentaal pensioen werden gestandaardiseerd (in scores tussen 0 en 1) omdat hun responscategorieën verschilden. Voor praktische doeleinden werd over deze drie subconcepten ook een gemiddelde score berekend, die een variabele creëerde die mentaal pensioen in één cijfer weergeeft (bereik 0 tot 1;  $\alpha = .64$ ).

### *Blootstelling aan de gekozen interventie(s)*

In de follow-up vragenlijst werd ook de mate van blootstelling aan de gekozen interventie(s) in stap 4 gemeten. Een overzicht van de ingezette interventies per afdeling en de interventieblootstelling is te zien in Tabel 4. De respondenten werd gevraagd of ze bekend waren met elke interventie die was geïmplementeerd in hun afdeling (0 = *nee*, 1 = *ja*) en zo ja, in welke mate ze actief hadden bijgedragen aan deze specifieke interventie(s) (1 = *niet*, 5 = *zeer veel*). Voor elke respondent werd vervolgens de interventieblootstelling berekend: er werd een somscore gemaakt van het aantal interventies waaraan zij vaak actief hadden bijgedragen, gedeeld door het maximale aantal interventies waaraan zij konden deelnemen (het aantal interventies dat in hun afdeling was geïmplementeerd). Dit resulteerde

in een continue variabele van 0 (lage interventieblootstelling) tot 1 (hoge interventieblootstelling).

#### 2.4 Analyses

Er zijn multilevel-analyses uitgevoerd om effecten te bepalen en onze hypothesen te toetsen (Heck et al., 2010). De analyses zijn gedaan in SPSS 25. Er is gekozen voor multilevel-analyses omdat de data genest zijn op afdelingsniveau. Multilevel-modellering (d.w.z. een hiërarchisch lineair model) heeft tot doel gegevens te analyseren die een inherente hiërarchische structuur bevatten (Chou et al., 1998). In de huidige studie bevatten de gegevens twee niveaus. Het eerste niveau bevat individuele scores op mentaal pensioen tijdens baseline en follow-up (*persoonsniveau*). Het tweede niveau bestaat uit de afdelingen (*afdelingsniveau*). Voor elke uitkomst werd stapsgewijs een uiteindelijk model gebouwd. Als eerste werd voor elke uitkomst de aanwezigheid van een *random intercept* getest, wat aangeeft of afdelingen verschillende *intercepts* (startpunten) hebben. In de tweede stap werd voor elke uitkomstmaat de aanwezigheid van een *random slope* getest, wat aangeeft of afdelingen verschillen in de manier waarop hun mentaal pensioen in de tijd verandert. In de laatste stap werd het opleidingsniveau toegevoegd als covariant van het best passende model. Opleidingsniveau is opgenomen als covariant aangezien in eerder onderzoek verschillen in werkmotivatie en werktevredenheid zijn gevonden tussen lager en hoger opgeleide werknemers (o.a. Dorenbosch et al., 2011; Warr, 2008). Voor de eerste hypothese werden verschilcores (tussen de baseline en follow-up) berekend voor elke uitkomst en gebruikt als afhankelijke variabele, waardoor de *intercept* van het model een indicator is voor de verandering in de uitkomst van baseline tot follow-up. Voor de tweede hypothese was de afhankelijke variabele de follow-up meting. In de laatste stap van de analyse werden de nulmeting van de uitkomst en de interventieblootstelling (de mate waarin werknemers actief hadden bijgedragen aan de specifieke interventie(s) in hun team) toegevoegd. Variabelen in de vergelijking zijn niet gecentreerd, omdat alle opgenomen variabelen interpreteerbare nulwaarden hadden. De intraclass correlatiecoëfficiënt (ICC) is berekend om de hoeveelheid variantie te verkrijgen die verklaard werd door de verschillen tussen afdelingen.

De kwantitatieve analyses zijn aangevuld met kwalitatieve informatie, namelijk observaties van de onderzoekers en contacten met de projectgroep. De kwalitatieve resultaten worden besproken volgens de vijf stappen van het programma.

## 3 Resultaten

### 3.1 Kwantitatieve resultaten

In totaal vulden 683 (66.0%) werknemers (een deel van) de baseline-vragenlijst in en iets meer dan 400 (39.5%) deelnemers vulden (een deel van) beide vragenlijsten in (zie Tabel 2 voor responspercentages binnen elke afdeling). Er werden geen significante verschillen op baseline-niveaus van mentaal pensioen en de componenten ervan gevonden tussen degenen die alleen de baseline-vragenlijst invulden (uitvallers) en degenen die beide vragenlijsten invulden. De gemiddelde leeftijd van de deelnemers was 45.8 jaar (zie Tabel 3). De meeste waren man (60.3%) en hadden een middelbaar opleidingsniveau (50.6%). De meeste deelnemers werkten fulltime (69.6%) en werkten gemiddeld bijna 13 jaar bij de organisatie. Tabel 3 toont ook de scores op mentaal pensioen en de subconcepten op baseline. Tabel 4 toont een overzicht van de ingezette interventies per afdeling en de interventieblootstelling.

Tabel 5 toont de correlaties tussen de baseline-levels van mentaal pensioen en de mate van deelname aan interventies. Hieruit blijkt dat hoe hoger iemand op mentaal pensioen scoort op baseline, hoe minder actief hij deelneemt aan de interventies in stap 4 van het programma. Deelnemers met een hogere score op proactieve leeroriëntatie, bevoegenheid en/of waardering doen vaker actief mee aan de interventies.

