



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Wijkteamprofessionals weer fit en vitaal: de invloed van maatwerk en werkdruk op vitaliteit van professionals

Bernards, B.J.T.H.; Niermeijer, P.E.

Citation

Bernards, B. J. T. H., & Niermeijer, P. E. (2024).

Wijkteamprofessionals weer fit en vitaal: de invloed van maatwerk en werkdruk op vitaliteit van professionals. *Bestuurskunde*, 33(4), 24-35.
doi:10.5553/Bk/092733872024033004003

Version: Publisher's Version

License: [Licensed under Article 25fa Copyright Act/Law \(Amendment Taverne\)](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/4210261>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Wijkteamprofessionals weer fit en vitaal

De invloed van maatwerk en werkdruk op vitaliteit van professionals*

Bernard Bernards & Pauline Niermeijer**

De vitaliteit van professionals in de uitvoering staat onder druk, zo blijkt uit toegenomen uitval en verloop. Een recente ontwikkeling die hier invloed op kan hebben, is de toegenomen nadruk op maatwerk. Maatwerk kan zorgen voor betere dienstverlening, maar legt ook een zware verantwoordelijkheid bij individuele professionals. Daarom staat in dit onderzoek de impact van maatwerk op de vitaliteit van professionals centraal. Op basis van surveyonderzoek onder 961 professionals in 84 gemeentelijke wijk- en jeugdteams toont dit onderzoek dat het effect van maatwerk op vitaliteit afhangt van de ervaren werkdruk. Alleen bij professionals die voldoende tijd ervaren om maatwerk te leveren, gaat maatwerk gepaard met een toegenomen gevoel van vitaliteit. Bij professionals die veel werkdruk ervaren, is maatwerk juist negatief gecorreleerd aan hun vitaliteit.

1. Inleiding

Vitale professionals beschikken over een hoge mate van energie en mentale veerkracht tijdens het werk en zetten door als het even tegenzit (Schaufeli & Bakker, 2003). Onderzoek heeft laten zien dat hoge vitaliteit van professionals samenhangt met betere prestaties, een lager werkverzuim, een lager risico op burn-out klachten en minder personeelsverloop (Schaufeli et al., 2009; Tummers et al., 2018). Daarmee is het hoog houden van de vitaliteit van professionals cruciaal om de bemensing van de publieke sector op peil te houden. Dit is van groot maatschappelijk belang, omdat de publieke sector te maken heeft met een hoog personeelsverloop (Bekkers, 2023). Dit geldt ook voor gemeenten, waar de uitstroom van medewerkers zowel door verloop als door ziekteverlof, zoals bij een burn-out, hoog is en zelfs versnelt (VNG, 2022).

Een recente ontwikkeling in de professionele context van publieke professionals die impact kan hebben op hun vitaliteit, is het sterk toegenomen belang van maatwerk. Van professionals in het sociaal domein wordt verwacht dat zij maatwerk leveren om tegemoet te komen aan de individuele omstandigheden van inwoners (Van Arum & Lub, 2014). De roep om maatwerk legt echter een zware verantwoor-

* Dit artikel is een bewerking van de bachelorscriptie van Pauline Niermeijer.

** Dr. B. Bernards is universitair docent aan het Instituut Bestuurskunde van de Universiteit Leiden. P. Niermeijer, BSc is student-assistent aan het Instituut Bestuurskunde van de Universiteit Leiden en masterstudent Forensische Criminologie en Crisis and Security Management aan de Universiteit Leiden.

delijkheid bij individuele professionals en beïnvloedt daarmee mogelijk ook hun vitaliteit. Van hen wordt steeds meer expliciet verwacht dat zij niet slechts regels volgen en procedures neutraal toepassen op casussen, maar ook zelf inschatten hoe zij de inwoner goed kunnen helpen.

Waar onderzoek zich tot nu toe vooral focust op de factoren die het leveren van maatwerk faciliteren (bijv. Bernards et al., 2023) en de effecten van maatwerk op inwoners (Visser, 2024; Zacka, 2017), is nog weinig bekend over hoe professionals deze verandering ervaren en wat de impact hiervan is op hun vitaliteit. Wel is bekend uit onderzoek van Bernards (2023) in de context van de decentralisaties dat deze nieuwe manier van werken een grote verantwoordelijkheid legt bij professionals en zo kan leiden tot ervaringen van onzekerheid in het domein van taken, rollen en doelen. In bredere zin weten we uit de *street-level bureaucracy*-literatuur dat de grote verantwoordelijkheid die professionals ervaren voor hun cliënten positief kan uitpakken door het werk betekenis te geven, maar ook negatieve gevolgen kan hebben doordat dit het werk emotioneel uitputtend maakt (Møller & Grøn, 2023).

