Schipholweg 77-89
2316 ZL Leiden
Postbus 3005
2301 DA Leiden

www.tno.nl

T +31 88 866 90 00

TNO-rapport

Vitaal Vakmanschap 2

Datum	18 september 2018
Auteur(s)	<author(s)>
Exemplaarnummer	<copy no>
Oplage	<no.of copies>
Aantal pagina's	21
Aantal bijlagen	<number of appendices>
Opdrachtgever	<Customer>
Projectnaam	<Projectname >
Projectnummer	<Projectnumber>

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

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.
Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2018 TNO

Inhoudsopgave

1 Inleiding ... 3

2 Achtergrond ... 4
2.1 Bouw je eigen baan juist nu ... 4
2.2 Kwalificatieveroudering en Vitaal Vakmanschap ... 4
2.3 VV Aanpak 5 stappen ... 6
2.4 Testen in de proeftuinen ... 7

3 Implementatie in de praktijk ... 10
3.1 In dit hoofdstuk gaan we in op de praktische implementatie van het model in de organisatie, Doorontwikkelingen van het Vitaal Vakmanschap digitale portaal . **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
3.1.1 Het verloop van de automatisering ... 10
3.1.2 Hoe werkt het? ... 14
3.1.3 Toekomstige ontwikkelingen ... 17
3.2 Ervaringen ... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

4 Toetsing in de praktijk ... 18
4.1 Samenwerking ... 18
4.2 Discussie en conclusies ... 19

CONCEPT

1 Inleiding

De Nationale Politie werkt al enkele jaren toe naar een organisatie waarin iedere medewerker zijn professionele ruimte wil en kan pakken. Centraal daarbij staat dat de medewerkers zelf regie nemen op hun eigen vakmanschap én op de kwaliteit van hun bijdrage -en die van hun team- aan politieprestaties en beeldvorming. Binnen het project 'Bouw je eigen baan juist nu' is de afgelopen jaren in twee fasen een aanpak doorontwikkeld die zich richt op het versterken van Vitaal Vakmanschap: een wetenschappelijk onderbouwde benadering die beoogt om werknemers -zowel fysiek als mentaal- gezond en productief aan het werk te houden. Deze aanpak motiveert werknemers (en hun werkgevers) om zelf actief aan hun inzetbaarheid te werken.
Een vitale vakman (-vrouw) kenmerkt zich door een proactieve leeroriëntatie (kwalificatie) en bevlogenheid voor hun werk (motivatie). Zij weten zich gewaardeerd door de organisatie (zingeving) en hebben hun focus onder werktijd op hun werk liggen en niet op wat er in de vrije tijd allemaal nog zou moeten gebeuren (focus).

De huidige rapportage bestrijkt de tweede fase van 'Bouw je eigen baan juist nu' die als doel had de robuuste, bewezen effectieve en samenhangende aanpak te borgen. Hiervoor moest deze aanpak gekoppeld worden aan passende en bewezen effectieve arrangementen van interventies waarmee medewerkers zelf de regie kunnen nemen en pro-actief kunnen werken aan hun loopbaan. Dit alles in het kader van effectieve en duurzame (zelf)matching aan de nieuwe LFNP functiebeschrijvingen.
Specifieke vraag aan TNO was om diagnose (nulmeting) en effectmeting van Vitaal Vakmanschap te automatiseren en via een webomgeving (portaal) beschikbaar te stellen. Om de Nationale Politie de mogelijkheid te geven de aanpak 'Bouw je eigen baan juist nu' zo zelfstandig mogelijk te kunnen implementeren is in deze fase ook een Train de trainer protocol gemaakt waarmee TNO tien politiemedewerkers in een masterclass heeft getraind om zelfstandig de aanpak uit te voeren. In combinatie met de eerder ontwikkelde ondersteuning voor de Mindmap sessies ontstond zo een pakket van twee trainingen, twee digitale vragenlijsten en een web-omgeving waar de resultaten op individueel of groepsniveau te bekijken zijn.

In het rapport grijpen we eerst terug op de Vitaal Vakmanschap benadering (H2). We bespreken het model, en de ervaringen die we in de praktijk hebben opgedaan (experimenteren met partners in de praktijk). Vervolgens gaan we in H3 in op de praktische implementatie van het model in de organisatie, de benodigde doorontwikkelingen en de gevolgen voor het wetenschappelijk model. In H4 evalueren we ten slotte het proces van praktijktoetsing. We reflecteren daarin op de samenwerking tussen de partners, de spanning tussen wetenschap en praktijk, en de resultaten van 5 jaar samen ontwikkelen en ontdekken.
Achterin het rapport leveren we de bijlagen met informatie over het opzetten van de mindmaps, intervention-mapping, en de train de trainer, en informatie over het portaal.

CONCEPT

2 Achtergrond

2.1 Bouw je eigen baan juist nu

De samenwerking tussen TNO en de Nationale Politie op het gebied van Vitaal Vakmanschap dateert al van 2013. In dat jaar startte TNO met verschillende partners een actieprogramma om het eerder ontwikkelde theoretische model van kwalificatieveroudering en mentale pensionering in de praktijk te toetsen.
In de jaren daarna is de aanpak doorontwikkeld in samenwerking met de Sociale Verzekeringsbank, Philips, en de Nationale Politie[1]. Hiervoor hebben teams uit deze organisaties de vijf stappen uit het model doorlopen (zie paragraaf 2.3 voor details).
Voor de Politie, die zich in diezelfde periode geconfronteerd zag met een zeer grote reorganisatie waarbij de regionale korpsen tot één grote landelijke organisatie (de Nationale Politie) werden omgesmeed, kwam dit project op het juiste moment. De reorganisatie was bij uitstek een gelegenheid om de werknemers die met onzekerheid rondom hun nieuwe functies kampten te stimuleren om zelf regie te nemen om hun professionaliteit, duurzame inzetbaarheid en wendbaarheid te vergroten. Dit werd als doelstelling geformuleerd van het programma Bouw je eigen baan juist nu! (BJEBJN). De samenwerking op het gebied van Vitaal Vakmanschap bood de Nationale Politie een benadering die ingezet kon worden om BJEBJN de nodige handen en voeten te geven.

2.2 Kwalificatieveroudering en Vitaal Vakmanschap

Uitgangspunt van de Vitaal Vakmanschap benadering is dat de arbeidsmarkt voortdurend in beweging is. Allerlei (technologische) veranderingen en ontwikkelingen zorgen ervoor dat het werk en werkinhoud voortdurend veranderen. Hierdoor worden ook andere kennis en vaardigheden gevraagd van de werknemer om het werk goed uit te kunnen voeren: de arbeidsvraag verandert. Aan de andere kant is ook het arbeidsaanbod niet stabiel. Doordat mensen ouder worden, veranderen ook hun vaardigheden en kennis. Ze doen nieuwe kennis op, leren nieuwe vaardigheden, ‘oude’ kennis en vaardigheden worden minder gebruikt en vervagen.
Binnen deze dynamiek is het dus essentieel om je werknemers te motiveren voor vernieuwing zodat ze er zelf ook voor zorgen dat hun kennis en vaardigheden niet verouderen en ze langer, gezond en productief door kunnen in hun werk.

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

[1] 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 rapport R17080, Leiden, TNO.