Tabel 6 toont het effect van het programma op mentaal pensioen en de subconcepten ervan. Aangezien geen van de *intercepts* significant is, verandert het niveau van mentaal pensioen niet tussen baseline en follow-up. Daarom wordt Hypothese 1 verworpen. Ook zien we geen verschillen in mentaal pensioen en de subconcepten van mentaal pensioen tussen mensen met verschillende opleidingsniveaus.

Tabel 7 toont voor elke uitkomst de resultaten van de multilevel-analyses, die rekening houden met de mate van actieve deelname aan de interventies (interventiebloomstelling). Interventiebloomstelling heeft een significant effect op mentaal pensioen. Werknemers die meer waren blootgesteld aan de interventie(s), d.w.z. die vaker actief bijdroegen aan de interventie(s), hadden bij de follow-up een iets lager niveau van mentaal pensioen. Dit effect werd ook gevonden bij twee van de subconcepten van mentaal pensioen: proactieve leeroriëntatie en bevoegenheid. Voor ervaren waardering vonden we wel een trend in de verwachte richting, maar dit verschil was niet significant. De resultaten laten zien dat actieve deelname aan de interventie(s) verband houdt met een afname van mentaal pensioen, hetgeen in lijn is met Hypothese 2.

### 3.2 Kwalitatieve resultaten

Uit de kwalitatieve resultaten bleek dat de deelnemers positief waren over het Vitaal Vakmanschap-programma. De mindmapping-sessies speelden een belangrijke rol bij het vergroten van het enthousiasme van de werknemers. De deelnemers waardeerden de mogelijkheid om niet alleen hun mening te geven, maar ook dat deze serieus werd genomen en dat ze inspraak hadden in de volgende stappen van het programma. Hoewel de mindmapping-sessies werden gewaardeerd, hadden de deelnemers vaak moeite om dingen specifiek te maken, vooral bij het overwegen van mogelijke acties om mentaal pensioen te verminderen. Daarom was het belangrijk dat de onderzoekers/trainers dieper groeven en meer vragen stelden.

Een obstakel dat naar voren kwam tijdens de diagnosefase, betrof een verandering in de manier waarop deelnemers de resultaten van vragenlijsten ontvingen. Halverwege de studie werden de vragenlijsten afgenomen in een nieuw digitaal portaal. In dit nieuwe portaal ontvingen de deelnemers hun resultaten direct na het invullen van hun vragenlijst. Dit persoonlijke rapport bevatte niet alleen hun persoonlijke resultaten, maar ook tips en feedback over hoe ze hun scores konden verbeteren. Dit nieuwe portaal is geïmplementeerd bij twee afdelingen van de Nationale Politie. De deelnemers van de andere twee organisaties en de derde afdeling van de Politie vulden de vragenlijsten in de 'oude' digitale omgeving in, zonder persoonlijk rapport en directe feedback. De inhoud van de vragenlijst was in alle afdelingen hetzelfde (behalve uiteraard de vragen op maat). Een ander obstakel in deze fase was de timing van de vragenlijst. Soms moest de vragenlijst tegelijk met het werknemersbetrokkenheidsonderzoek of een vragenlijst voor een ander onderzoek worden verzonden. Dit had mogelijk negatieve effecten op het responspercentage. De timing van de vragenlijst vond echter altijd plaats in overleg met de projectgroep.

In de interactieve sessies waarin de deelnemers de interventies kozen die geïmplementeerd zouden worden en een actieplan voor deze implementatie maakten, waardeerden de deelnemers opnieuw de mogelijkheid om hun mening te geven en de invloed die ze hadden op het implementatieplan. De deelnemers waren goed in staat om een beslissing te nemen over de voorgestelde interventies, deze interventies af te stemmen op hun eigen afdeling of organisatie en een actieplan op te stellen. Het was voor hen echter moeilijk om zelf met nieuwe interventies te komen op basis van de resultaten van de vragenlijst en hun eigen behoeften. Voorbeelden van interventies die in de afdelingen zijn geïmplementeerd zijn: het zelf verantwoordelijk maken van de werknemers voor de werkverdeling; elke werknemer twee uur per week de tijd geven om zijn kennis up-to-date te houden; 'secret service' (d.w.z.

**Tabel 2 Responspercentages binnen elke afdeling**

Afdeling	Aantal werknemers	Aantal respondenten bij baseline (%)	Aantal respondenten bij follow-up (%)	Aantal respondenten in totaal* (%)
SVB	209	155 (74.2)	128 (61.2)	101 (48.3)
Doc-direkt	291	196 (67.4)	194 (66.7)	141 (48.5)
Politie afdeling 1	175	128 (73.1)	121 (69.1)	86 (49.1)
Politie afdeling 2	175	102 (58.3)	73 (41.7)	49 (28.0)
Politie afdeling 3	185	102 (55.1)	54 (29.2)	32 (17.3)
<b>Totaal</b>	<b>1035</b>	<b>683 (66.0)</b>	<b>570 (55.1)</b>	<b>409 (39.5)</b>

\* Gebaseerd op het aantal werknemers dat (een deel van) beide vragenlijsten invulde.