In dit onderzoek staat daarom de relatie tussen maatwerk en de vitaliteit van professionals in het sociaal domein centraal. Vanuit de organisatiepsychologie en bestuurskundige literatuur kunnen er tegenstrijdige verwachtingen worden opgesteld over de relatie tussen maatwerk en vitaliteit. Vanuit het perspectief van de zelfbeschikkingstheorie (Deci & Ryan, 1985) kan een positieve relatie worden verondersteld, omdat het leveren van maatwerk bijdraagt aan de ervaren autonomie van professionals, wat bijdraagt aan hun motivatie en daarmee vitaliteit (Schaufeli & Taris, 2013). Daarnaast verwachten wij dat maatwerk de pro-sociale motivatie van professionals kan versterken doordat het hen in staat stelt om inwoners beter te helpen. Daarmee sluit het aan bij hun professionele waarden en zo kan het bijdragen aan hun vitaliteit (Grant, 2008).

Aan de andere kant kan juist worden verwacht dat er een negatieve relatie bestaat tussen het leveren van maatwerk en de vitaliteit van professionals. Maatwerk en de verantwoordelijkheid die dit bij professionals neerlegt voor de levens van cliënten, kunnen zorgen voor emotionele druk (Møller & Grøn, 2023) en onzekerheid (Bernards, 2023). Maatwerk kan dan juist zorgen voor stress, wat de vitaliteit van professionals negatief beïnvloedt.

We verwachten dat de ervaren werkdruk door professionals de cruciale factor is die bepaalt in welke mate maatwerk positief of negatief bijdraagt aan de vitaliteit van professionals. Wanneer professionals een hoge werkdruk ervaren, zorgt het leveren van maatwerk voor meer stress dan dat het positieve opbrengsten heeft in de vorm van autonomie en daalt daarmee de bevologenheid van de professionals. De onderzoeksvraag die daarom centraal staat, is: *Hoe hangt het leveren van maatwerk samen met de vitaliteit van professionals in het sociaal domein en hoe beïnvloedt werkdruk deze relatie?*

Met het onderzoek willen we wetenschappelijk bijdragen aan de groeiende literatuur over de impact van het leveren van maatwerk op de werkervaring van professionals (Bernards, 2023; Møller & Grøn, 2023; Visser, 2024). Daarnaast levert dit onderzoek handvatten op voor de praktijk, waar het fit en vitaal houden van professionals een belangrijk vraagstuk is. Om de hoofdvraag te beantwoorden werken we eerst de inzichten over de theoretische relatie tussen maatwerk en vitaliteit uit, gebaseerd op de *street-level bureaucracy*- en organisatiepsychologische literatuur. Op basis van hiervan formuleren wij hypothesen. Deze toetsen we in de analyse op basis van surveydata onder professionals uit wijk- en jeugdteams in vijf Nederlandse gemeenten (zie Bernards & Schmidt, 2021; Hergaarden & Bernards, 2023). In de conclusie en discussie werken we de implicaties van ons onderzoek voor wetenschap en praktijk uit.

2. Theoretisch kader

Overkoepelend in dit theoretisch kader is de gedachte van het Job Demands-Resources model (JD-R model; Demerouti et al., 2001). Dit is een verklaringsmodel voor het welzijn van medewerkers. Het stelt dat dit medewerkerswelzijn, waaronder vitaliteit, verklaard kan worden door het samenspel van *resources* (hulpbronnen, wat geeft energie in het werk?) en *demands* (werkeisen, wat kost energie?). Binnen dit model wordt gesteld dat werkeisen leiden tot minder vitaliteit wanneer zij onvoldoende gecompenseerd worden door hulpbronnen (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Taris, 2013).

Vitaliteit

Binnen de organisatiepsychologie is vitaliteit een cruciaal concept om de psychologische staat van medewerkers in een organisatie aan te duiden. Vitaliteit op de werkvloer duidt op een positieve energie die professionals ervaren gedurende het werk. Deze positieve energie duidt op een combinatie van mentale veerkracht en fysieke energie (Schaufeli & Taris, 2013). Dit betekent dat vitaliteit ervoor zorgt dat professionals toegewijd zijn en met energie naar hun werk gaan (Deci & Ryan, 1985). Vitaliteit gaat daarmee verder dan tevredenheid. Waar een professional tevreden kan zijn als deze bijvoorbeeld een lange werkpaauze kan nemen of eerder naar huis kan gaan, is een vitale professional enthousiast en gaat hij of zij op in het werk (Tummers et al., 2018).

