

---

Dr. Jos Sanders  
TNO, Senior Scientist Sustainable Productivity  
& Employability

## 1. INLEIDING

De Nederlandse beroepsbevolking wordt gemiddeld steeds ouder en verlaat op steeds hogere leeftijd het arbeidsproces. Dat geldt ook voor ambtenaren. De gemiddelde leeftijd van werknemers in het openbaar bestuur is in de periode 2004-2014 opgelopen van 41,6 tot ruim 44,6 jaar (CBS, 2016). Die vergrijzing zet druk op ons sociale stelsel en heeft er onder andere al toe geleid dat de AOW-leeftijd in Nederland is verhoogd en dat vervroegde uittrederoutes zijn afgesloten. Oók voor ambtenaren. Langer gezond, gemotiveerd, competent en productief aan het werk blijven, is dus vereist.

Snelle technologische en organisatorische ontwikkelingen in en om het werk maken langer, competent en productief doorwerken ook voor onze ambtenaren tot een stevige uitdaging. Kennis en vaardigheden verouderen steeds sneller en zijn dus steeds vaker niet toereikend om het werk van nu op een adequate wijze uit te voeren. Dat betekent dat productief doorwerken steeds lastiger wordt. Om veroudering van kennis en vaardigheden te voorkomen, zijn ambtenaren nodig die vooral ook zélf gemotiveerd zijn en blijven om veroudering van hun eigen kennis en vaardigheden te bestrijden. Daarvoor schiet het 'ontziebeleid' van de afgelopen jaren waarschijnlijk tekort en lijkt een meer stimulerend hr-beleid nodig.

De publieke sector is daarom op zoek naar nieuwe wegen om ambtenaren niet alleen gezond maar vooral ook gemotiveerd, competent en productief te laten doorwerken tot de AOW-gerechtigde leeftijd. Hoe krijg en hoe houd je je ambtenaren gemotiveerd voor vernieuwing, zodat ze er zelf voor zorgen dat hun kennis en vaardigheden niet verouderen en zij langer, gezond en productief kunnen doorwerken?

Deze zoektocht vindt sinds 2015 onder andere plaats in de proeftuinen vitaal vakmanschap, waar TNO samen met de Sociale Verzekeringsbank (SVB), de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO), Doc-Direct en de Nationale Politie uitgebreid experimenteert met het actieprogramma 'Vitaal Vakmanschap'.

In dit artikel leest u wat het concept vitaal vakmanschap is, wat de onderliggende constructen zijn en waarom het belangrijk is om het vakmanschap van ambtenaren te blijven vitaliseren. Daarna vat ik kort samen wat de stappen zijn in het actieprogramma 'Vitaal Vakmanschap', dat TNO op basis van onderzoek naar vitaal vakmanschap heeft ontwikkeld. Wat zijn per stap de resultaten van de proeftuinen bij SVB, DUO, Doc-Direct en de Nationale Politie, wat levert het actieprogramma op en hoe draagt het bij aan de

benutting en versterking van vitaal vakmanschap onder ambtenaren?

## 2. THEORETISCH KADER

Met het toenemen van de leeftijd vinden mensen het in het algemeen lastiger om nieuwe technologieën te beheersen (de zogenoemde fluide intelligentie).<sup>1</sup> Ook de ambitie om nieuwe dingen te proberen neemt af.<sup>2</sup> Daarnaast wordt werken minder belangrijk in het leven.<sup>3</sup> Externe motivatoren, zoals loon en doorgroeimogelijkheden, verliezen aan belang en maken plaats voor meer intrinsieke motivatoren, zoals kwaliteit van werk, zingeving en sociale relaties.<sup>4</sup> Op het eerste gezicht maken al deze factoren bij elkaar oudere werknemers geleidelijk minder aantrekkelijk voor de arbeidsmarkt. Voor oudere werknemers zelf lijkt het bovendien 'verstandiger' om in te zetten op het behoud van de huidige baan. Op deze wijze kunnen zij een beroep blijven doen op hun opgebouwde ervaring en kennis, waartoe zij met het vorderen van de leeftijd ook steeds beter in staat zijn (*crystallized intelligence*).<sup>5</sup> Deze strategie van behoud leidt echter tot wat in de internationale literatuur *career plateauing* wordt genoemd.<sup>6</sup> Onderzoek naar (vrijwillige) baan-baanmobiliteit bevestigt dat die inderdaad laag is onder oudere werknemers (45 jaar en ouder).<sup>7</sup> Ook investeren oudere werknemers doorgaans minder in opleiding en het opbouwen van beroepsvaardigheden dan hun

<sup>1</sup> Salthouse, 2011.