**Tabel 3 Kenmerken van de respondenten bij baseline**

Variabele	Percentage of Gemiddelde/SD
Geslacht (N = 667)	Man 60.3% Vrouw 39.7%
Opleidingsniveau (N = 666)	Laag 26.1% Middelbaar 50.6% Hoog 23.3%
Aantal werkuren per week (N = 667)	≥ 35 uur 69.6% 20-34 uur 28.0% 12-19 uur 1.3% < 12 uur 1.0%
Leeftijd (N = 654)	Gemiddelde 45.8 SD 11.4
Aantal jaren bij de organisatie (N = 683)	Gemiddelde 12.8 SD 10.9
Aantal jaren in de huidige functie (N = 683)	Gemiddelde 6.7 SD 6.9
Mentaal pensioen (schaal 0-1) (N = 403)	Gemiddelde 0.36 SD 0.16
Proactieve leeroriëntatie (schaal 1-5) (N = 409)	Gemiddelde 4.12 SD 0.59
Bevlogenheid (schaal 1-7) (N = 403)	Gemiddelde 4.83 SD 1.33
Waardering (schaal 1-4) (N = 403)	Gemiddelde 2.46 SD 0.78



**Tabel 4 Interventies per afdeling en actieve deelname aan de interventies in het programma**

Organi- satie	Ingezette interventies	Interventiebloomstelling	
		<i>M (SD)</i>	[bereik 0-1]
SVB	1. Medewerkers zelf verantwoordelijk maken voor werkverdeling	0.11(0.14)	[0.00-0.57]
	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		
Doc-Direkt	1. Starten met een nieuwe HR-gesprekscyclus die bestaat uit een planningsgesprek functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek	0.14 (0.19)	[0.00-1.00]
	2. Training-on-the-job: meer ruimte voor medewerkers om te leren tijdens het reguliere werk en ervaring en kennis structureel uit te wisselen		
	3. Open dialoog: workshop open communicatie voor alle medewerkers en management		
	4. Cursus Job crafting		
Politie afdeling 1	1. Secret Service: medewerkers krijgen een beloning of waardering voor kleine en grotere prestaties zonder dat ze weten van welke collega ze deze beloning of waardering hebben gekregen	0.19 (0.20)	[0.00-0.90]
	2. Teamsite Agora		
	3. O&A-cyclus (start en/of jaargesprekken)		
	4. Inrichting Wijkteams		
	5. Wijkteamdagen		
	6. Training Waarderende Dialoog		
	7. Project Planning (ondersteuning plandeskundige)		
	8. Aanstellen Planverantwoordelijke		
	9. Uitbreiding Opkomstmomenten		
	10. Negende man in de vroege en middagdienst		
Politie afdeling 2	1. E-portfolio	0.30 (0.41)	[0.00-1.00]
	2. Teambijeenkomst		

Politie afdeling 3	1.	Indeling in wijkteams	0.29 (0.25)	[0.00-1.00]
	2.	Invoering van zelfroosteren		
	3.	Ontlabelen		
	4.	Het goede gesprek		
	5.	Inloopcafé en de Vooruit- & terugkijksessies		

**Tabel 5** Correlaties tussen mentaal pensioen op baseline en actieve deelname aan de interventies in het programma

		MP totaalscore in 0-1 score <sup>a</sup>	Proactieve leeroriën- tatie op baseline	Bevlogen- heid op baseline	Waardering op baseline
Actieve deel- name aan interventies	Pearson	-.245**	.092*	.240**	.215**
	Correlatie	.000	.049	.000	.000
	Significantie (1-zijdig)				
	N	326	327	326	326

\*  $p < .05$  niveau (1-zijdig).

\*\*  $p < .01$  niveau (1-zijdig)

<sup>a</sup> Hoe hoger hoe meer mentaal pensioen.

**Tabel 6** Effecten van het programma op het verschil in mentaal pensioen en haar subconcepten tussen baseline en follow-up ( $N = 466$ )

	Mentaal pensioen		Proactieve leeroriëntatie		Bevlogenheid		Waardering	
	<i>B</i>	[95% CI]	<i>B</i>	[95% CI]	<i>B</i>	[95% CI]	<i>B</i>	[95% CI]
Intercept	.00	[-.04, .04]	-.05	[-.20, .11]	.10	[-.16, .36]	-.01	[-.21, .20]
Lager opgeleiden	-.01	[-.05, .04]	-.06	[-.25, .13]	-.05	[-.37, .27]	.12	[-.14, .37]
Middel- baar opgeleiden	-.01	[-.04, .03]	.06	[-.09, .21]	-.00	[-.26, .26]	.03	[-.18, .27]
ICC	.03		.03		.02		.02	

werknemers worden beloond en geprezen voor kleine en grote prestaties zonder te weten wie hun de beloning of lof heeft gegeven); en verschillende trainingsprogramma's, waaronder een training in 'waarderende dialoog' (die is gebaseerd op het waarderende onderzoek dat is gericht op het versterken van het positieve in plaats van het bestrijden van het negatieve), een training in het geven van feedback, een training 'on the job' (door werknemers meer

**Tabel 7** Effecten van het programma op mentaal pensioen en haar subconcepten bij follow-up, rekening houdend met de mate van interventiebloomstelling ( $N = 466$ )