Maatwerk

Maatwerk is belangrijk omdat het zorgt voor betere en meer passende publieke dienstverlening. Daarnaast kan maatwerk eraan bijdragen dat de kosten in het sociaal domein beheersbaar blijven door inwoners in één keer goed te helpen en daarmee duurzame oplossingen voor problemen te presenteren (MvT Wmo, 2015).

Dit onderzoek richt zich op *prosocial rule-breaking* (PSRB) als vorm van het leveren van maatwerk. PSRB kan worden gedefinieerd als het breken, buigen of negeren van regels met de intentie om inwoners goed te helpen (Bernards & Schmidt, 2021;

Morrison, 2006). Regels zijn belangrijk en helpen om standaardgevallen efficiënt en rechtmatig te behandelen. En hoewel ook binnen het huidige systeem, de financiering en wet- en regelgeving is te werken met de menselijke maat (Canoy et al., 2021), kunnen regels ook disfunctioneel worden en goede dienstverlening juist in de weg staan. Dit is met name het geval waar verschillende stelsels van regels samenkomen (Bernards & Schmidt, 2021). In zulke gevallen is het belangrijk dat professionals het aandurven om regels te breken en maatwerk te leveren aan inwoners. Voorbeelden van maatwerk variëren van het verlenen van uitstel om schulden af te lossen tot het verstrekken van voorzieningen aan inwoners die hier normaliter geen recht op hebben. PSRB verwijst hierbij naar het overtreden van regels en procedures die door gemeenten zelf zijn ingesteld, maar niet naar beslissingen die ingaan tegen de wet (dat wil zeggen: *contra legem* beslissingen). Sterker nog, het breken van regels is in deze gevallen juist overeenkomstig met de bedoeling van de wetgeving in het sociaal domein (zie bijvoorbeeld MvT Wmo, 2015).

Maatwerk en vitaliteit

We verwachten dat maatwerk gezien kan worden als een hulpbron binnen het JD-R model en op deze manier kan bijdragen aan de vitaliteit van professionals. We verwachten dat twee mechanismen hierbij een rol spelen. Deze relatie kan ten eerste worden verklaard vanuit de zelfbeschikkingstheorie (Deci & Ryan, 1985). Maatwerk leveren hangt samen met autonomie voor professionals, hetgeen een belangrijk onderdeel vormt van zelfbeschikking. Zelfbeschikking op haar beurt draagt bij aan vitaliteit, omdat medewerkers die een hoge mate van zelfbeschikking ervaren, hun werk intrinsiek motiverend vinden en daarom meer energie ervaren in hun werk (Tummers et al., 2018).

Ten tweede verwachten we dat de pro-sociale impact van het werk een rol speelt in het verklaren van de relatie tussen maatwerk en de vitaliteit van professionals. Wanneer professionals maatwerk leveren, kunnen zij beter inspelen op de behoeften van inwoners. Dit versterkt de eigenwaarde van professionals, omdat het hen in staat stelt om inwoners in één keer goed te helpen. Dit draagt eraan bij dat professionals zich waardevol voelen in hun werk en kan zo zorgen voor een hogere ervaren vitaliteit (Castanheira et al., 2016). Deze verwachting komt overeen met eerder onderzoek waaruit blijkt dat medewerkers die ervaren op welke manier hun werk een positieve impact op anderen heeft, vitaler zijn dan medewerkers die dit niet ervaren (Grant, 2008). Dit leidt tot de eerste hypothese:

H1: PSRB heeft een **positieve** invloed op vitaliteit.

Aan de andere kant kan de druk om maatwerk te leveren ook een bedreiging vormen voor de vitaliteit van professionals. Maatwerk wordt in dat geval juist gezien als een *demand* in het JD-R model. De roep om maatwerk legt een grote verantwoordelijkheid bij professionals, wat kan leiden tot onzekerheid over wat er van hen verwacht wordt (Bernards, 2023). Juist wanneer professionals zich onzeker voelen, zoeken zij houvast in regels (Fowler, 2020). Redenerend vanuit het JD-R model kan deze spanning tussen de druk om maatwerk te leveren en de behoefte

om in onzekere situaties houvast te zoeken in regels worden gezien als een stressor in het werk (Schaufeli & Taris, 2013), die de ervaren vitaliteit negatief beïnvloedt.

Daarbij heeft het werken in het sociaal domein een duidelijke emotionele component (Møller & Grøn, 2023): de professionals hebben direct en soms langdurig contact met cliënten en de beslissingen die zij nemen, kunnen een grote impact hebben op het leven van inwoners (Lipsky, 1980). Anders dan het toepassen van regels op casussen legt het leveren van maatwerk een grotere verantwoordelijkheid voor het welzijn van inwoners bij de individuele professional. Dit kan zorgen voor emotionele druk en daarmee stress (Møller & Grøn, 2023). Ook deze emotionele druk kan worden gezien als een stressor, die een negatieve impact heeft op de ervaren vitaliteit van professionals (Schaufeli & Taris, 2013). Daarom luidt de tweede hypothese:

H2: Het leveren van maatwerk heeft een **negatieve** invloed op vitaliteit.