<sup>2</sup> Adams & Rau, 2011.

<sup>3</sup> Zie bijvoorbeeld: Kanfer & Ackermann, 2004; Kanfer, Beier & Ackermann, 2013.

<sup>4</sup> Zie ook Ekerdt & DeViney, 1993 en Sanders, Dorenbosch, Gründemann & Blonk, 2011.

<sup>5</sup> Zie bijvoorbeeld Ebner, Freund & Baltes, 2006; Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer & Dikkers, 2011.

<sup>6</sup> Bown-Wilson & Parry, 2009.

<sup>7</sup> Ybema & Geuskens, 2011; Sanders, Van Wijk, Boneschansker & Ybema, 2012.

jongere collega's.<sup>8</sup> Dit wijst op een strategie die meer gericht is op behoud dan op ontwikkeling en groei. De achterblijvende investeringen in zowel mobiliteit als opleiding verminderen echter de kansen op langer doorwerken en maken werknemers qua inzetbaarheid dus ook relatief kwetsbaar. Oudere werknemers raken in zekere zin 'gevangen' in de interne arbeidsmarkt, waardoor hun kansen op de externe arbeidsmarkt verminderen en de duurzaamheid van hun inzetbaarheid in gevaar komt. Het proces van verlies van waarde voor de arbeidsmarkt wordt in de literatuur *skills obsolescence* of veroudering van kwalificaties genoemd.<sup>9</sup> De ervaring van een waardevermindering van het eigen menselijk kapitaal doet bij medewerkers de werkmotivatie verminderen en verschuiven in de richting van andere zaken dan werk, beroep en/of organisatorische doelen.<sup>10</sup> Werknemers verliezen dan niet alleen de binding met het werk, de collega's en de organisatie, maar geleidelijk aan ook die met het arbeidsproces als geheel. Werknemers beginnen de dagen af te tellen tot aan hun pensioen. Het proces waarbij werknemers mentaal afscheid nemen, ondanks dat ze fysiek nog aan het werk blijven en dat ook nog jaren zullen (moeten) blijven, is te omschrijven als een proces van 'voorsorteren'<sup>11</sup> of 'mentale pensionering'.<sup>12</sup> Tegenover deze voorgesorteerde of mentaal gepensioneerde medewerker staat de 'vitale vakman of -vrouw'.<sup>13</sup>

Figuur 1 laat op basis van verkennend longitudinaal onderzoek onder een groep van 12.000 werknemers in de leeftijd van 45 tot 64 jaar de belangrijkste determinanten en effecten van vitaal vakmanschap zien.<sup>14</sup>

<sup>8</sup> Zie ook: Boermans, Kraan & Sanders, 2017.

<sup>9</sup> Sanders & Kraan, 2013; Sanders, 2016.

<sup>10</sup> Sanders, Dhondt, Liebrechts, Keijzer & Geuskens, 2013.

<sup>11</sup> Damman, Henkens & Kalmijn, 2013.

<sup>12</sup> Sanders, Dhondt, Liebrechts, Keijzer & Geuskens, 2013.

<sup>13</sup> Sanders en Keijzer, 2015.

<sup>14</sup> Sanders, Dhondt, Liebrechts, Keijzer & Geuskens, 2013.

Figuur 1: Basismodel vitaal vakmanschap



Vitale vakmensen beschikken over een proactieve leeroriëntatie (kwalificatie), zijn bevoegen in hun werk (motivatie), weten zich gewaardeerd door de organisatie (zingeving) en hebben waarschijnlijk hun focus onder werktijd vooral ook op hun werk liggen en niet op wat er in de vrije tijd allemaal nog zou moeten gebeuren (focus). Belangrijke voorspellers van vitaal vakmanschap (links in de figuur) zijn onder andere het vertrouwen dat me-

dewerkers hebben in hun eigen vermogen om met veranderingen om te gaan of om nieuwe dingen te leren (*self-efficacy*), de mate waarin medewerkers de ruimte hebben zelf te bepalen hoe ze hun werk uitvoeren (autonomie) en de mate waarin medewerkers het idee hebben dat ze invloed hebben op wat er in het werk en om hen heen gebeurt (*mastery*). Maatregelen die organisaties treffen om oudere werknemers te ontzien, werken het vitaal

---

vakmanschap *tegen* in plaats van het te stimuleren, en ook ervaren leeftijdsdiscriminatie en gebrek aan steun van leidinggevendenden voor langer doorwerken hebben een negatief effect op de vitaliteit van het vakmanschap en bevorderen het ‘voorsorteergedrag’ of de ‘mentale pensionering’.