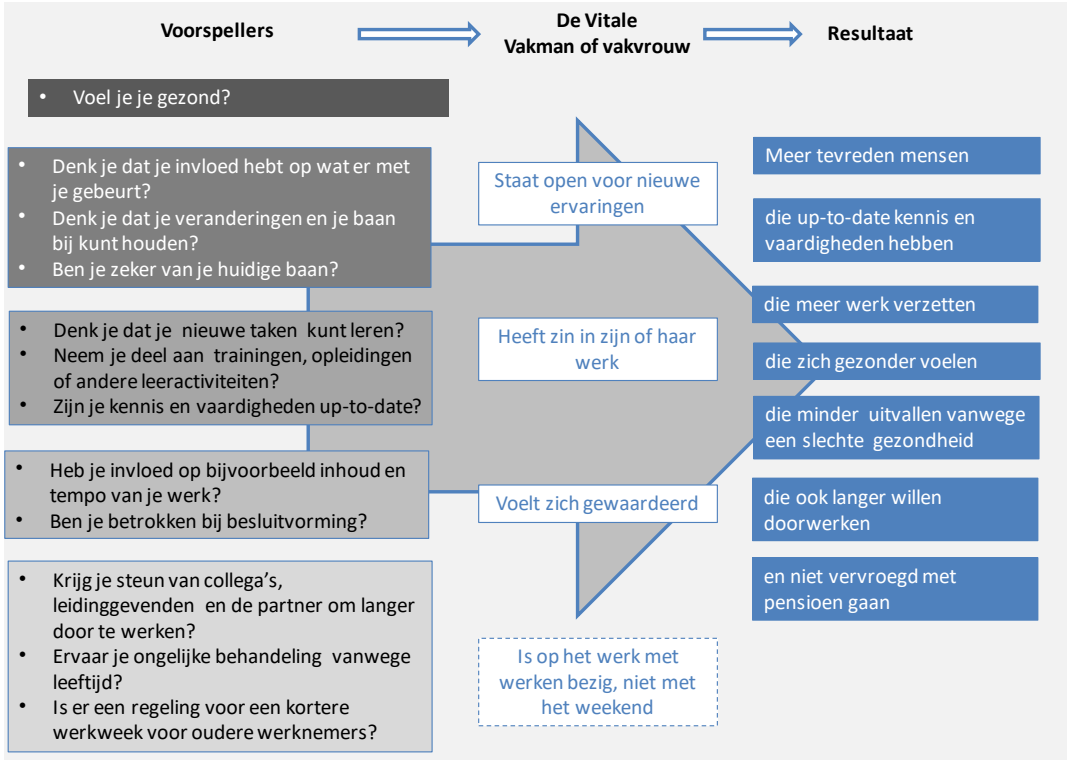
1. slijtage: mensen zijn fysiek of mentaal niet langer in staat productief te blijven;
2. atrofie: mensen gebruiken hun kennis en vaardigheden niet of onvoldoende waardoor ze aan waarde inboeten;
3. ‘functie-inhoudelijk: veranderingen in iemands functie-inhoud zorgen ervoor dat aanwezige kwalificaties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

Werken aan Duurzame Inzetbaarheid (DI) is een continu proces van signaleren van veroudering van kwalificaties en motivatie, sleutelen (aan de eigen inzetbaarheid) zodat die wordt ‘hersteld’, beoordelen of het sleutelen heeft gewerkt, opnieuw signaleren, sleutelen, beoordelen enzovoorts. DI impliceert dat werknemers zelf, samen met de werkgever, de kwaliteit van de match kunnen bewaken en die zo nodig herstellen.
Een passende strategie (combinatie van interventies/acties) om tot herstel van DI te komen is een combinatie van interventies die ingrijpen op de gesignaleerde risico’s van kwalificatieveroudering. Voorbeelden van deze interventies zijn gezondheidsbeleid, mobiliteit, taak(her)ontwerp en scholing/ontwikkeling.

Een uitgebreid onderzoek naar ‘mentale pensionering’ dat TNO samen met Philips in 2013 afrondde laat zien dat medewerkers ‘vitale vakmensen’ zijn als zij een proactieve leeroriëntatie hebben (kwalificatie), bevlogen zijn voor hun werk (motivatie), zich gewaardeerd weten door de organisatie (zingeving) en hun focus onder werktijd op het werk zelf ligt en niet op wat er in de vrije tijd allemaal zou moeten gebeuren (focus).[2] Vitale vaklieden blijken niet alleen tevredener te zijn, maar ook productiever, gezonder en competenter. Daarnaast zijn zij vaker bereid en in staat om langer door te werken en hebben zij een geringere kans op uitstroom naar arbeidsongeschiktheid en vroegpensioen dan niet vitale vaklieden. Zowel persoonlijke als organisatiefactoren zijn van invloed op de vitaliteit van vakmanschap. Een belangrijke voorspeller is bijvoorbeeld het vertrouwen dat mensen hebben in hun eigen vermogen om met veranderingen om te gaan of om nieuwe dingen te leren. Ook de ruimte die mensen hebben om invloed uit te oefenen op hoe ze hun werk uitvoeren en de mate waarin mensen het idee hebben dat ze invloed hebben op wat er in en om hen heen gebeurt, blijken belangrijke voorspellers voor Vitaal Vakmanschap. Uit het onderzoek bleek ten slotte dat maatregelen die organisaties treffen om oudere werknemers te ontzien, Vitaal Vakmanschap kunnen tegenwerken. Dat geldt ook voor leeftijdsdiscriminatie of gebrek aan steun van leidinggevenden voor langer doorwerken. Dit is schematisch weergegeven in onderstaand model (figuur 1).

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

CONCEPT



Figuur 1 TNO Model Vitaal Vakmanschap

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

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

2.3 VV Aanpak 5 stappen

De aanpak om Vitaal Vakmanschap in een organisatie te implementeren bestaat uit 5 stappen: Mindmap, diagnose, interventiekeuze, uitvoering, en evaluatie. In deze stappen werkt een projectteam vanuit de organisatie samen met een facilitator / trainer. Centraal staat hierbij dat de organisatie zelf regie gaat nemen, de medewerkers moeten zelf (samen) de verantwoordelijkheid voelen voor het vitaliseren van hun vakmanschap.

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

Het doel van de mindmapsessies is samen bedenken wat Vitaal Vakmanschap voor de organisatie (managers en medewerkers) is, wat hieraan bijdraagt en wat juist niet. Waar nodig wordt het TNO model van Vitaal Vakmanschap uitgebreid met specifieke aandachtspunten voor de desbetreffende organisatie.

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

Op basis van de uitkomst van stap 1 worden de juiste diagnose tools klaargezet. De werknemers krijgen toegang tot het portaal waarin ze de Vitaal Vakmanschap vragenlijst plus eventuele aanvullende modules kunnen invullen. Aan de hand van de uitkomsten wordt feedback op groepsniveau gegeven en krijgen deelnemers persoonlijke terugkoppeling.

Stap 3. KEUZE - gezamenlijk kiezen van passende interventies

De uitkomsten van de vragenlijst geven een indicatie op welke van de vier concepten van Vitaal Vakmanschap de meeste vooruitgang geboekt kan worden. In afstemming met de organisatie bekijken we:

- op welke voorspellers (onderdelen van het model) interventies de grootste verbetering van Vitaal Vakmanschap kunnen opleveren
- welke interventies het best aansluiten bij de organisatie (in termen van beschikbaarheid, behoefte, en beleving).