Werkdruk en vitaliteit

Werkdruk wordt gedefinieerd als de overbelasting van rollen die gepaard gaan met hoge taakeisen (Bakker & Demerouti, 2007). Het is een inherent perceptuele variabele: het gaat niet over een objectief te grote hoeveelheid werk of een objectief veeleisende baan die leidt tot deze overbelasting, maar om de ervaring dat er te veel van de professional wordt gevraagd (Schaufeli & Taris, 2013). Werkdruk kan ontstaan als de hoeveelheid werk die iemand heeft, groter is dan diens vermogen zich aan te passen en reductie van de gespannen situatie onmogelijk is (Schaufeli & Taris, 2013). Daarnaast speelt de aard van het werk een belangrijke rol in het bepalen van de mate van werkdruk, waarbij emotioneel veeleisend werk eerder leidt tot een hoge ervaren werkdruk dan werk waarbij deze emotionele component ontbreekt (Dolcos & Daley, 2009). Vanwege de overbelasting kost werkdruk professionals veel energie, wat kan leiden tot stressreacties, die weer leiden tot minder vitaliteit (Schaufeli & Taris, 2013). Dat leidt tot de derde hypothese:

H3: Werkdruk heeft een **negatieve** invloed op vitaliteit.

Moderatie-effect

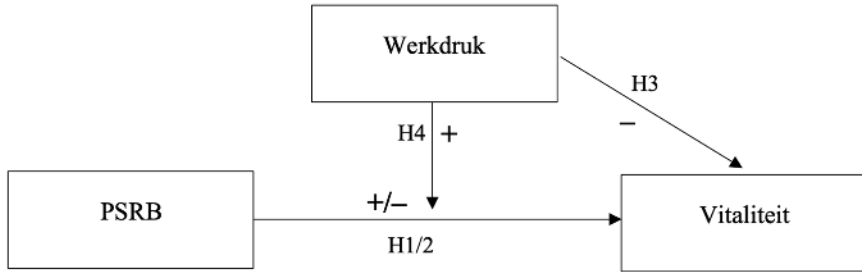
We verwachten dat de ervaren werkdruk de cruciale factor is die bepaalt in welke mate maatwerk positief of negatief samenhangt met de vitaliteit van professionals. De argumentatie voor dit moderatie-effect is opnieuw gebaseerd op het JD-R model (Demerouti et al., 2001). Waar binnen dit model vaak centraal staat dat hulpbronnen het negatieve effect van werkeisen op vitaliteit verminderen (Schaufeli & Taris, 2013), kan andersom ook worden beredeneerd dat hoge werkeisen het positieve effect van hulpbronnen op vitaliteit tenietdoen. Hoge werkeisen kunnen de mogelijkheid om zelf keuzes te maken beperken, waardoor het positieve effect hiervan op vitaliteit wordt verminderd. Specifiek verwachten wij hier dat het leveren van maatwerk gezien kan worden als hulpbron, wanneer professionals voldoende tijd en ruimte ervaren om maatwerk te leveren. Dus: onder condities van lage werkdruk. Omgekeerd, dus onder condities van hoge werkdruk, verwachten we dat de druk om maatwerk te leveren juist ervaren wordt als werkvereiste en

daarmee een negatieve invloed heeft op de ervaren vitaliteit. Dit leidt tot de vierde hypothese:

H4: Het leveren van maatwerk leidt tot meer vitaliteit onder condities van lage werkdruk en tot minder vitaliteit onder condities van hoge werkdruk.

De theoretische verwachtingen worden gevisualiseerd in Figuur 1.

Figuur 1 *Theoretisch model*



3. Dataverzameling en methoden

Dit onderzoek is uitgevoerd onder professionals werkzaam in gemeentelijke wijk- en jeugdteams. Deze teams werken sinds de decentralisaties in het sociaal domein in 2015 volgens een wettelijke taak, waarbij het centraal staat dat professionals de vrijheid moeten hebben om te handelen in het belang van de inwoner. Daar hoort bij dat een sterke focus op regels vermeden moet worden. Gemeenten dienen dit te stimuleren, zoals geformuleerd in de Memorie van Toelichting Wmo (MvT Wmo, 2015, p. 17): ‘De gemeente moet zichzelf (haar professionals) ook de noodzakelijke beleidsruimte gunnen om het benodigde maatwerk te leveren en hiermee recht te doen aan de “echte” ondersteuningsvraag van de cliënt.’ Tegelijkertijd heeft de wens van gemeenten om grip te houden op het sociaal domein geleid tot een structurele reflex, waarbij de regeldruk voor professionals sinds de decentralisaties eerder is toegenomen dan afgenomen (SER, 2021).