Rechts in de figuur staan de te verwachten effecten van een vitalisering van het vakmanschap. Toename van vitaal vakmanschap blijkt vele positieve effecten te hebben voor zowel werknemer als werkgever. Werknemers zijn meer tevreden met hun werk, productiever en ook vaker bereid om langer door te werken. Ook voelen ze zich gezonder en competent en lopen ze minder risico om uit te stromen naar arbeidsongeschiktheid of vroegpensioen. Het basismodel vitaal vakmanschap in figuur 1 vormt de basis voor het actieprogramma ‘Vitaal Vakmanschap’, waarmee in proeftuinen bij SVB, DUO, Doc-Direct en de Nationale Politie is geëxperimenteerd.

### 3. DE VIJF STAPPEN VAN HET ACTIEPROGRAMMA ‘VITAAL VAKMANSCHAP’

In elk van de proeftuinen doorloopt TNO met medewerkers en leidinggevendenden van de vier deelnemende publieke organisaties de volgende vijf stappen:

1. Mindmap: wat is vitaal vakmanschap; bewustwording en draagvlak.
2. Diagnose: vitaal vakmanschap meten, aanknopingspunten voor interventie vaststellen.
3. Keuze: interventie(s) kiezen.
4. Interventie: interventie(s) uitvoeren.
5. Evaluatie: proces en effect evalueren.

#### *Stap 1: Mindmap*

Het doel van de mindmapsessies is tweeledig. Het eerste doel is het opstellen van een organisatie-eigen model voor vitaal vakmanschap. Dit model leggen we naast het generieke TNO-basismodel vitaal vakmanschap (figuur 1) om daar waar nodig en wenselijk het TNO diagnose-instrument vitaal vakmanschap te verrijken met organisatiespecifieke thema’s. Gebaseerd op het organisatie-eigen model maken we vervolgens een diagnose-instrument op maat, waarin we optimaal rekening houden met de specifieke situatie van een organisatie.