Dit levert een voorselectie van mogelijke interventies op die tijdens de interventie-sessies aan de medewerkers wordt voorgelegd. Vervolgens stellen de medewerkers zelf een plan van aanpak op om zo concreet mogelijk aan de slag te kunnen met de gezamenlijk gekozen interventies.

Stap 4. INTERVENTIE - uitvoeren van gekozen interventies

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

Stap 5. EVALUATIE - evalueren van effecten en proces

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

2.4 Testen in de proeftuinen

In de eerste fase moesten we concluderen dat hard bewijs voor de effectiviteit van het Vitaal Vakmanschap programma nog niet altijd goed te vinden was. Eén van de hoofdredenen daarvoor was dat het programma in een praktijksituatie (proeftuin) werd geëvalueerd. Hierdoor kon geen sprake zijn van gecontroleerde omstandigheden: Selectie van groepen gebeurde niet op basis van toeval maar op basis van ‘hoge nood’; het was veelal onmogelijk om controlegroepen in te stellen; vaak was er tijdens het traject sprake van grote organisatorische veranderingen zoals reorganisaties; en daarnaast was de methode zelf ook nog in ontwikkeling. Toch maakte het programma het nodige los op de werkvloer en waren de deelnemers over het algemeen positief.

Op basis van de procesevaluaties in de verschillende proeftuinen konden we dan ook vijf succesfactoren onderscheiden:

CONCEPT

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

Naast succespunten viel er ook nog het nodige te verbeteren. Deze punten zijn als suggestie meegenomen in het huidige project:

1. Ontwikkel een **Train-de-trainer programma**: een vast aanspreekpunt (trainer of facilitator) die gedurende het traject verantwoordelijk is voor het verloop van het proces, het informeren en betrekken van de medewerkers, en het borgen van de resultaten kan helpen om het draagvlak en betrokkenheid van de medewerkers zo groot mogelijk te houden.
2. Door het diagnose-instrument **modulair** te maken kun je beter aansluiten bij de vragen over thema's die volgen uit de mindmaps van deelnemers in een organisatie zelf. Een aantal aspecten dat in eerdere proeftuinen geen sterke relatie vertoonde met de aspecten Vitaal Vakmanschap kan optioneel (als verdieping) worden aangeboden zodat er standaard minder vragen worden gesteld.
3. Een derde verbeterpunt is de nu veelal overgeslagen **nameting en procesevaluatie**. Er zouden vooraf expliciete afspraken moeten worden gemaakt over evaluatie – met name over budget en tijd. Zonder nameting en procesevaluatie is het namelijk onmogelijk structureel te leren van ervaringen en kan een organisatie geen lerende organisatie zijn. Het nalaten van een evaluatie doet bovendien geen recht aan de geleverde inzet van deelnemers in het programma zelf.
4. Door online en/of offline mogelijkheden te creëren voor **uitwisseling van kennis, ervaringen, instrumenten en/of interventies** kun je profiteren van successen uit andere groepen.
5. Het vijfde en laatste verbeterpunt betreft **privacy**. Om tijdverlies gedurende het project te voorkomen moet ervoor worden gezorgd dat bij de start van het actieprogramma absoluut helder is wie welke gegevens verzamelt, wie welke

CONCEPT

gegevens kan inzien en wat er met de verzamelde data gebeurt. Voor het draagvlak bij werknemers(vertegenwoordiging) is die helderheid aan de voorkant cruciaal.

CONCEPT

3 Implementatie in de praktijk

3.1 Doorontwikkeling

In de Vitaal Vakmanschap benadering zijn de vragenlijsten het uitgangspunt (diagnose) om te sleutelen aan duurzame inzetbaarheid. In eerste instantie werden deze vragenlijsten via enquêtesoftware (Survalyzer) afgenomen. Dit bood echter (te) weinig mogelijkheden om de vragenlijsten een organisatie-eigen uitstraling te geven. Bovendien moest bij iedere nieuwe vragenlijst veel werk op de achtergrond uitgevoerd worden om alles klaar te zetten voor de respondenten en konden de respondenten geen geautomatiseerde individuele feedback krijgen naar aanleiding van hun antwoorden.
Om deze bezwaren te ondervangen is besloten de vragenlijsten te automatiseren en beschikbaar te stellen in een digitale omgeving die het de Politie (en feitelijk iedere toekomstige klant) mogelijk zou maken om zelfstandig aan de slag te gaan met de aanpak. Hiervoor is in het huidige project het digitale portal ontwikkeld door Johan BV.
Een laatste belangrijke reden om over te stappen naar de opzet met een portaal was de beveiliging van de persoonlijke data. Met de invoering van de nieuwe Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) per 25 mei 2018 kwam de verantwoordelijkheid voor de veilige omgang met persoonsgegevens te liggen bij de organisaties die deze data verzamelen, verwerken, en opslaan. Dit was in de werkwijze met Survalyzer niet voldoende geborgd. Het Johan portaal voldeed wel aan de laatste privacyregelgeving (ISO 27001 norm). Een voorbeeld hiervan is de dubbele authenticatie bij het inloggen, wat zorgt voor beveiliging van de persoonlijke gegevens. In de praktijk betekent dit ook dat respondenten altijd bij hun eigen data kunnen. Leidinggevenden krijgen geen inzicht in de individuele gegevens van hun werknemers en zien pas geaggregeerde overzichten wanneer een minimum aantal respondenten de lijst heeft ingevuld.
Na invullen van de Vitaal Vakmanschap vragenlijst krijgen medewerkers automatisch terugkoppeling van hun eigen scores op de verschillende aspecten van Vitaal Vakmanschap (zoals leeroriëntatie, bevlogenheid, waardering en focus). Per aspect krijgen deelnemers een tekst met betekenis van hun score, aangevuld met concrete tips en adviezen om te werken aan hun Vitaal Vakmanschap. Deze adviezen zijn persoonlijk en worden dus in het systeem niet met anderen (zoals leidinggevenden) gedeeld. Een (individuele) deelnemer kan uiteraard wel zelf beslissen om de uitkomsten te delen met de leidinggevende.

3.1.1 Het verloop van de automatisering

In fase 2 van ‘Bouw Je Eigen Baan Juist Nu’ is de diagnose/nulmeting en de effectmeting van Vitaal Vakmanschap geautomatiseerd in het digitale portaal van Johan BV. In deze paragraaf wordt het verloop van de automatisering, de werking van de dashboards, en toekomstige ontwikkelingen beschreven.

In februari 2018 zat de volgende functionaliteit in het portaal:

- Het automatiseren van de diagnose/nulmeting op individueel niveau, inclusief terugkoppelteksten.
- Het automatiseren van de effectmeting op individueel niveau, inclusief terugkoppelteksten.

Het automatiseren van de metingen op groepsniveau was begin 2018 nog niet mogelijk, omdat het management dashboard technisch nog in ontwikkeling was.

De terugkoppelteksten geven een suggestie voor welke aspecten van VV verbeterd kunnen worden. De regressie moet deze koppelen met de voorspellers.