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van data die zijn verzameld in de context van het project ‘Teamwerk in de wijk’ (Bernards & Schmidt, 2021; Hergaarden & Bernards, 2023). Voor dit project is in de winter van 2021-2022 surveyonderzoek gedaan bij professionals in wijk- en jeugdteams in vijf grote tot middelgrote Nederlandse gemeenten. In totaal zijn 2094 professionals uit 84 wijk- en jeugdteams uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. De uiteindelijke respons is 961 professionals (45,9%). Overeenkomstig het bredere beeld in het sociaal domein is een meerderheid van de respondenten vrouw: 86% van de respondenten. Nagenoeg alle respondenten (97,4%) zijn hoger opgeleid. De gemiddelde leeftijd is circa 42 jaar.

Bernard Bernards & Pauline Niermeijer

We maken in dit onderzoek gebruik van multivariate regressieanalyse om na te gaan in hoeverre het leveren van maatwerk een positieve of negatieve correlatie heeft met de vitaliteit van professionals en op welke manier werkdruk deze relatie beïnvloedt.

Meetschalen

Vitaliteit op de werkvloer is gemeten op basis van drie items uit de Utrechtse Bevlogenheidsschaal van Schaufeli en Bakker (2003): (1) ‘Op mijn werk bruis ik van energie’, (2) ‘Als ik werk voel ik me fit en sterk’, (3) ‘Als ik ’s morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan’. De betrouwbaarheid van deze schaal is goed: Cronbachs alfa is ,898.

Maatwerk wordt geoperationaliseerd aan de hand van het concept prosocial rule-breaking (PSRB). PSRB wordt gemeten met drie items uit Dahling et al. (2012). Deze items komen oorspronkelijk uit een private-sectorcontext en zijn voor dit onderzoek gecontextualiseerd naar de publieke sector (zie ook Bernards & Schmidt, 2021). Dit heeft geresulteerd in de volgende drie items: Indien nodig (1) ... ‘ga ik tegen regels of procedures in die goede dienstverlening in de weg staan’; (2) ... ‘interpret eer ik regels of procedures in het voordeel van de cliënt’ en (3) ... ‘pas ik regels of procedures die goede dienstverlening belemmeren niet toe’. Deze schaal is betrouwbaar (Cronbachs alfa is ,722).

Werkdruk is geoperationaliseerd aan de hand van drie indicatoren op basis van Dolcos en Daley (2009): (1) ‘mijn werk vereist dat ik hard werk’, (2) ‘mijn werk is emotioneel veeleisend’, (3) ‘mijn werk vereist meer tijd dan ik heb’. De betrouwbaarheid van deze schaal is voldoende (Cronbachs alfa = ,674).

Alle items zijn gemeten op een vijfpuntsschaal, waarin 1 staat voor ‘helemaal mee oneens’ en 5 voor ‘helemaal eens’. Geslacht, opleidingsniveau en leeftijd dienen in dit onderzoek als controlevariabelen.

4. Analyse

Voordat er gekeken wordt naar de uitkomsten van deze regressieanalyse, wordt eerst aandacht besteed aan de beschrijvende statistiek en bivariate correlaties. De uitkomsten hiervoor zijn weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1 Beschrijvende statistiek en correlaties (N = 961 professionals)

Variabelen	Gem.	SD	Min	Max	1	2	3	4	5	6
1. Leeftijd	41,89	11,75	20	67	1					
2. Geslacht (0 = vrouw)	,141	,348	0	1	,033	1				

Tabel 1 (Vervolg)

Variabe- len	Gem.	SD	Min	Max	1	2	3	4	5	6
3. Opleiding	4,150	,437	2	6	-,039	-,027	1			
4. PSRB	3,453	,784	1	5	,130**	,054	,035	1		
5. Werk- druk	3,872	,812	1	5	,146**	-,027	,035	,126**	1	
6. Vitaliteit	3,814	,857	1	5	,048	,017	-,082*	,027	-,047	1