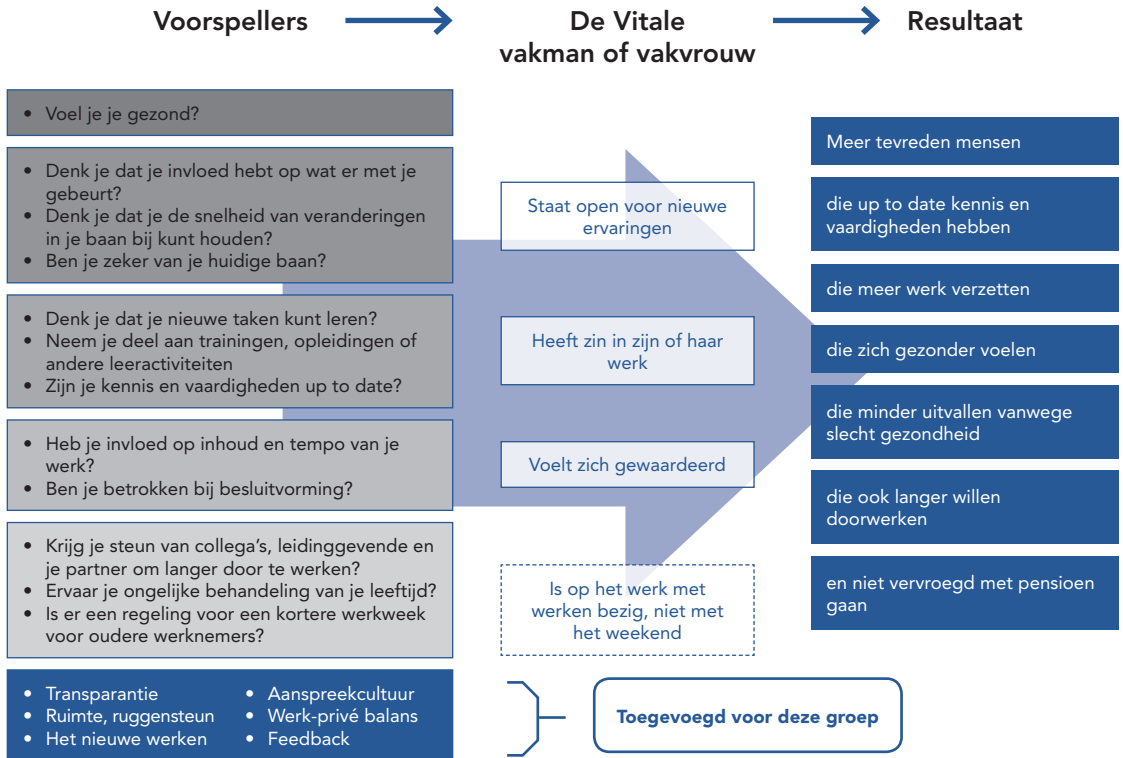
---

Daarnaast heeft de mindmapsessie het doel om bewustwording voor vitaal vakmanschap te creëren én draagvlak voor eventuele veranderingen te versterken. Dat gebeurt door samen met medewerkers en leidinggevendenden intensief na te denken over wat vitaal vakmanschap voor hen precies betekent, wat er volgens hen aan bijdraagt en wat er afbreuk aan doet, en wat de effecten zouden zijn van een vitalisering van het vakmanschap voor henzelf en voor de organisatie. Om ervoor te zorgen dat het niet bij bewustwording alléén blijft, maar dat een gewenste ‘beweging’ ook echt op gang komt, staan we ook stil bij concrete en acute acties van werknemers, leidinggevendenden en hr-professionals.

### *Stap 2: Diagnose*

Met de input van de mindmapsessies wordt het basismodel vitaal vakmanschap (zie figuur 1) aangevuld en specifiek gemaakt. Figuur 2 geeft een voorbeeld waarbij op basis van een mindmapsessie de voorspellers transparantie, ruimte en ruggeleuning, het nieuwe werken, aanspreekcultuur, werk-privébalans en feedback zijn toegevoegd.

**Figuur 2:** Organisatie eigen model voor vitaal vakmanschap



Het organisatie-eigen model zetten we vervolgens in stap 2 om naar een vragenlijst op maat, om vitaal vakmanschap te meten (stap 2). Deze vragenlijst bevat vragen over de vier aspecten van vitaal vakmanschap (leeroriëntatie, bevoegdheid, waardering en focus), maar ook over de determinanten en uitkomsten. Daarbij worden voor de or-

ganisatie-specifieke onderwerpen (transparantie, ruimte, ruggensteun, aanspreekcultuur et cetera) zo veel mogelijk valide vragen toegevoegd aan de basisvragenlijst van TNO. De vragenlijst op maat stellen we vervolgens online beschikbaar via een portaal aan alle medewerkers van een organisatie, afdeling of team. Deelnemers krijgen via dat por-

taal een persoonlijke terugkoppeling op de resultaten met persoonlijke, concrete tips, zodat zij zelf ook direct aan de slag kunnen met het vitaliseren van hun vakmanschap. Deze terugkoppeling helpt ze ook om goed voorbereid keuzes te maken uit de interventies die hun organisatie hen aanreikt voor de vitalisering van hun vakmanschap in stap 3.

### Stap 3: Keuze

Na het in kaart brengen van het vitaal vakmanschap binnen de organisatie, afdeling of team met de op maat gemaakte vragenlijst, volgt stap 3: het kiezen van interventies. Op basis van de uitkomsten van de vragenlijst kijken we op welk van de vier aspecten van vitaal vakmanschap (leeroriëntatie, waardering, bevoegenheid en focus) de meeste vooruitgang geboekt kan worden.

Bij zowel SVB als DUO, Doc-Direct en de Nationale Politie wees de diagnose in stap 2 uit dat de *ervaren waardering* en de *bevoegenheid voor het werk* onder ambtenaren voor verbetering vatbaar waren. De scores op leeroriëntatie onder deelnemende ambtenaren waren al hoog en nog nauwelijks te versterken.

Daarna werden verbeterpunten geïdentificeerd aan de hand van de antwoorden op de volgende twee vragen:

1. Welke determinanten hangen sterk samen met het te versterken aspect (correlaties)?
2. Op welk van deze determinanten is ook ruimte voor verbetering?

Op basis van deze analyse (correlaties) is per proeftuin een korte lijst van maximaal zes determinanten opgesteld die als verbeterpunten worden geïdentificeerd.

**Schema 1:** Verbeterpunten voor de publieke proeftuinen

Verbeterpunten	
1. Aanspreekcultuur en feedback versterken.	6. (Meer) ruggensteun bieden voor ontwikkeling en langer doorwerken.
2. Medewerkers betrekken bij besluitvorming en zorgen voor invloed.	7. (Meer) richting bieden voor ontwikkeling en langer doorwerken.
3. Kennisuitwisseling en deelname aan leeractiviteiten stimuleren.	8. Tevredenheidsplanning vergroten.
4. Vertrouwen vergroten in het eigen vermogen om veranderingen bij te houden en nieuwe werktaken te leren.	9. Gelijke(re) behandeling van medewerkers, (ervaren) leeftijdsdiscriminatie verminderen.
5. (Meer) werkzekerheid bieden.	10. Verwachtingen t.o.v. het nieuwe werken verbeteren.