Daarnaast bleek het niet mogelijk om de (verdiepende) regressieanalyses die horen bij de Vitaal Vakmanschap analyse te automatiseren in het portaal. Hiermee zou het systeem automatisch bereken welke significante relaties er zijn tussen de afzonderlijke determinanten, aspecten en effecten van Vitaal Vakmanschap. Een automatische diagnose die laat zien aan welke knoppen het beste gedraaid kan worden om Vitaal Vakmanschap te bevorderen, kan (vooralsnog) dus niet in het Johan portaal. Besloten is om deze functionaliteit voorlopig niet door te ontwikkelen. Belangrijkste argument is dat dit complexe statistische berekeningen vergt die via een applicatie van een derde partij geïntegreerd zouden moeten worden in het platform. Dit bleek niet te verenigen met de privacy eisen zoals die in de AVG zijn geformuleerd.

TNO heeft in maart en april 2018 de terugkoppelteksten voor de effectmeting op individueel niveau geschreven. Terugkoppelteksten voor de nulmeting waren er al. Daarnaast zijn ook alvast de terugkoppelteksten voor de diagnose/nulmeting en effectmeting op groepsniveau geschreven, vooruitlopend op de beschikbaarheid van het management dashboard. Er zijn terugkoppelteksten geschreven voor zowel de Vitaal Vakmanschap vragenlijst als de extra keuzeschalen: aanspreekcultuur, transparantie, feedback en werkdruk. Half april 2018 zijn de terugkoppelteksten opgestuurd naar de Politie.

Als tweede stap zijn voor elk aspect van Vitaal Vakmanschap afkappunten vastgesteld die aangeven wanneer een verandering in het Vitaal Vakmanschap-aspect relevant is. Bij alle aspecten is dit afkappunt op een verschil van 0,50 punten op de schaal tussen de nulmeting en effectmeting gezet. Dit afkappunt is gekozen omdat dit bij veel aspecten neerkomt op een verandering van circa 10% op de schaal. De scores op de effectmeting worden derhalve als volgt teruggekoppeld:

- Deelnemer scoort bij de effectmeting ≥ 0,50 punten hoger dan bij de nulmeting → Terugkoppeling: “Vooruitgegaan” (groen).
- Deelnemer scoort bij de effectmeting tussen de -0,49 tot 0,49 punten anders dan bij de nulmeting → Terugkoppeling: “Gelijk gebleven” (geel).
- Deelnemer scoort bij de effectmeting ≤ 0,50 punten lager dan bij de nulmeting → Terugkoppeling: “Achteruitgegaan” (rood).

Naast een automatische terugkoppeling van de score op de effectmeting, krijgen deelnemers een tekst met betekenis van hun score, aangevuld met mogelijke verklaringen voor de verandering, en concrete tips en adviezen om verder te werken aan Vitaal Vakmanschap.

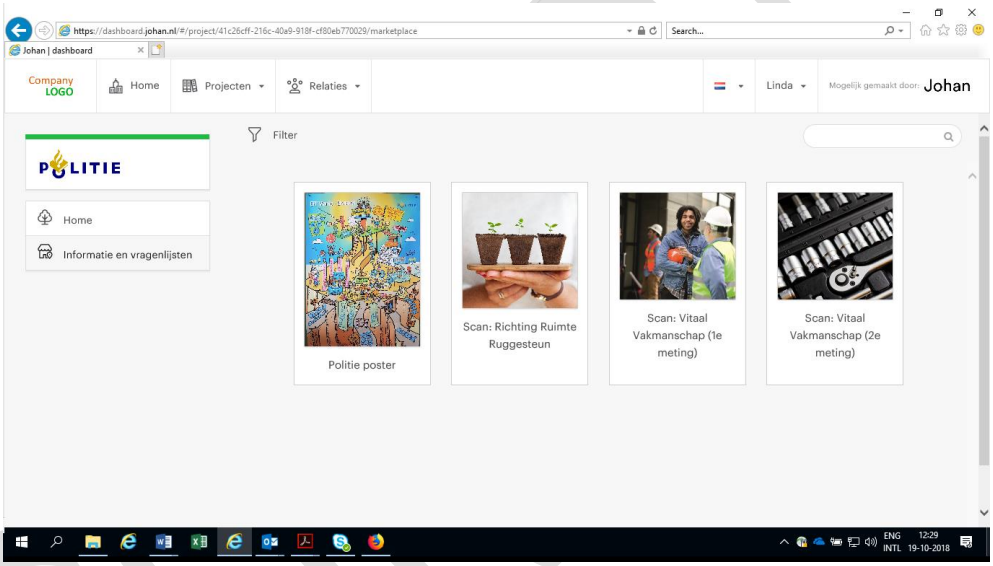
In mei 2018 heeft TNO de effectmeting op individueel niveau in het Johan portaal geprogrammeerd. Dit is gedaan door middel van de volgende stappen:

1. De effectmeting vragenlijst van Vitaal Vakmanschap is in het portaal gezet;
2. De scores van de nulmeting en effectmeting zijn technisch gekoppeld in het portaal (aan de hand van ‘Dependencies’). Hierdoor wordt automatisch de

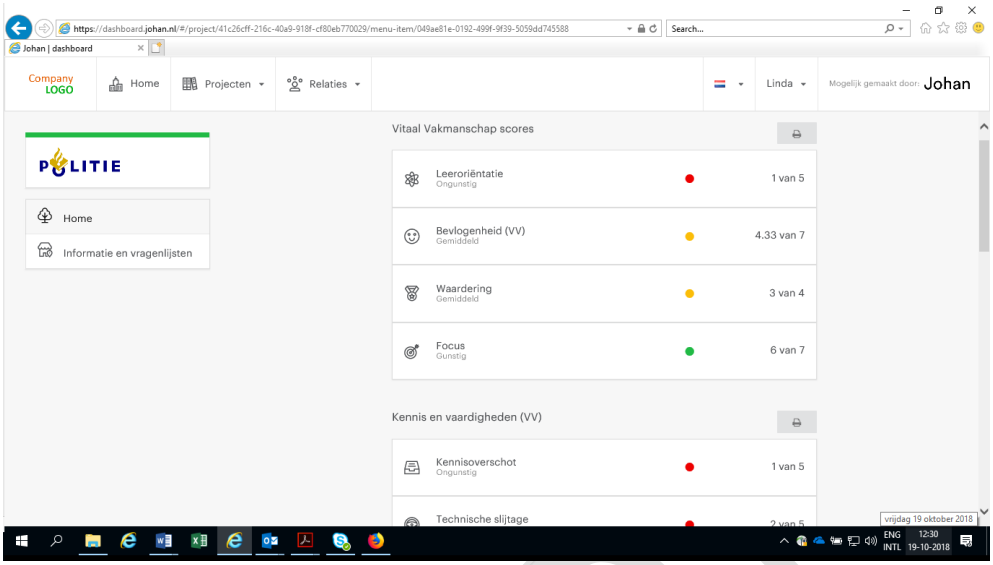
score van de effectmeting voor elk aspect van Vitaal Vakmanschap berekend (vooruitgegaan/gelijk gebleven/achteruitgegaan);

3. Voor elk aspect van Vitaal Vakmanschap zijn de afkappunten voor de effectmeting scores (vooruit, gelijk gebleven, achteruit) in het portaal gezet (aan de hand van 'Ranges');
4. Voor elk aspect zijn per 'range' (vooruit, gelijk gebleven, achteruit) de bijbehorende terugkoppelteksten in het portaal gezet en gekoppeld;
5. Het inrichten van een 'Dashboard' op individueel niveau (zie volgende alinea).