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Het valt op dat op alle drie de variabelen vrij hoog gescoord wordt. De professionals beoordelen de vitaliteit gemiddeld met een 3,81 op een schaal van 1 tot 5. Zij zijn dus gemiddeld genomen vitaal. Tegelijkertijd ervaren zij ook een hoge werkdruk: deze wordt met een 3,87 op een schaal van 1 tot 5 beoordeeld. Als laatste krijgt de variabele PSRB een gemiddelde score van 3,45. Dit betekent dat professionals al in redelijk aanwezige mate maatwerk in de vorm van PSRB toepassen. Wanneer we kijken naar de correlatiecoëfficiënten, dan kan worden opgemerkt dat werkdruk en PSRB significant met elkaar correleren, maar dat de correlatiecoëfficiënt vrij laag is: ,126 ($p < ,01$). Verder kan worden opgemerkt dat werkdruk licht negatief met vitaliteit correleert en dat PSRB licht positief met vitaliteit correleert, al zijn beide uitkomsten niet significant. Tot slot valt op dat oudere werknemers zowel meer werkdruk ervaren als meer aan PSRB doen.

De resultaten van de regressieanalyse worden gerapporteerd in Tabel 2. De eerste hypothese stelt dat het leveren van maatwerk een positieve invloed heeft op vitaliteit. Deze hypothese wordt verworpen. Er wordt wel een positief effect gevonden tussen PSRB en vitaliteit, maar het effect is niet significant ($b = ,025$, $p = ,485$). Daarmee wordt ook de tweede hypothese verworpen, die stelt dat er een negatief verband is tussen het leveren van maatwerk en vitaliteit. Hypothese 3 stelt dat werkdruk een negatieve invloed heeft op de ervaren vitaliteit. Ook voor deze hypothese geldt dat deze niet aangenomen kan worden, omdat het gevonden effect niet significant is ($b = -,057$, $p = ,097$). Het gevonden effect is wel in de verwachte richting.

De vierde hypothese stelt dat het effect van het leveren van maatwerk op vitaliteit gemodereerd wordt door de ervaren werkdruk, op zo'n manier dat de ervaren werkdruk bepalend is in de vraag of maatwerk leidt tot meer of minder vitaliteit bij professionals. Deze hypothese kan worden aangenomen, aangezien de resultaten een significant, negatief interactie-effect laten zien van PSRB en werkdruk op vitaliteit ($b = -,067$, $p < ,01$). Dit betekent dat er voor professionals die weinig werkdruk ervaren, een positieve relatie is tussen maatwerk en vitaliteit. Wanneer zij meer maatwerk leveren, voelen zij zich vitaler. Voor professionals die veel werkdruk ervaren, is deze relatie omgekeerd: hoe meer maatwerk zij leveren, hoe minder vitaal

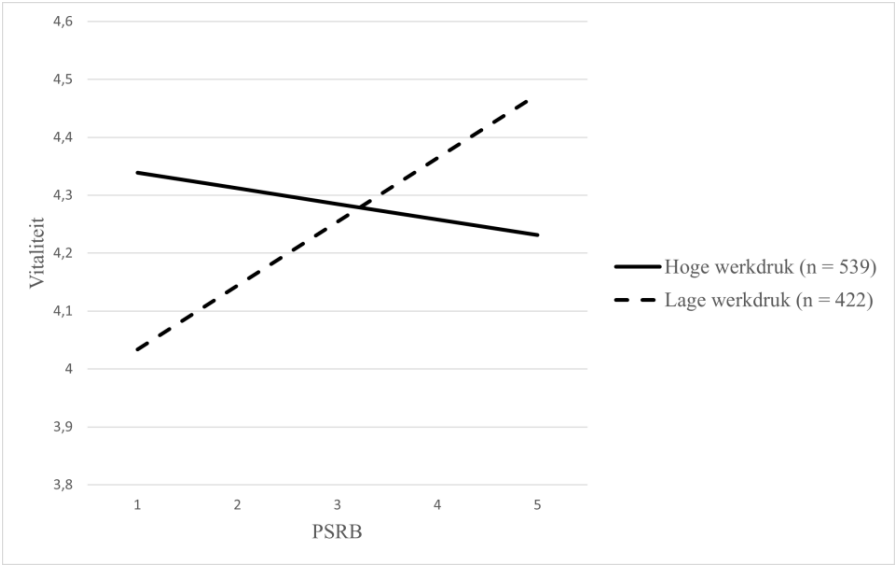
zij zich voelen. In Figuur 2 wordt het interactie-effect gevisualiseerd. Het effect van PSRB op vitaliteit wordt hierbij uitgesplitst in het effect voor de groep professionals die hoog (dat is: boven het gemiddelde) scoort op werkdruk versus de groep professionals die hier laag (dat is: beneden het gemiddelde) op scoort.