Schema 1 vat voor de gezamenlijke proeftuinen (SVB, DUO, Doc-Direct en Nationale Politie) de verbeterpunten samen waar het gaat om vitalisering van het vakmanschap.

Vervolgens is per proeftuin met een projectgroep (medewerkers, leidinggevenden, hr, or, directie) op basis van deze verbeterpunten en de reeds beschikbare interventies een voorselectie gemaakt van mogelijke interventies/acties. De uitkomsten van de diagnose zijn weliswaar het uitgangspunt, maar er wordt nadrukkelijk óók gekeken naar wat er leeft en speelt in een organisatie, zodat mogelijke interventies ook goed passen in lopende processen. De voorselectie van de projectgroep wordt vervolgens in één of twee werksessies aan medewerkers voorgelegd (intervention-mapping). Tijdens deze werksessies krijgen zij eerst

de resultaten van de diagnose gepresenteerd en daarna de voorgestelde interventies voorgelegd. Na een korte uitleg van de interventies wordt de medewerkers gevraagd om, indien zij het eens zijn met de in te zetten interventies, gezamenlijk met de projectgroep een plan van aanpak op te stellen. Hierin komen vragen aan de orde als: wie gaat wat wanneer en hoe doen, wat zijn de randvoorwaarden en wanneer is het een succes? Ook wordt de medewerkers gevraagd om, daar waar nodig, zelf aanvullende interventies te bedenken en uit te werken.

Schema 2 geeft een overzicht van de in de publieke proeftuinen gekozen interventies. De meeste van deze interventies dienen meerdere doelen. Een een-op-een koppeling aan een verbeterpunt is dus niet goed mogelijk.

#### Schema 2: Welke interventies zijn er gekozen?

Overzicht van gekozen interventies	
<ul style="list-style-type: none"><li>• 360 graden feedback</li><li>• Waarderende en open dialoog</li><li>• Resultaatgericht sturen, teamleider als coach</li><li>• Jobcrafting/taken van de toekomst</li><li>• Gesprekscyclus hr en ontwikkeling</li><li>• E-portfolio</li><li>• EVC</li><li>• Zelfreflectie en intervisie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Training on the job, kennisuren</li><li>• Teamgesprek informatieoverdracht</li><li>• Employabilitybudget A&amp;O fonds Rijk</li><li>• Lik-op-stuk beloning/<i>secret service</i></li><li>• Bezoek aan opdrachtgever/klant</li><li>• Regelvrije teams</li><li>• Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor werkverdeling</li><li>• Medewerkers organiseren zelf werkoverleg</li></ul>

---

#### Stap 4: Interventie

Na de terugkoppeling van de resultaten en de begeleiding van de interventiesessies trekt TNO zich terug. De organisatie gaat hierna zelf aan de slag met het daadwerkelijk uitvoeren van de interventies. Gedurende de periode van interventie wordt in elke proeftuin een logboek bijgehouden om relevante ontwikkelingen in en om de organisatie zelf te kunnen noteren. Externe ontwikkelingen kunnen er immers voor zorgen dat interventies minder, meer of andere effecten hebben dan vooraf bedacht. In de proeftuin bij SVB speelde bijvoorbeeld ten tijde van het actieprogramma de pgb-discussie. Die discussie had grote impact op veel medewerkers en dus ook op de resultaten van het actieprogramma. Ook bij Doc-Direct (bestuurswissel en aanhoudende reorganisatie) en bij de Nationale Politie (reorganisatie) speelden vergelijkbare ‘impactvolle’ ontwikkelingen, die van invloed kunnen zijn geweest op de resultaten van het actieprogramma ‘Vitaal Vakmanschap’.

#### Stap 5: Evaluatie

Ongeveer een jaar nadat de eerste meting is geweest, vindt er (in principe) 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 vragenlijst bij de diagnosefase, aangevuld met vragen over de bekendheid met, het gebruik van en de tevredenheid over de in de betreffende

proeftuin uitgevoerde interventies. Naast de effectevaluatie vindt in principe ook een procesevaluatie plaats. Voor de procesevaluatie wordt gebruikgemaakt van een logboek, waarin alle ontwikkelingen in een proeftuin worden bijgehouden, en van semigestructureerde interviews met betrokkenen (medewerkers, leidinggevendenden, hr, or, directie).