	Mentaal pensioen		Proactieve leeroriëntatie		Bevlogenheid		Waardering	
	<i>B</i>	[95% CI]	<i>B</i>	[95% CI]	<i>B</i>	[95% CI]	<i>B</i>	[95% CI]
Intercept	.17**	[.12, .21]	2.50**	[2.10, 2.90]	1.86**	[1.39, 2.34]	1.41**	[1.10, 1.71]
Baseline <sup>a</sup>	.54**	[.46, .61]	.39**	[.30, .48]	.62**	[.55, .70]	.44**	[.35, .53]
Inter-ventie-bloomstelling	-.07**	[-.11, -.02]	.24*	[.05, .42]	.39*	[.05, .74]	.25 <sup>†</sup>	[-.02, .52]
Lager opgeleiden	-.02	[-.06, .02]	-.12	[-.28, .04]	.16	[.14, .46]	.10	[-.12, .32]
Mid-delbaar opgeleiden	.00	[-.01, .03]	.01	[-.11, .14]	.04	[-.19, .27]	-.07	[-.25, .11]
ICC	.06		.02		.11		.01	

<sup>†</sup>  $p < .10$

\*  $p < .05$

\*\*  $p < .01$ .

<sup>a</sup> Baselinemeting van de uitkomstmaat.

kansen te geven voor informeel leren tijdens hun normale werktaken), en een training in job crafting (zie ook Tabel 4).

In de implementatiefase van het programma hadden de afdelingen er moeite mee om de gekozen interventies effectief uit te voeren en om de teamleden betrokken te houden bij het programma. Desalniettemin werd het programma voortgezet en werden in alle afdelingen interventies uitgevoerd. In sommige gevallen waren dit echter andere interventies dan aanvankelijk gepland, vanwege veranderende omstandigheden en voortschrijdende inzichten. Eén van de afdelingen heeft een projectmanager aangesteld wiens fulltime taak het was om het actieplan en de interventies uit te voeren. Dit hielp om de focus op het programma te houden en het actieplan uit te voeren.

Het uitvoeren van de effectevaluatie en het versturen van de follow-up vragenlijst waren moeilijk. Het responspercentage was lager tijdens de follow-up, vergeleken met de baseline-meting (zie Tabel 1), voornamelijk vanwege de verminderde focus op het programma zoals hierboven beschreven. Daarnaast zijn door de herstructurering in één afdeling de teamleden tijdens het onderzoek veranderd. Werknemers zijn overgeplaatst naar andere

afdelingen die niet deelnamen aan het programma, en werknemers van andere afdelingen zijn gaan werken in een afdeling die wel deelnam. Uiteraard waren er in alle afdelingen enkele veranderingen ten aanzien van teamleden omdat werknemers met pensioen gingen, een nieuwe baan kregen en nieuwe werknemers werden aangenomen, maar dit aantal was vrij laag.

Met betrekking tot de algehele context en setting van de afdelingen waren verschillende factoren van invloed. Bij de ene afdeling vond tijdens het onderzoek een herstructurering plaats, bij een andere afdeling, die in een politieke omgeving opereerde, veranderde de verantwoordelijkheid voor een volksverzekering, en bij de laatste afdeling begon het programma net nadat een nieuwe directeur was aangesteld. Al deze veranderingen begonnen voor het begin van het programma en de organisaties kozen er bewust voor om toch te starten met het programma, omdat het juist in dergelijke situaties belangrijk is om regie over de eigen ontwikkeling te voeren.

## 4 Discussie

In dit artikel hebben we de effectiviteit van het Vitaal Vakmanschap-programma onderzocht. Uit de resultaten bleek dat de deelnemers het programma als positief ervoeren. In zijn geheel ging het niveau van mentaal pensioen niet omlaag tussen de diagnosemeting en de effectmeting één jaar later. Wel bleek de daling in mentaal pensioen groter voor werknemers die actief deelnamen aan de interventie(s) in het programma dan werknemers die minder actief deelnamen. Dus, hoe actiever de deelname, hoe groter de effectiviteit van het programma. Ook bleken werknemers die bij aanvang van het programma al lager scoorden op mentaal pensioen (en dus een meer proactieve leeroriëntatie hadden, meer bevlogen waren en zich meer gewaardeerd voelden), actiever deel te hebben genomen aan het programma. Hieronder beschrijven we een aantal geleerde lessen uit het onderzoek, die ook relevant zijn voor onderzoekers en professionals die zich bezighouden met het ontwikkelen en implementeren van aanpakken gericht op duurzame inzetbaarheid van werknemers in de organisatie.

### 4.1 Mentaal pensioen verminderen

Het actieprogramma Vitaal Vakmanschap is door TNO ontwikkeld op basis van onderzoek naar processen van mentaal pensioen of motivatieveroudering bij ouder wordende werknemers. Doel is de 'person-job fit' (Kristof, 1996) te behouden en/of te verbeteren, en het proces van mentaal pensioen bij werknemers te stoppen en/of om te keren. Zo draagt het programma

eraan bij dat werknemers langer gezond en productief kunnen en ook willen doorwerken. Uit dit onderzoek blijkt dat het mogelijk is om – bij goede implementatie – mentaal pensioen stabiel te houden of zelfs ‘terug te draaien’.