Tabel 2 *Regressieanalyse met als afhankelijke variabele vitaliteit (N = 961 professionals)*

	Model 1			Model 2			Model 3		
Variabelen	Coef.	SE	P	Coef.	SE	P	Coef.	SE	P
Leeftijd	,003	,002	,199	,004	,002	,106	,004	,002	,114
Geslacht	,031	,080	,698	,029	,079	,711	,016	,079	,838
Opleidings-niveau	-,158	,064	,013*	-,152	,063	,017	-,157	,063	,013*
PSRB	,025	,036	,485				,024	,036	,509
Werkdruk				-,057	,035	,097	-,066	,035	,056
Interactie-effect							-,067	,025	,008**
R2	,009			,012			,020		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Figuur 2 *Effect van PSRB op vitaliteit voor medewerkers die hoge en lage werkdruk ervaren*



5. Conclusie en discussie

Dit onderzoek heeft laten zien dat het leveren van maatwerk bijdraagt aan de vitaliteit van professionals in het sociaal domein, maar alleen als deze professionals een beperkte werkdruk ervaren. Wanneer professionals veel werkdruk ervaren, hangt het leveren van maatwerk juist samen met een lagere vitaliteit. Daarbij vinden we dat oudere werknemers gemiddeld meer maatwerk leveren dan hun jongere collega's.

In lijn met Bernardts (2023) en Møller en Grøn (2023) laat dit onderzoek daarmee zien dat het geven van autonomie en verantwoordelijkheid aan professionals niet alleen maar voordelen heeft, zoals op basis van motivatietheorieën verwacht zou worden (Deci & Ryan, 1985). Dat werkdruk hierbij een belangrijke rol speelt, is relevant voor de publieke sector, omdat die werkdruk hier vaak als hoog wordt ervaren (Rutz et al., 2022). Met deze bevindingen draagt dit onderzoek tevens bij aan de schaarse literatuur over vitaliteit in de publieke sector (zie Tummers et al., 2018) door maatwerk te bestuderen als typisch publiek antecedent van vitaliteit.

Mogelijke beperkingen van dit onderzoek zijn gelegen in de operationalisatie van maatwerk als PSRB en de cross-sectionele opzet van dit onderzoek. Voor wat betreft de operationalisatie van maatwerk als PSRB erkennen we dat het breken of buigen van regels niet altijd nodig is om maatwerk te leveren; vaak is er ook binnen regels ruimte om de inwoner goed te kunnen helpen (zie ook Canoy et al., 2021). Daarbij kunnen professionals ook verschillende waarden aanhangen. Waar de meting van maatwerk vraagt naar 'goede dienstverlening', kan dit voor sommige professionals ook juist het gelijk behandelen van gelijke gevallen betekenen en dus juist het *niet* afwijken van regels. Ten tweede beperkt de cross-sectionele onderzoeksopzet de mogelijkheid om causale verbanden vast te stellen. Zo is niet na te gaan of de positieve samenhang tussen maatwerk en werkdruk komt doordat professionals door het leveren van maatwerk meer werkdruk ervaren of omdat professionals die veel werkdruk ervaren daardoor meer maatwerk gaan leveren. Alternatieve verklaringen voor deze relatie zijn tot slot niet uitgesloten. Zo kan een zeer complexe setting leiden tot hogere ervaren werkdruk en wordt er in deze setting ook vaker maatwerk toegepast. Toekomstig onderzoek, bijvoorbeeld kwalitatief van aard, kan deze mechanismen verder uitdiepen.

Voor nu is het belangrijkste handelingsperspectief voor de praktijk gelegen in de bevinding dat de ervaren werkdruk een belangrijke factor is die bepaalt of de wens van de wetgever om maatwerk te leveren positief of negatief samenhangt met de vitaliteit van professionals. Waar de uitval van gekwalificeerd personeel bij gemeenten hoog is (Bekkers, 2023), is aandacht voor de vitaliteit van de medewerkers extra van belang. Gegeven de sterke focus op het leveren van maatwerk bij gemeenten (zie Bernardts & Schmidt, 2021) laat dit onderzoek zien dat het van belang is om de werkdruk van professionals laag te houden. Dit geeft hun de ruimte om te voldoen aan de wens om maatwerk te leveren, waardoor maatwerk een positieve bijdrage levert aan de vitaliteit van professionals. Dit geldt het sterkst voor oudere werknemers, die gemiddeld de meeste werkdruk ervaren. Waar de uit-

stroom juist onder jonge werknemers het grootst is (Bekkers, 2023), lopen gemeenten het risico dat oudere werknemers met een nog hogere werkdruk achterblijven. Om de werkdruk te verlagen kunnen gemeenten bijvoorbeeld meer (administratieve) ondersteuning aanbieden aan professionals en de omvang van de caseload aanpakken (zie ook Rutz et al., 2022). Als alternatief valt het te overwegen om oudere medewerkers juist wat minder caseload te geven, zodat zij tijd krijgen om jonge medewerkers te begeleiden. Zo raken die medewerkers wellicht ook beter ingewerkt, waardoor zij langer blijven en de algehele werkdruk op termijn daalt. In alle gevallen geldt: de kost gaat voor de baat uit. Het fit en vitaal houden van professionals in het sociaal domein gaat op de middellange termijn ziekteverzuim, burn-out en verloop in de organisatie tegen en zorgt er zo voor dat gemeenten hun belangrijke taken optimaal kunnen blijven uitvoeren.