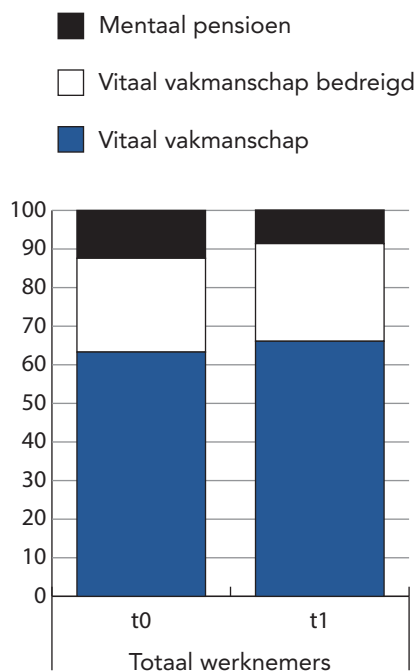
Om de effectiviteit van het actieprogramma ‘Vitaal Vakmanschap’ bij de publieke proeftuinen te toetsen, is één databestand aangemaakt met daarin de gegevens van SVB, DocDirekt en drie eenheden van de Nationale Politie. Bij DUO heeft voorsnog geen nameting plaatsgevonden. Die gegevens konden we dus nog niet meenemen. In het gezamenlijke databestand zitten gegevens van 887 ambtenaren. Van hen hebben er 409 (46 procent) aan zowel de voormeting (T<sub>0</sub>) als de nameting (T<sub>1</sub>) meegedaan. Tabel 1 beschrijft de groep die aan het onderzoek begon (n = 887). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 46,8 jaar. De jongste deelnemers zijn 22 jaar, de oudste 68. Er deden meer mannen dan vrouwen mee (60 om 40 procent). De helft van de deelnemers heeft een mbo-diploma (50 procent), maar er deden ook niet of lager geschoolden (26 procent) en hoger geschoolden mee (23 procent). Gemiddeld zijn deelnemers bijna dertien jaar in dienst en werken zij bijna zeven jaar in hun huidige functie. De meerderheid van de deelnemers werkt 35 uur of meer per week (voltijds). De overige 30 procent werkt tussen de 20 en 34 uur per week.

**Tabel 1:** Beschrijving van de groep ambtenaren die deelnam aan het actieprogramma ‘vitaal vakmanschap’ (n = 887)

	Deelnemers voormeting (n = 887)		
	Gemiddelde	standaarddeviatie	
	Aantal	percentage	min-max
Organisatie:			
Nationale Politie	456	51	
SVB	182	21	
Doc-Direct	249	28	
<i>Leeftijd</i>	46,8	11,3	22-68 jaar
Geslacht:			
• Man	402	60%	
• Vrouw	265	40%	
Opleiding			
• Geen opleiding	2	0,3%	
• Lagere school	17	3%	
• LBO	152	23%	
• MBO	332	50%	
• HBO	118	18%	
• WO	35	5%	
• Anders namelijk	10	2%	
<i>Jaren in dienst</i>	12,8	10,9	0-46 jaar
<i>Jaren in huidige functie</i>	6,7	6,9	0-43 jaar
Werkuren per week:			
• ≥ 35 uur	464	70%	
• 20-34 uur	187	28%	
• 12-19 uur	9	1%	
• < 12 uur	7	1%	

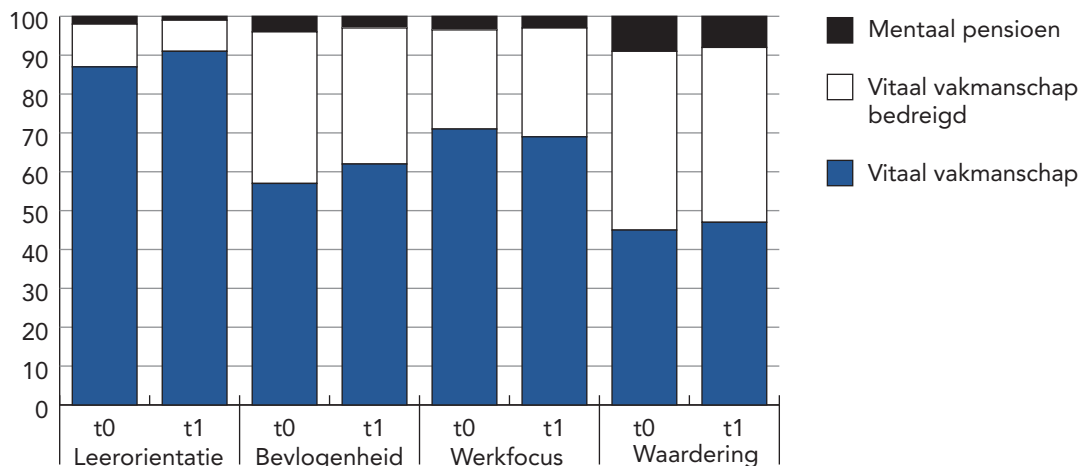
Figuur 3 laat vervolgens de totaalscores op vitaal vakmanschap zien. Links staan de scores op de voormeting, rechts die op de nameting. Zowel bij de voormeting als bij de nameting valt ruim 60 procent van de deelnemers in de categorie ‘vitaal vakman’ en geldt voor ongeveer 25 procent dat de vitaliteit van het vakmanschap bedreigd wordt. Bij de voormeting gold voor ruim 12 procent van de deelnemende ambtenaren dat die dreiging zo groot is dat we spreken van ‘mentaal pensioen’. Vergelijking van de voor- en nameting leert dat er kleine verschillen optreden binnen de groep ambtenaren die aan het actieprogramma ‘Vitaal Vakmanschap’ hebben deelgenomen. Het percentage mentaal gepensioneerd is op de nameting lager (-3,7 procentpunt) dan op de voormeting, het percentage met een bedreigd vitaal vakmanschap (+1 procentpunt) en het percentage vitale vakmensen ligt is daarentegen gestegen (+2,8 procentpunt).