TNO heeft het Dashboard op individueel niveau ingericht (zie figuur 1 en 2 voor screenshots). In het dashboard krijgen medewerkers automatisch hun scores op de nulmeting en (indien ingevuld) de effectmeting teruggekoppeld. In de volgende paragraaf zal de werking van het individuele dashboard en het groepsdashboard besproken worden.



Figuur 2. Screenshot van het individuele dashboard – start invullen vragenlijst (juni 2018)



Figuur 3. Screenshot van het individuele dashboard – resultaten vragenlijst (juni 2018)

De terugkoppeling van de Vitaal Vakmanschap resultaten gebeurt in blokken:

Vitaal Vakmanschap scores	**Uzelf (en invloed)**
Leeroriëntatie	Gezondheid
Bevlogenheid	Invloed op wat je overkomt
Waardering	Veranderingen bijhouden
Focus	Huidige werk behouden
	Nieuwe werktaken leren
	Autonomie
	Werkdruk (keuzeschaal)
Kennis en vaardigheden	**Leren en ontwikkelen**
Versleten	Vastgeroest
Onderbenutte kennis	Training/leeractiviteiten
Teveel kennis	Informeel leren
Ontbreken kennis	Feedback van leidinggevende (keuzeschaal)
Veranderende markt	
Organisatie	**Omgeving**
Aanspreekcultuur (keuzeschaal)	Leeftijdsdiscriminatie
Transparantie (keuzeschaal)	Steun voor langer doorwerken
Richting	Regeling oudere werknemer
Ruimte	
Ruggensteun	

Achtergrond van het systeem

In de afgelopen jaren is de Johan omgeving een stuk flexibeler geworden. Een belangrijke stap daarin is gemaakt door de introductie van 'Widgets': kleine herbruikbare stukjes (software) die je op meerdere plekken in de applicatie kunt gebruiken. Hiermee is het mogelijk om vragenlijstscores op een flexibele manier te koppelen tot een dashboard.

In de voorlopers van het systeem waren vragenlijstscores en het resultaat-dashboard één op één gekoppeld. Dat betekende dat voor iedere nieuwe vragenlijst een nieuw dashboard ingericht moest worden. De nieuwe widget-gebaseerde opzet zorgt er voor bepaalde elementen op meerdere plekken in de applicatie kunt inzetten. Zo kan je meetresultaten via een Measure widget tonen op de homepagina van jouw project, maar is het ook mogelijk om deze zelfde meting op andere plekken (bv. bij een e-learning programma) terug te koppelen. Deze benadering is een stuk flexibeler dan de (oude) directe koppeling tussen scores en dashboard.

De widgets die voor de Vitaal Vakmanschap projecten van de Politie zijn aangemaakt zijn op een handige manier aan elkaar gekoppeld. Omdat we de Vitaal Vakmanschap resultaten in zes blokken willen tonen (zoals in het schema hierboven), werden er twee soorten widgets gemaakt: 'Container widgets' en 'Measure widgets'. De 'container widgets' zijn eigenlijk 'lege' widgets die geen andere functie hebben dan te fungeren als overkoepelende blokken (zoals 'Kennis en vaardigheden' en 'Uzelf (en invloed)'). De 'measure widgets' zijn de aspecten die daaronder vallen (zoals 'veranderende markt' of 'gezondheid'). Deze widgets bevatten dus informatie uit de vragenlijsten. Door de measure widgets te groeperen in container widgets was het mogelijk om we de resultaten flexibel en op een overzichtelijke manier structureren in het dashboard.

Het koppelen van de juiste score en (terugkoppel) tekst aan het juiste VV aspect in de measure widgets gaat via de eigenschappen van de widget of 'Dependencies'. Zodra die link is gelegd kun je de containers widgets naar believen vullen met measure widgets die op elke gewenste plek in het project getoond kunnen worden.

De meest recente ontwikkeling is het groepsdashboard waarin de Vitaal Vakmanschap scores voor groepen vanaf 30 personen teruggekoppeld worden. Hierbij worden scores weergegeven via een stoplichtmodel (groen/geel/rood). Er is een groepsdashboard waar de resultaten voor groepen vanaf 30 personen in te zien zijn. In dit dashboard zijn nog niet de terugkoppelteksten op managementniveau verwerkt, en worden de Vitaal Vakmanschap scores (measure widgets) nog niet gegroepeerd in blokken (container widgets).

3.1.2 Hoe werkt het?

Deelnemers kunnen een persoonlijke account aanmaken via app.johan.nl, waarmee geborgd wordt dat alleen zijzelf toegang hebben tot hun persoonlijke scores. Aan de start van het Vitaal Vakmanschap programma vullen deelnemers de Vitaal Vakmanschap vragenlijst in via het digitale portaal, te bereiken via app.johan.nl. De Vitaal Vakmanschap vragenlijst kan op basis van de behoefte van het team aangevuld worden met een aantal keuzeschalen: richting ruimte ruggensteun, aanspreekcultuur, transparantie, feedback, en werkdruk. Wanneer deelnemers

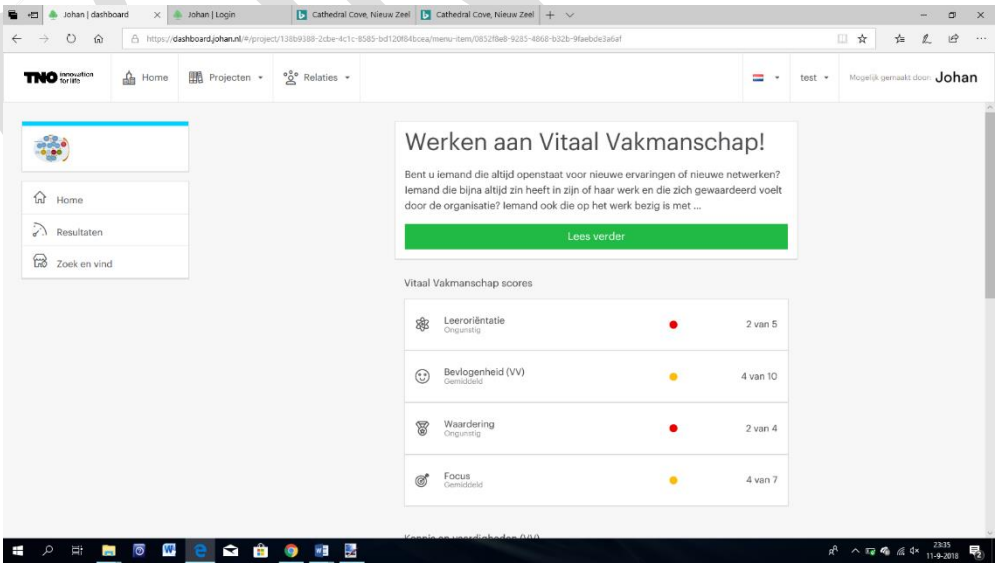
CONCEPT

inloggen in het digitale portaal, staan de juiste vragenlijsten automatisch voor hen klaar. Het klaarzetten van de juiste vragenlijst gebeurt door TNO.