Literatuur

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bekkers, H. (2023, 20 april). Jonge aanwas gemeentebestuurders vaak snel weer weg. *Binnenlands Bestuur*. Geraadpleegd op 30 september 2024, van <https://www.binnenlandsbestuur.nl/carriere/functie-elders-levert-jonge-ambtenaren-forse-salarissprong-op>
- Bernards, B. (2023). Do visionary and servant leaders reduce cognitive uncertainty of professionals? A study of team-based settings in public organizations. *Public Management Review*, 25(6), 1059-1081.
- Bernards, B., & Schmidt, E. (2021). Regels breken in het belang van de burger: Van rebelse leidinggevende naar rebelse professional? *Beleid en Maatschappij*, 48(2), 156-173.
- Bernards, B., Schmidt, E., & Groeneveld, S. (2023). Rebel with a cause: The effects of leadership encouragement and psychological safety on professionals' prosocial rule-breaking behavior. *Public Administration*, 1-19. <https://doi.org/10.1111/padm.12976>.
- Canoy, M., Van Dijk, S., & Ham, M. (2021). *Momentum voor de menselijke maat*. Movisie.
- Castanheira, F., Chambel, M. J., Lopes, S., & Oliveira-Cruz, F. (2016). Relational job characteristics and work engagement: Mediation by prosocial motivation. *Military Psychology*, 28(4), 226-240.
- Dahling, J. J., Chau, S. L., Mayer, D. M., & Gregory, J. B. (2012). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 21-42.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- 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.
- Dolcos, S. M., & Daley, D. (2009). Work pressure, workplace social resources, and work-family conflict: The tale of two sectors. *International Journal of Stress Management*, 16(4), 291-311.
- Fowler, L. (2020). How to implement policy: Coping with ambiguity and uncertainty. *Public Administration*, 99(3), 581-597.
- Grant, A. M. (2008). Designing jobs to do good: Dimensions and psychological consequences of prosocial job characteristics. *The Journal of Positive Psychology*, 3(1), 19-39.

- Hergaarden, A., & Bernards, B. (2023). Van risky business naar business as usual? Psychologische veiligheid en innovatiegericht leiderschap als antecedenten van sociale innovatie. *Bestuurskunde*, 32(3), 63-76.
- Lipsky, M. (1980). *Street level bureaucrats: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage.
- Møller, A. M., & Grøn, C. H. (2023). Street-level leadership: Re-conceptualizing the role of the manager. *Review of Public Personnel Administration*, 44(3), 544-565.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-28.
- MvT Wmo. (2015). *Memorie van Toelichting Wet maatschappelijke ondersteuning*.
- Rutz, S., Gilsing, R., & Paulo, R. (2022). *Professional ervaringsonderzoek: Quicksan Professionele Ruimte en Werkdruk*. Kennisnetwerk Jeugd Haaglanden & De Haagse Hogeschool.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2003). *UBES – Utrechtse Bevlogenheidsschaal: Voorlopige handleiding*. Universiteit Utrecht.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.
- SER (Sociaal-Economische Raad). (2021). *Jeugdzorg: van systemen naar mensen. Tien aanbevelingen voor de korte termijn*.
- Tummers, L., Steijn, B., Nevicka, B., & Heerema, M. (2018). The effects of leadership and job autonomy on vitality: Survey and experimental evidence. *Review of Public Personnel Administration*, 38(3), 355-377.
- Van Arum, S., & Lub, V. (2014). Wat gemeenten van sociale wijkteams verwachten. *Beleidsonderzoek Online*, februari.
- Visser, E. L. (2024). Enabling street-level work: Minimal structures for customized social services. *Public Management Review*, 1-18, <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2381067>.
- VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten). (2022, 23 mei). *Krappe arbeidsmarkt heeft effect op dienstverlening gemeente*. Geraadpleegd op 30 september 2024, van <https://vng.nl/nieuws/krappe-arbeidsmarkt-heeft-effect-op-dienstverlening-gemeente>
- Zacka, B. (2017). *When the state meets the street: Public service and moral agency*. Harvard University Press.