Voor zover wij weten, is de huidige studie de eerste die de effecten van een programma voor het verminderen van mentaal pensioen onderzoekt. Een dergelijk programma is belangrijk vanwege de snelle veranderingen in de vraag naar vaardigheden, veranderingen in de arbeidsmarkt en de snelle vergrijzing van de beroepsbevolking. Gemotiveerde werknemers die zich een leven lang blijven ontwikkelen, zijn nodig (zie bijv. de kamerbrief ‘Leven Lang Ontwikkelen’ van de ministers Koolmees en Van Engelshoven, 2018; de SER Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen, 2019). Aandacht en bewustzijn voor het voorkomen van en/of bestrijden van mentaal pensioen is daarom ook nodig. Uiteindelijk draagt dit bij aan duurzame inzetbaarheid van werkenden in Nederland.

De term mentaal pensioen doet vermoeden dat dit met name bij oude(re) werknemers voorkomt. Dat is echter niet het geval. Uit extra analyses voor dit artikel blijkt dat de mate van mentaal pensioen niet verschilt tussen jongere werknemers (35 jaar en jonger) en oudere werknemers (50 jaar of ouder). Het komt dus bij beide groepen in even sterke mate voor. Dit komt overeen met eerder onderzoek naar motivatie van werkenden om te leren, waarbij ook geen verschillen werden gevonden in motivatie om nieuwe vaardigheden te leren tussen jongere (35 jaar en jonger) en oudere werknemers (50 jaar of ouder) (De Lange et al., 2005). Het is dan ook zinvol om een actieprogramma zoals Vitaal Vakmanschap voor de gehele organisatie te implementeren, en niet alleen voor oudere medewerkers.

Een belangrijke doelgroep bij het verduurzamen van inzetbaarheid zijn praktisch geschoolde werknemers (Damen et al., 2014; Sanders et al., 2018). Een leven lang leren is voor deze groep niet vanzelfsprekend, terwijl deze mensen wel hard nodig zijn op de arbeidsmarkt. Zo volgen praktisch geschoolde werknemers minder formele cursussen dan theoretisch geschoolde werknemers (OESO, 2017), maken zij minder gebruik van mogelijkheden om de ‘fit’ tussen zichzelf en het werk te herstellen, zoals ontwikkeling, mobiliteit of taakherontwerp (Sanders, 2016), en worden zij door hun leidinggevende minder gestimuleerd om zich te ontwikkelen (Sanders et al., 2018). In het huidige onderzoek zien we geen verschillen in mentaal pensioen of de subconcepten van mentaal pensioen tussen mensen met verschillende opleidingsniveaus. Dit lijkt erop te duiden dat het Vitaal Vakmanschap-programma ook werkt voor lager opgeleide werknemers, en dat zij net zo geneigd zijn om mee te doen aan het programma en de interventies

als middel- en hoger opgeleide werknemers. Momenteel onderzoekt TNO nog specifiek of het Vitaal Vakmanschap-actieprogramma ook geschikt en effectief is voor praktisch geschoolde werknemers, bij een bedrijf in de bouw en in de logistiek.

#### 4.2 Belang van participatieve aanpak op maat

Een belangrijk aspect van het Vitaal Vakmanschap-programma is de bottom-up, participatieve aanpak. Bij alle stappen van het programma is de hele afdeling betrokken en bepalen collega's samen welke interventies worden uitgevoerd en hoe ze dit doen, door het maken van een actieplan. De positieve effecten van het gebruik van een participatieve aanpak zijn goed ingeburgerd in andere onderzoeken (bijv. Leka et al., 2008; Nielsen et al., 2010). Een dergelijke aanpak kan leiden tot gevoelens van gedeeld eigenaarschap, een groter gevoel van eerlijkheid, controle en verantwoordelijkheid, en kan daarmee het veranderingsproces soepeler maken (Niks et al., 2013; Schelvis et al., 2013). Naast deze onderzoeken valt ook op basis van wetenschappelijke theorieën zoals de Zelfdeterminatie Theorie (Deci & Ryan, 1985) en de Theorie van Gepland Gedrag (Ajzen, 1991) te verwachten dat een participatieve aanpak werkt. De aanpak speelt namelijk in op verbinding, sociale normen en attitude ten opzichte van bepaald gedrag. Wanneer deze aspecten positief beïnvloed worden, in combinatie met andere factoren zoals zelfeffectiviteit en autonomie, vergroot men de kans dat iemand daadwerkelijk in actie zal komen. Een tweede belangrijk kenmerk van het programma is het stapsgewijze, op maat gemaakte interventieproces. Deze aanpak vergroot de kans dat de gekozen interventies beter aansluiten bij de specifieke behoeften van de afdeling, dat de gemaakte actieplannen effectiever zijn en dat er daadwerkelijk iets gedaan wordt met de resultaten (bijv. Nielsen & Randall, 2013).

Hoewel we in ons onderzoek niet duidelijk kunnen aantonen dat de participatieve, stapsgewijze aanpak belangrijker is bij het verklaren van de effecten dan de specifieke interventies die in een afdeling zijn ingezet, is het aannemelijk dat deze participatieve, stapsgewijze aanpak een rol heeft gespeeld in de gevonden effecten. De psychologische theorieën die aan de basis staan van het Vitaal Vakmanschap-programma, komen in verschillende stappen van het programma naar voren. Verbinding met collega's (uit de Zelfdeterminatie Theorie van Deci & Ryan, 1985) komt sterk terug in stap 1 (mindmappen). Ook sociale normen en attitude ten opzichte van bepaald gedrag komen in deze stap terug (uit de Theorie van Gepland Gedrag; Ajzen, 1991). Autonomie (eveneens uit de Zelfdeterminatie Theorie van Deci & Ryan, 1985) komt sterk terug in