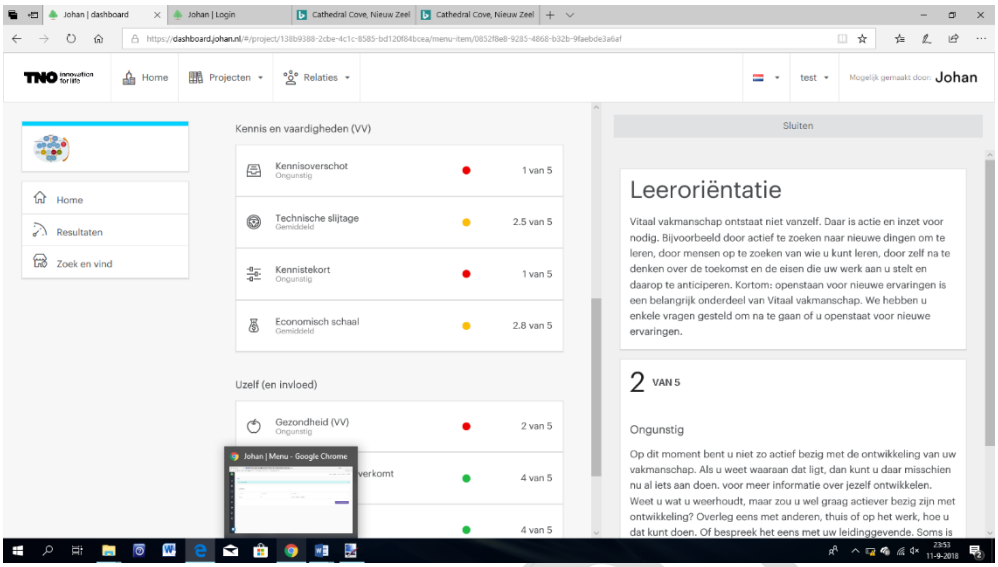
Het persoonlijke dashboard

Na het invullen van de vragenlijst krijgen de deelnemers direct de eigen scores te zien in het persoonlijke dashboard, in de vorm van een stoplichtmodel met de kleuren groen (“gunstig”), geel (“gemiddeld”) en rood (“ongunstig”). Bij de terugkoppeling van de eigen scores krijgen deelnemers tekst te zien met uitleg van de score per onderwerp. Daarnaast krijgen deelnemers bij elk onderwerp vragen die ze aan het denken zetten over hun eigen score, en eventuele tips om te werken aan hun eigen ontwikkeling (zie voorbeeld figuur 3 en 4). Door de directe terugkoppeling van de eigen score krijgen deelnemers inzicht in hun eigen ‘vitaal vakmanschap’, wat helpt om de eigen regie van medewerkers te stimuleren. Daarnaast worden medewerkers in de terugkoppelteksten geactiveerd om te reflecteren op hun eigen score en na te denken over mogelijke stappen om te werken aan hun eigen ontwikkeling.

De mogelijke veranderingen in Vitaal Vakmanschap volgen uit de resultaten van de effectmeting. Voor de effectmeting vullen deelnemers wederom de Vitaal Vakmanschap vragenlijst in via het portaal. Deelnemers kunnen daarvoor inloggen op hun persoonlijke dashboard wanneer het tijd is voor de effectmeting. De vragenlijst wordt automatisch voor hen klaargezet. Na het invullen van de vragenlijst krijgen de deelnemers wederom direct de eigen scores te zien in hun persoonlijke dashboard, in de vorm van een stoplichtmodel met de kleuren groen (“vooruitgegaan”), geel (“gelijk gebleven”) en rood (“achteruitgegaan”). Door deze directe terugkoppeling krijgen deelnemers inzicht in hun veranderingen in Vitaal Vakmanschap. Daarnaast krijgen ze een terugkoppeltekst met een betekenis van hun score, en mogelijke verklaringen waarom zij vooruitgegaan, gelijk gebleven, of achteruit zijn gegaan in Vitaal Vakmanschap. Wanneer ze achteruit zijn gegaan, krijgen ze tevens concrete tips en adviezen om te werken aan hun Vitaal Vakmanschap.



Figuur 4. Screenshots van het Vitaal Vakmanschap persoonlijke dashboard.



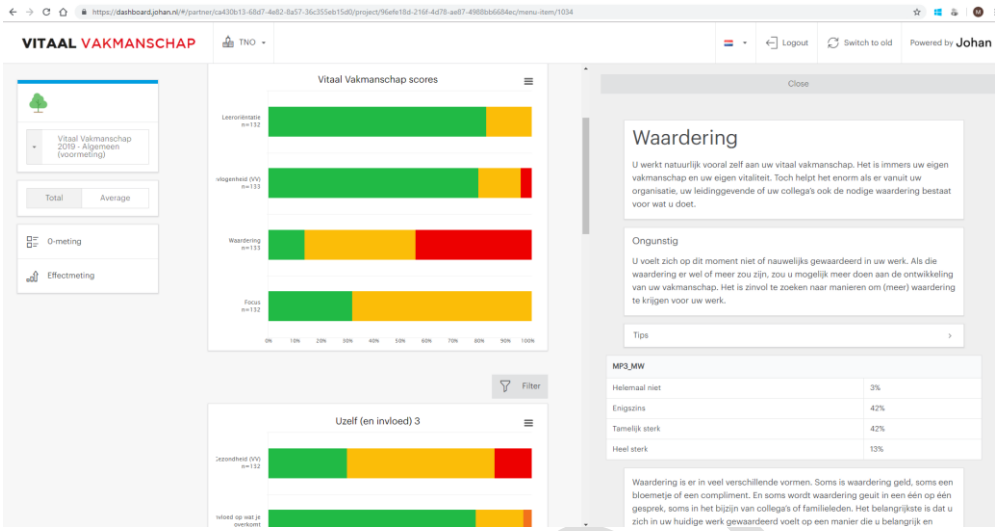
Figuur 5. Screenshots van het Vitaal Vakmanschap persoonlijke dashboard.

Het management dashboard

Naast het persoonlijke dashboard is er een management dashboard waar leidinggevenden de groepsresultaten kunnen inzien, wederom in de vorm van een stoplichtmodel met de kleuren groen (“gunstig”), geel (“gemiddeld”) en rood (“ongunstig”). Vanwege privacyredenen worden alleen groepsresultaten van 30 personen of meer teruggekoppeld, om te voorkomen dat resultaten herleidbaar zijn naar individuele personen. In het management dashboard krijgen leidinggevenden inzicht in het ‘vitale vakmanschap’ van het team of de afdeling. Bij de terugkoppeling van de groepsscores krijgen leidinggevenden per onderwerp tekst te zien met een uitleg van de score. Daarnaast krijgen leidinggevenden per onderwerp tips hoe zij medewerkers kunnen ondersteunen in het werken aan hun vakmanschap. De scores op groepsniveau bieden aanknopingspunten voor leidinggevenden over welke aspecten van Vitaal Vakmanschap goed gaan, en welke aspecten verbetering behoeven.

Managers loggen eveneens in via app.johan.nl. Zij hebben daarvoor een speciale manager login nodig. Ook hier vindt dubbele verificatie plaats, om te garanderen dat de juiste persoon inlogt. In het management dashboard moet eerst bovenin “TNO” geselecteerd worden als partner. Daarna kan men in het linker menu de afdeling of het project kiezen (zie voorbeeld figuur 6).
De gekleurde balken die in beeld verschijnen zijn aan te klikken waarna toelichting volgt over de getoonde eigenschap, de scores, en tips om hier mee om te gaan

Wanneer er te weinig data zijn om een stoplichtweergave te geven (minder dan 30 respondenten) maar toch voldoende gegevens om privacy van de individuele deelnemers te respecteren (minstens 10 respondenten) toont het dashboard alleen een gemiddelde score.