**Figuur 3:** Vitaal vakmanschap, scores op de voor- en nameting



Op de onderliggende constructen zijn de opbrengsten van het programma ‘Vitaal Vakmanschap’ beter waar te nemen. Figuur 4 laat op leero-riëntatie, bevoegenheid en waardering significante toenames zien op T1 (nameting) ten opzichte van T0 (voormeting). Deze verschuivingen duiden op kleine stappen in de richting van een vitalisering van het vakmanschap.

**Figuur 4:** Aspecten van vitaal vakmanschap, scores op de voor- en nameting



Tabel 5 toont ten slotte nog de scores op de uitkomstmaten voor alle ambtenaren die een voor- én nameting hebben ingevuld. Voor de totale groep zijn er op alle uitkomstmaten kleine verbeteringen waarneembaar, behalve op de ervaren gezondheid. Die blijft echter wel constant. Met uitzondering van de verbetering op verzuimprevalentie gaat het hierbij om kleine, statistisch niet significante verbeteringen. Die verbeteringen kunnen dus 'toevallig' zijn waargenomen. Omdat we echter op (bijna) alle uitkomstmaten deze verbeteringen zien, lijkt het actieprogramma zijn eerste vruchten wel degelijk af te werpen.

**Tabel 5:** Effecten van vitaal vakmanschap

	N	T0	T1	p-waarde
Gezondheid (1-5)	345	3,19	3,19 (o)	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 (-)	0,00*
Aantal keren verzuim	227	1,73	1,63 (-)	0,85
Aantal dagen verzuim	225	9,00	8,31 (-)	0,75

\* significant verschil To → T1 ( $p < 0,01$ )

## 4 CONCLUSIES

Vergrijzing in combinatie met snelle technologische ontwikkelingen maakt verduurzaming van de inzetbaarheid van ambtenaren tot een absolute prioriteit voor hr in het publieke domein. Verduurzaming van de inzetbaarheid vereist allereerst het behoud van voor de arbeidsmarkt waardevolle kwalificaties. Naarmate de leeftijd vordert, neemt de deelname aan de daartoe meest geëigende activiteiten (mobiliteit, opleiding) echter opvallend af, waardoor met het vorderen van de leeftijd de inzetbaarheid op den duur kwetsbaar kan worden als gevolg van verschillende vormen van kwalificatieveroudering. Een belangrijke oorzaak voor de teruglopende deelname aan bijvoorbeeld mobiliteit of training is 'motivatieveroudering'.

Eerder onderzoek naar het proces van motivatieveroudering<sup>15</sup> laat zien wat dit proces inhoudt

en dat het zich gedurende de hele loopbaan kan voordoen en zich niet concentreert aan het einde van de loopbaan. Bovendien is het proces van motivatieveroudering op vele manieren omkeerbaar en heeft het omkeren ervan vele positieve effecten. Bijvoorbeeld op de arbeidstevredenheid, de arbeidsproductiviteit, de ervaren gezondheid en de individuele risico's van uitval door ziekte of arbeidsongeschiktheid. In deze bijdrage heet het omkeren van het proces van motivatieveroudering het vitaliseren van vakmanschap.

Deelname aan het TNO-actieprogramma 'Vitaal Vakmanschap' brengt deelnemers voorlopig nog maar beperkte (meetbare) resultaten. Het vakmanschap blijkt slechts in zeer beperkte mate geïnteraliseerd. Er zijn verbeteringen zichtbaar op drie van de vier aspecten van vitaal vakmanschap (leeroriëntatie, bevoegdheid en ervaren waarde-

<sup>15</sup> Sanders et al (2013).