stap 3, op het moment dat medewerkers mee mogen beslissen over de interventies die geïmplementeerd zullen worden. Daarnaast gaan zij zich competent voelen doordat hun mening serieus wordt genomen en zij betrokken worden bij de besluitvorming. Door met de stapsgewijze aanpak in te spelen op belangrijke voorspellers van gedrag, geloven we dat de kans groter is dat men ook daadwerkelijk actief zal deelnemen aan het programma en de gekozen interventies. Op het moment dat er alleen interventies geïmplementeerd worden in een organisatie (zonder betrokkenheid en raadpleging van medewerkers), is de kans veel kleiner dat hier draagvlak voor is en dat er actief aan deelgenomen wordt. Het programma laat binnen de organisatie zien dat werken aan duurzame inzetbaarheid niet een eenmalige actie is, maar een proces over langere tijd waar continu aandacht voor is en waaraan samen met de medewerkers vorm gegeven wordt. Toekomstig onderzoek zou zich meer op deze generieke principes moeten richten en moeten onderzoeken hoe en onder welke omstandigheden dit tot succes leidt.

#### 4.3 Belang van goede implementatie

De bevinding dat werknemers die bij aanvang van het programma lager scoorden op mentaal pensioen actiever deelnamen aan het programma, en dat actieve deelname aan het programma ook tot een beter resultaat leidde, geeft aan dat de implementatie van een programma heel belangrijk is voor het bereiken van de gewenste effecten. Ook uit eerder onderzoek blijkt het belang van een goede implementatie, van welke HRM-interventie of -maatregel dan ook (Bos-Nehles & Guest, 2015; Niks et al., 2013; Schelvis et al., 2013). Hierbij is het belangrijk om na te denken over de vraag hoe je een zo groot mogelijke groep werknemers kunt motiveren om mee te doen aan het programma en juist ook de medewerkers die het 'het hardst nodig hebben', en hoe je deelnemers gedurende het programma actief betrokken houdt.

Er zijn verschillende oorzaken aan te wijzen waardoor de implementatie in de vijf afdelingen in dit onderzoek niet optimaal is geweest. Allereerst veranderden de setting en de context van de afdelingen continu gedurende het onderzoek. Hoewel de onderzoekers een logboek bijhielden om deze veranderingen te documenteren, is het moeilijk vast te stellen of en hoe deze veranderingen de resultaten beïnvloedden. Daarnaast was het responspercentage op baseline en follow-up redelijk, maar het aantal werknemers dat (een deel van) beide vragenlijsten invulde, was bij sommige afdelingen laag. Verder was de organisatie in de uitvoeringsfase van het programma 'in the lead' en werd daarbij de rol van de onderzoekers beperkter. Tijdens deze studie bleek dat dit misschien een te grote verandering was, vergeleken

met de eerste drie stappen van het programma. De afdelingen hadden moeite om het programma 'levend' te houden, om de toewijding van de teamleden te behouden en om veranderingen door te voeren wanneer er geen onderzoekers waren om hen op het goede spoor te houden. Een van de afdelingen loste dit probleem op door een fulltime projectmanager aan te stellen wiens taak het was om het actieplan en de interventies uit te voeren. Dus hoewel een participatieve aanpak belangrijk was om betrokkenheid en eigenaarschap te creëren, leek het erop dat er ook enige begeleiding of coaching nodig was in de uitvoerende fase.

Een tip die uit dit onderzoek naar voren is gekomen om het programma 'levend' te houden, is om een aanpak altijd van begin af aan te koppelen aan iemand die verantwoordelijk is voor het verloop van het proces en het borgen van de resultaten van de opeenvolgende stappen (een 'kartrekker'). Deze persoon is ook degene die gedurende het programma interventies en metingen duidelijk koppelt aan het programma zelf, zodat deelnemers weten welke activiteiten wel en welke activiteiten niet bij het programma horen. De verantwoordelijke kan een eigen werknemer zijn, maar ook een extern ingehuurde projectleider, adviseur of verandere kundige. Naast deze kartrekker kunnen binnen een organisatie verschillende ambassadeurs worden aangewezen, die het programma binnen een afdeling verder brengen of het programma opzetten binnen een nieuwe afdeling. TNO heeft een Train-de-Trainer-programma ontwikkeld om deze kartrekkers en ambassadeurs vertrouwd te maken met het actieprogramma. Andere tips zijn het vieren van (kleine) successen, werknemers in het zonnetje zetten, en voortdurende aandacht voor en communicatie over het programma (bijvoorbeeld via flyers op de werkvloer en in nieuwsbrieven).

#### **4.4 Beperkingen van het huidige onderzoek**

Bij het interpreteren van de bevindingen van deze studie moeten ook enkele beperkingen in gedachten worden gehouden. Ten eerste, hoewel in deze studie interventieblootstelling is meegenomen, ontbreekt een controlegroep. Zelfs werknemers die aangeven niet actief aan de interventie(s) te hebben deelgenomen, worden aan het programma blootgesteld. Alle leden van een afdeling werden geïnformeerd over de mindmapping-sessies, de resultaten van de baseline-vragenlijst en de interactieve sessies waar actieplannen werden gemaakt voor de interventie(s). Bovendien werden alleen werknemers die aangaven (zeer) veel aan een interventie te hebben deelgenomen, aangemerkt als blootgesteld aan een interventie. Werknemers die aangaven slechts weinig actief aan een interventie te