Figuur 6. Screenshot van het Vitaal Vakmanschap management dashboard.

3.1.3 *Toekomstige ontwikkelingen*

Het Johan platform blijft zich in de toekomst doorontwikkelen. Het is van belang om gezamenlijk (Politie, Johan BV, TNO) te kijken welke ontwikkelingen zinvol zijn om toe te passen in de dashboards van de Politie. Hieronder worden enkele optionele toekomstige ontwikkelingen van het Johan portaal beschreven:

- Mogelijkheid om interventie-aanbod voor de inlog te plaatsen, waardoor medewerkers al kunnen zien wat er aangeboden wordt voordat zij een account aan moeten maken en de VV vragenlijst invullen. Dit kan als inspiratiepagina gebruikt worden voor iedereen die geïnteresseerd is in 'Bouw je eigen baan juist nu'.
- Daarnaast kan de Politie als werkgever haar eigen projecten gaan starten. Achter de inlog kan de Politie voor groepen werknemers specifiek aanbod klaarzetten, communiceren via het platform, etc.
- Er komt een berichtensysteem voor communicatie tussen coach en werknemer. Dit is bedoeld voor individuele begeleiding. De coach kan aan het portaal van de werknemer adviezen toevoegen, de werknemer kan berichten sturen aan de coach en eventueel documenten delen (bv. opdracht).
- Er komt een programma-builder: hiermee kan de werkgever een programma met triggers inrichten om werknemers stap voor stap aan de slag te krijgen. Bv. in week 1 opdracht uitvoeren en in week 2 een aantal video's bekijken, etc. Ook kun je hier de 5 stappen mee vormgeven voor de werknemer.
- Ontwikkelingen die nog meer in de toekomst liggen zijn de ontwikkeling van het e-portfolio (waar werknemers dynamisch hun competenties, werkervaring, trainingen etc. kunnen bijhouden), de mogelijkheid om digitale contracten in het platform op te slaan, bestelformulieren voor interventies en analytics van 'bestelde interventies'.

CONCEPT

4 Toetsing in de praktijk

In H4 evalueren we ten slotte het proces van praktijktoetsing. We reflecteren daarin op de samenwerking tussen de partners, de spanning tussen wetenschap en praktijk, en de resultaten van 5 jaar samen ontwikkelen en ontdekken.

4.1 Samenwerking onderzoek

‘Bouw je eigen baan juist nu’ is bij uitstek een samenwerkingsproject geweest. Vanaf de start in 2014 tot de oplevering van de methode in 2018. De partners gedurende het onderzoeksgedeelte waren:
HRM directie Politie, TNO, CLR Werkt.

Vanaf begin was de taakverdeling tussen TNO en CLR Werkt niet concreet genoeg. Al vrij snel ontstond onduidelijkheid doordat de samenwerking via een ingewikkelde constructie vormgegeven was: de kern werd gevormd door een cofinancieringsstructuur vanuit TNO met CLR Werkt, (hierbij waren overigens ook nog andere partners betrokken). Bij een dergelijke overeenkomst legt TNO samen met partners geld in voor ontwikkeling van kennis. Er is daarom geen sprake van een opdrachtgever / opdrachtnemer relatie maar van een partnerschap. Aanvullende financiering werd echter verworven via een subsidie van het CAOP waarbij de politie verbonden werd met zowel TNO als CLR Werkt. Binnen het onderliggende subsidievoorstel was wel sprake van een opdrachtgever en -nemer.
Door de complexe situatie ontstonden met enige regelmaat stevige discussies over taken en verantwoordelijkheden. Het gezamenlijk doel heeft er uiteindelijk voor gezorgd dat we wel de eindstreep hebben gehaald.

Behalve met de onderzoekspartners moest er ook samengewerkt worden met diverse teams. BJEBJN is een aanpak waarbij medewerkers een hoofdrol spelen. De medewerkers bepalen of een team meedoet, zij stellen zelf doelen op en beslissen over de in te zetten interventies (intrinsieke behoefte). De kracht van de aanpak ligt er in dat deze niet van bovenaf wordt opgelegd maar dat deze wordt gedragen door het team. Iets anders zou niet mogelijk zijn. Dit maakt dat de projectpartners veel meer een faciliterende rol hebben dan een sturende rol.
Oorspronkelijk zouden tien teams mee doen. Dit bleek niet haalbaar omdat de ontwikkeling van de intrinsieke behoefte niet in elk team in hetzelfde ritme verliep. Er ontstond een dynamiek waarbij verschillende teams in verschillende fasen van de aanpak zaten en door allerlei factoren buiten het project (zoals de reorganisatie binnen de politie) vertraging opliepen.

De aanpak was volgens gedegen wetenschappelijke principes opgezet met herhaalde metingen en controlegroepen. Op zo’n manier ben je het beste in staat om gevonden verschillen te verklaren in termen van de uitgevoerde interventie. In de praktijk bleek dit niet goed uitvoerbaar: teams wilden niet meedoen als ze in de controlegroep zouden komen (wel belasting voor de medewerkers, geen interventie), niet elke groep deelnemers vormde een team wat tot gevolg had dat we geen uitspraken konden doen over die groepen als eenheid (maar alleen over individuele medewerkers). Grootste spelbreker was waarschijnlijk wel de grote reorganisatie bij de politie die gedurende de looptijd van het project in zijn afrondende fase was. Als

gevolg hiervan was het soms moeilijk om motivatie vast te houden, om deelnemers aan vervolgmetingen te laten meedoen en om de effecten van de metingen te duiden. In een optimale situatie blijven de achtergrondvariabelen namelijk constant tijdens een meting.
Gevolg van dit geschetste samenspel van factoren was dat de kwantitatieve uitkomsten van het onderzoek niet eenduidig te interpreteren waren. We vonden nauwelijks verschillen tussen voor- en nameting. Het enthousiasme van alle betrokkenen gaf echter aanleiding tot een meer kwalitatieve benadering waarbij we met interviews en feedbacksessies alsnog een beeld konden krijgen van de effecten van het programma.

4.2 Samenwerking portal

De tweede fase van het project startte in 2017. Gedurende deze fase werd een portal ontwikkeld waarmee vragenlijsten digitaal afgenomen konden worden. Aanvullend moest functionaliteit ontwikkeld worden om de data te analyseren en te rapporteren. Een belangrijke ontwikkeling die van invloed was op de werking van het portal was de aanscherping van de privacywetgeving. Hiervoor moest een scheiding worden aangebracht tussen de dataverwerker en de partijen die interventies aanboden. Ook had dit direct effect op de wijze waarop accounts voor de vragenlijst aangemaakt moesten worden: in plaats van het per email versturen van lijsten met werknemers(email)adressen moesten nu links verstuurd worden waarmee deelnemers via tweetrapsverificatie zelf een account konden activeren. Een ander gevolg was dat er strengere veiligheidseisen werden gesteld aan de opslag van de data van de respondenten. Ook aan het terugkoppelen van (groeps)resultaten aan leidinggevenden werden beperkingen gesteld om te voorkomen dat resultaten herleidbaar zouden zijn naar respondenten.