---

ring). Ook zijn er kleine verbeteringen op vrijwel alle uitkomstmaten (langer willen doorwerken, verzuim, productiviteit en werktevredenheid). De gemeten verbeteringen zijn echter statistisch niet significant. Alleen de verzuimprevalentie is significant gedaald. Hierbij zij opgemerkt dat significante effecten van de interventies, zoals die werden ingezet op termijn van een jaar, in het algemeen ook moeilijk vast te stellen zijn. Ook kunnen we, omdat we niet beschikken over metingen bij controlegroepen, nog niet de conclusies trekken dat verbeteringen ook kunnen worden toegewezen aan deelname aan het actieprogramma zelf, of dat andere factoren of ontwikkelingen hebben bijgedragen dan wel afbreuk hebben gedaan aan de effecten van het actieprogramma zelf.

Met een statistische slag om de arm is de conclusie op basis van de in deze bijdrage beschreven experimenten met het actieprogramma 'Vitaal Vakmanschap', dat het programma lijkt bij te dragen aan het omkeren van processen van motivatieveroudering. Die conclusie trekken we op basis van: 1) de bevinding dat *alle veranderingen die we in de proeftuinen meten veranderingen ten goede zijn*, 2) de *positieve reacties* van vrijwel alle deelnemende ambtenaren en organisaties in de verschillende procesevaluaties en 3) de resultaten in één van de proeftuinen, waar het mogelijk was om scores van een controlegroep met die van een experimentele groep te vergelijken en duidelijk werd dat de controlegroep er bij de nameting aanzienlijk slechter voorstond dan bij de voormeting, terwijl bij de experimentele groep van die verslechtering geen sprake was.

---

## REFERENTIES

Adams, G. A., & Rau, B. L. (2011). Putting off to-morrow to do what you want today: planning for retirement. *American Psychologist*, 66(3), 180.

Boermans, S., Kraan, K., & Sanders, J. (2017). Ongelijke kansen in leven lang leren. In K. Chkalova, J. van Genabeek, J. Sanders, & W. Smits (Eds.). *Dynamiek Nederlandse arbeidsmarkt; De focus op ongelijkheid* (pp. 241-272). Den Haag/Heerlen/Bonaire/Leiden: Centraal Bureau voor de Statistiek/TNO.

Bown-Wilson, D., & Parry, E. (2009). *Career plateauing in older workers. Maintaining focus, energy and options over the career*, Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing, Inc, 75-107.

Damman, M., Henkens, K., & Kalmijn, M. (2013). Late-career work disengagement: The role of proximity to retirement and career experiences. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 68(3), 455-463.

Ebner, N. C., Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2006). Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: from striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and aging*, 21(4), 664.

Ekerdt, D. J., & DeViney, S. (1993). Evidence for a preretirement process among older male workers. *Journal of Gerontology*, 48(2), S35-S43.

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.

Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dijkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225.

Salthouse, T. A. (2011). Neuroanatomical substrates of age-related cognitive decline. *Psychological bulletin*, 137(5), 753.

Sanders, J., Dorenbosch, L., Gründemann, R., Blonk, R. (2011). Sustaining the work ability and work motivation of lower-educated older workers: directions for work redesign. *Management Revue*, 22 (2), 132-150.

Sanders, J., Van Wijk, E., Boneschansker, O. & Ybema, J.F. (2012). Van baan naar baan-mobiliteit bij laagopgeleide 45 plussers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28 (4), 474-490.



---

Sanders, J. & Kraan, K. (2013). *Kwalificatieveroudering in Nederland; aard en omvang, oorzaken en gevolgen*. TNO: Hoofddorp.

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

Sanders, J., & Keijzer, L. (2015). Verzekerd van vitaal vakmanschap. *OR Informatie*, 12, 2425.

Sanders, J. (2016). *Sustaining the employability of the low skilled worker; development, mobility and work redesign*. (dissertatie). Maastricht: Research Centre for Education and the Labour Market (ROA).

Ybema, J.F., Geuskens, G. & Heuvel, S. van den (2011). *Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation (STREAM). Methodologie en eerste resultaten 2010*. Hoofddorp: TNO.

Ybema, J.F. & Geuskens, G. (2011). Transitie op de arbeidsmarkt van oudere werknemers. In: Van Gaalen, R., Sanders, J., Smits, W. & Ybema, J.F. (red.) *Dynamiek op de Nederlandse Arbeidsmarkt; de focus op kwetsbare groepen*. pp. 207-225. Den Haag/Heerlen: CBS.

---