hebben bijgedragen, werden geclassificeerd als niet-blootgesteld. In de huidige studie was het dus niet mogelijk om een controlegroep te selecteren die in het geheel niet was blootgesteld aan het programma voor mentaal pensioen. Ten tweede veranderde in dit toegepaste onderzoek de context voortdurend, bijvoorbeeld door de herstructurering in één organisatie. Het is mogelijk dat dit de resultaten van ons onderzoek heeft beïnvloed (Bonell et al., 2011). Om meer grip te krijgen op de context hielden de onderzoekers de veranderingen in de setting bij in een logboek. Verder werd multilevel modellering gebruikt om het cluster-effect te corrigeren. Ten derde werden in het huidige onderzoek slechts twee vragenlijsten verstuurd, één bij aanvang (na de mindmapping-sessie) en één bij follow-up (ongeveer een jaar later). Het zou interessant zijn om te zien wat de effecten van het programma zijn bij het gebruik van meer metingen, bijvoorbeeld een nulmeting voor de mindmapping-sessies en vervolgmetingen op zowel korte als lange termijn. Vooral omdat in de huidige studie de implementatie van de interventies een uitdaging was en de betrokkenheid bij het programma mogelijk verloren ging in deze fase. Ook is waardering (subconcept van mentaal pensioen) op dit moment maar met één item gemeten. In de toekomst is het aan te raden dit concept met meerdere items te meten.

#### 4.5 Conclusie

Dit onderzoek was gericht op het verkrijgen van inzicht in het effect van het Vitaal Vakmanschap-actieprogramma. Het onderzoek toonde aan dat het programma positieve effecten had: het lijkt het niveau van mentaal pensioen te verlagen voor werknemers die actief deelnamen aan de interventie(s) die tijdens stap 4 van het programma werden uitgevoerd. Belangrijke aspecten van het Vitaal Vakmanschap-programma zijn de bottom-up participatieve aanpak en het stapsgewijze, op maat gemaakte interventieproces. Dit bleek goed aan te slaan bij de deelnemende afdelingen. Verbeterpunten zaten in de uitvoeringsfase van de interventies, waarin de betrokkenheid bij het programma afnam. Hoewel de huidige studie kleine effecten vertoonde en enige beperkingen had, zou toekomstig onderzoek de effectiviteit van dit programma verder kunnen bestuderen om het concept van mentaal pensioen te versterken. Toekomstig onderzoek zou niet alleen het concept zelf maar ook de voorspellers ervan moeten bestuderen en gebruik moeten maken van een verbeterd ontwerp met bijvoorbeeld een controlegroep en vervolgmetingen op zowel korte als lange termijn.

**Praktijkbox**

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- Het is mogelijk om mentaal pensioen bij werknemers stabiel te houden, of zelfs te verminderen, door een actiegerichte aanpak.
- Mentaal pensioen komt voor bij zowel oudere als jongere werknemers.
- Voor het bereiken van de gewenste effecten is goede implementatie van een programma heel belangrijk. Hoe actiever de deelname van medewerkers aan het Vitaal Vakmanschap-actieprogramma, hoe effectiever het programma was.
- Het is belangrijk om een programma 'levend' te houden, bijvoorbeeld door het aanstellen van een kartrekker en ambassadeurs, (kleine) successen te vieren, en te blijven communiceren over het programma (bijvoorbeeld via flyers op de werkvloer en in nieuwsbrieven).

**Literatuur**

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Bonell, C. P., Hargreaves, J., Cousens, S., Ross, D., Hayes, R., Petticrew, M., & Kirkwood, B. R. (2011). Alternatives to randomisation in the evaluation of public health interventions: Design challenges and solutions. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 65(7), 582-587. <https://doi.org/10.1136/jech.2008.082602>
- Bos-Nehles, A. C., & Guest, D. (2015). Effectiviteit van de HRM-implementatie: Een procesmodel in vier stappen. *Tijdschrift voor HRM*, 19(3), 1-19.
- Chou, C., Bentler, P. M., & Pentz, M. A. (1998). Comparisons of two statistical approaches to study growth curves: The multilevel model and the latent curve analysis. *Structural Equation Modeling*, 5(3), 247-266. <https://doi.org/10.1080/10705519809540104>
- Damen, M., Sanders, J., & Van Dam, K. (2014). Duurzame inzetbaarheid vanuit het perspectief van lager/middelbaar opgeleiden: Het bevorderen van de zelfbekwaamheid. In B. Blatter, L. Dorenbosch, & L. Keijzer (Red.), *Duurzame inzetbaarheid in perspectief*. TNO.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