Deze veranderingen hadden tot gevolg dat partner Lifeguard gedurende het ontwikkelproces een deel van zijn activiteiten moest onderbrengen in een aparte organisatie. Dit bedrijf (Johan BV.) werd verantwoordelijk voor de technologische ontwikkeling van het portal en de gebruikersondersteuning. Lifeguard kon zo in beeld blijven als één van de leveranciers van potentiële interventies.
Hoewel de nieuwe structuur een professionaliseringsslag in de portalontwikkeling inluidde liep niet alles direct op rolletjes. De ontwikkeling van nieuwe functionaliteiten in het portal liep vertraging op en het project daarmee ook. Johan BV. richtte zich vooral op de technologie waarbij de afhandeling van aanmeldingen niet altijd soepel liep en daarnaast ontstonden aanvullende problemen bij de politie door verouderde browsers.
Lastig daarbij was dat het portal helemaal opnieuw opgezet moest worden en een deel van de eerder beschikbare functionaliteit verloor. Het terugbrengen van die functionaliteit liep niet altijd in lijn met de behoefte van het project. Uiteindelijk functioneert het portal naar behoren maar is het minder uitgebreid dan aan het begin verwacht.

4.3 Discussie en conclusies

Terugkijkend op het traject waarin TNO samen met de politie, CLR Werkt, en Johan BV. heeft gewerkt aan de ontwikkeling en validatie van het Vitaal Vakmanschap benadering valt zondermeer te stellen dat het de samenwerking een complexe constructie is geweest. De vele wisselingen in de samenstelling van het projectteam,

CONCEPT

het grote aantal betrokken personen (teams bij de politie), en de ontwikkeling en inzet van nieuwe tools hebben daar zeker aan bijgedragen. Door verschillende oorzaken is het project behoorlijk uitgelopen: deels lag dat aan de beschikbaarheid van politie-teams die gedurende een hectische periode van reorganisatie in een spannend traject moesten stappen terwijl de gewone werkzaamheden als gebruikelijk doorliepen. Tegelijkertijd was er sprake van technologische oorzaken bij de ontwikkeling van functionaliteiten of de uitrol van nieuwe portal versies. TNO heeft de impact hiervan onderschat waardoor veel extra meters gemaakt moesten worden om toch de doelen van het project te behalen. Het is dan ook aan het enthousiasme en de inzet van alle betrokken te danken dat dit uiteindelijk gelukt is.

Het toont wel aan dat het experimenteren in de praktijk andere regels kent dan in een gecontroleerde omgeving zoals een laboratorium. In toekomstige samenwerkingsprojecten zal dan ook extra tijd en geld gereserveerd moeten worden om draagvlak te creëren én te behouden bij de betrokken teams. Hiervoor is idealiter een sterke ‘probleemeigenaar’ van de klantorganisatie betrokken.
Bij het doen van onderzoek in een praktijksetting is het belangrijk om je er op in te stellen dat het lastig is om controlegroepen te gebruiken en het random toewijzen van deelnemers aan onderzoeksgroepen is vaak onmogelijk door bestaande groepsindelingen. De behoefte van organisaties aan onderzoek en advies is vaak het grootst als de situatie onrustig is. Vaak betekent dit dat er ontevredenheid is en dit kan het effect van een interventie beïnvloeden. Het is echter ook mogelijk dat de resultaten stijgen als gevolg van een bodem-effect (het kon alleen maar beter worden) en dat dit ten onrechte aan de interventie wordt toegedicht. Daarom is het essentieel om de context te betrekken bij het interpreteren van de resultaten. Waar kwantitatieve resultaten niet betrouwbaar genoeg zijn kan met behulp van kwalitatieve methoden extra duiding verzameld worden. Als dit vooraf niet voorzien is kost dit veel tijd en geld.

Verwachtingsmanagement is een belangrijk aspect in een ontwikkeltraject. De doelen van onderzoeksinstelling en partner / klant kunnen erg uit elkaar lopen als niet voldoende is afgestemd. In dit onderzoek heeft de vermenging van onderzoeksgelden en subsidie niet bijgedragen aan het oplijnen van de verwachtingen. TNO is het traject ingestapt met de intentie een methode-in-ontwikkeling te valideren en te vervolmaken. Vanuit de politie was er meer belang bij een kant-en-klare methode om problemen in de praktijk aan te pakken. Hoewel beide posities vooraf duidelijk waren, was niet voldoende helder in hoeverre de doelstellingen met elkaar in overeenstemming te krijgen waren. Dit leverde een spanningsveld op waardoor alle partijen concessies hebben moeten doen tijdens het traject en doelstellingen en plannen hebben moeten aanpassen.
Het kan natuurlijk ook altijd gebeuren dat voortschrijdend inzicht leidt tot een veranderende behoefte, maar als vooraf rekening is gehouden met alternatieve scenario’s kan dit een hoop discussie schelen.

De samenwerking met Johan BV was heel open maar pas in een laat stadium bleek dat we elkaar op een aantal punten heel lang verkeerd begrepen hebben. Deels had dit te maken met het (andere) jargon van de software developers. We kunnen ons zelf ook verwijten dat we niet diep genoeg hebben doorgevraagd. Uiteindelijk was er een uitgebreid stappenplan voor nodig om toe te lichten hoe het portal werkte en hoe de politie het beheer kon voeren. Ook was er onduidelijkheid ontstaan over de rechten op de verschillende onderdelen. Dit had al in een veel vroeger stadium helder

moeten zijn geweest. Vraag is echter of dit had gekund gegeven de wijzigingen die er opgetreden zijn in de digitale omgeving van het portal.

Bovenstaande klinkt misschien als of er een boel is misgegaan in het project. Dat is achteraf natuurlijk makkelijk te concluderen. Op het moment dat je midden in het proces zit was dat veel minder helder, daarom kan deze discussie sectie dienen als een goede 'lessons-learned'. Los van het hele proces blijft voorop staan dat BJEBJN in al zijn eenvoud een enorm krachtige aanpak is gebleken die inmiddels honderden (meer dan duizend!) mensen in beweging heeft gezet. Als een olievlek spreidt het zich uit over de politie-organisatie en bij elke nieuwe kennismaking stelt men de vraag waarom dit niet al veel eerder en veel breder is bekendgemaakt en ingezet.

Afsluitend kunnen we stellen dat de samenwerking een robuuste, bewezen effectieve en samenhangende aanpak (Bouw je eigen baan, juist nu) heeft opgeleverd. De effectiviteit schuilt hem in het stimuleren van zelf-regie en proactief gedrag bij medewerkers via de geprotocolleerde aanpak. HR professionals, direct leidinggevenden en medewerkers kunnen er met minimale ondersteuning mee aan de slag.
Het effect is zichtbaar via verhoogde medewerkerstevredenheid en vermindering van ziekteverzuim. Verdere resultaten zullen in de komende periode gemonitord worden. Door de borging van BJEBJN binnen de politieorganisatie (Dienst HRM van het PDC) is er ruimte om de aanpak ook in de komende jaren te gebruiken ter verhoging van de vitaliteit van de vakmensen bij de politie. Dit draagt bij tot een klimaat waarin medewerkers gemotiveerd zijn om het beste uit zichzelf te halen. Niet alleen voor hun baas, maar ook voor zichzelf. Of zoals het in één van de workshops zo treffend werd gesteld: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden.

CONCEPT