- De Lange, A. H. (2020). Succesvol ouder worden op het werk? Positief psychologische perspectieven op zelfmanagement op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 33(3), 184-208.
- De Lange, A. H., Taris, T., Jansen, P., Kompier, M., Houtman, I., & Bongers, P. (2005). Werk en motivatie om te leren: Zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers? *Gedrag & Organisatie*, 18(6), 309-325.
- Dorenbosch, L. W., Gründemann, R., & Sanders, J. (2011). *Slutelen aan eigen inzetbaarheid: Kansen en keerzijdes van job crafting als methodiek ter bevordering van duurzame inzetbaarheid in de context van lager opgeleid werk*. TNO.
- Dorenbosch, L. W., Sanders, J., & Blonk, R. (2012). De kwetsbaarheid van inzetbaarheid: Een dynamisch perspectief. In *Werkzame arbeidsrelaties voor een werkende arbeidsmarkt* (pp. 23-50). Congresbundel SZW Jaarcongres. Den Haag.
- Heck, R. H., Thomas, S. L., & Tabata, L. N. (2010). *Multilevel and longitudinal modeling with IBM SPSS*. Routledge.
- Huijs, J. J. J. M., Houtman, I. L. D., & Blonk, R. W. B. (2019). Development of a new measure for mental retirement: Testing of a three-factor structure of mental retirement in different subgroups. *BMC Public Health*, 19, 1604. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-7649-5>
- Koolmees, W., & Van Engelsinghoven, I. (2018). *Leven Lang Ontwikkelen* (Kamerbrief). 27 september 2018. Den Haag.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organisation fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Leka, S., & Cox T., & Zwetsloot, G. I. J. M. (2008). *The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF*. I-WHO Publications.
- Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organization-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601-617. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.690556>
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A., & González, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work Stress*, 24(3), 234-259. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.515393>
- Niks, I. M. W., De Jonge, J., Gevers, J. M. P., & Houtman, I. L. D. (2013). Design of the DISCOVERY project: Tailored work-oriented interventions to improve employee health, well-being, and performance-related outcomes in hospital care. *BMC Health Services Research*, 13(66), 1-11. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-13-66>
- OESO. (2017). *OECD Skills Strategy Diagnostic Report: The Netherlands*. <https://www.oecd.org/skills/nationalskillsstrategies/OECD-Skills-Strategy-Diagnostic-Report-Netherlands.pdf>

- Plomp, J., & Peeters, M. (2020). De invloed van technologische vernieuwingen op de kwaliteit van werk en welzijn: Een systematische literatuurstudie. *Gedrag & Organisatie*, 33(4), 348-375.
- Sanders, J. M. A. F. (2016). *Sustaining the employability of the low skilled worker: Development, mobility and work redesign* (Doctoral dissertation). Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market.
- Sanders, J. M. A. F., Jetten, A., Dhondt, S., Keijzer, L., Geuskens, G., & Liebregts, W. (2013). *Mentaal pensioen; een onderzoek naar kenmerken, determinanten en gevolgen*. TNO.
- Sanders, J. M. A. F., & Kraan, K. (2013). *Kwalificatieveroudering in Nederland; aard en omvang, oorzaken en gevolgen*. TNO.
- Sanders, J. M. A. F., Kraan, K., & Boermans, S. (2018). Duurzame inzetbaarheid van laaggekwalificeerde werknemers: Werken aan competentiebeleving. *Gedrag & Organisatie*, 31(2), 151-172.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Schelvis, R. M. C., Oude Hengel, K. M., Wiezer, N. M., Blatter, B. M., Van Genabeek, J. A. G. M., Bohlmeijer, E. T., & Van der Beek, A. J. (2013). Design of the Bottom-up Innovation project – a participatory, primary preventive, organizational level intervention on work-related stress and well-being for workers in Dutch vocational education. *BMC Public Health*, 13, 760. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-760>
- Sociaal-Economische Raad (SER). (2019). *Voortgangsrapportage actieagenda leven lang ontwikkelen*. [https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/thema/scholing-ontwikkeling/voortgangsrapp\\_levenlangontwikkelen.pdf](https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/thema/scholing-ontwikkeling/voortgangsrapp_levenlangontwikkelen.pdf)
- Sociaal-Economische Raad (SER). (2020). *Kennisdocument leven lang ontwikkelen: Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling*. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2020/eigen-regie-loopbaan.pdf>
- Van den Heuvel, S., Van der Zwaan, L., & De Vroome, E. (2020). *Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation (STREAM): Methodologisch rapport 2010-2019*. TNO.
- Van der Klink, J. J. L., Bultmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., Abma, F. J., Brouwer, S., & Van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(1), 71-79. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3531>
- Van Emmerik, M. L., Huijs, J. J. J. M., Van de Ven, H. A., Boersma, M. K., Sanders, J. M. A. F., & Van den Eerenbeemt, J. (2017). *Vitaal Vakmanschap: totaalrapport*. TNO.

- Van Veldhoven, M., & Dorenbosch, L. W. (2008). Age, proactivity and career development. *Career Development International*, 13(2), 112-131. [https://doi.org/10.1007/978-981-287-082-7\\_284](https://doi.org/10.1007/978-981-287-082-7_284)
- Van Vuuren, T., Lub, M., & Marcelissen, F. (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid: Een noodzakelijke paradox. *Tijdschrift voor HRM*, 19(9), 1-18.
- Vos, M., Sanders, J., Graafland, M., Thole, J., & Bosma, A. (2020). *5x2x3 voor eigen regie! O&O organisaties samen werk voor meer eigen regie op duurzame inzetbaarheid*. Whitepaper samenwerkende O&O organisaties. <https://samenwerkendeoeno.nl/wp-content/uploads/2020/07/Whitepaper-OO-Model-Stimuleren-eigen-regie-op-duurzame-inzetbaarheid-1.pdf>
- Warr, P. (2008). Work values: Some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 751-775. <https://doi.org/10.1348/096317907X263638>

## Correspondentieadres

Linda Koopmans, TNO Gezond Leven, Schipholweg 77-98, 2316 ZL Leiden.  
[linda.koopmans@tno.nl](mailto:linda.koopmans@tno.nl)