

De CIZ-Professional in beeld

Een onderzoek naar de professionaliteit van CIZ-professionals en de belemmeringen die zij ervaren in hun werk

Masterthesis
Britt Sjoerdsma
S4522907

Faculteit der Managementwetenschappen
Opleiding Bestuurskunde
Begeleidend docent: Dr. M.L. van Genugten

Beoordelingscommissie:
Dr. M.L. van Genugten
Prof. Dr. M.S. de Vries

Augustus 2016



Radboud Universiteit



Samenvatting

Het CIZ heeft vanaf 1 januari 2015 een verandering doorgemaakt, waardoor onduidelijkheid is ontstaan over wat de professionaliteit van CIZ-medewerkers is. Er is informatie verworven aan de hand van een literatuurstudie en empirisch onderzoek, om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van dit onderzoek: *welke belemmerende factoren verklaren de mate van professionaliteit die CIZ-professionals ervaren in de uitvoering van hun werk?*

Met behulp van een literatuurstudie is in kaart gebracht hoe er vanuit de wetenschap gekeken wordt naar professionaliteit. In deze literatuurstudie zijn twee perspectieven op de definitie van professionaliteit geanalyseerd: professionaliteit afgeleid uit gedragskenmerken en professionaliteit afgeleid uit attitudekenmerken. Kenmerken van de bovengenoemde perspectieven zijn samengevoegd tot vier professionaliteitskenmerken aan de hand waarvan de mate van professionaliteit van CIZ-professionals is bepaald in het empirisch onderzoek. Deze kenmerken zijn deskundigheid, leveren en waarborgen van kwaliteit, normen van de beroepsethiek naleven en autonomie. Daarnaast is gekeken naar de positie van een professional in een organisatie. In dit onderzoek is gekozen te spreken over een professional wanneer iemand werkzaam is in het primaire proces. Hierbij is uitgegaan van een professional wanneer iemand werkzaam is in het primaire proces. Door de positie van een professional in beeld te brengen werd duidelijk dat een professional te maken heeft met drie relaties in zijn werk: collega's, zijn superieur en de cliënt. Deze drie relaties oefenen druk uit op de professional en zorgen voor verschillende factoren die belemmerend zijn in het werk van professionals.

Vervolgens zijn de professionaliteitskenmerken en belemmerende factoren geoperationaliseerd. Door middel van empirisch onderzoek aan de hand van half gestructureerde interviews en memo's zijn deze kenmerken en factoren onderzocht. De respondenten van het empirisch onderzoek zijn afkomstig uit drie functies in het primaire proces van het CIZ. Deze drie functies zijn beoordelaars, onderzoekers en juridisch medewerkers.

Met behulp van de informatie uit de half gestructureerde interviews en de memo's zijn de resultaten van het onderzoek beschreven. Hier kwam in naar voren dat de professionaliteitskenmerken deskundigheid en het naleven van normen van de beroepsethiek in redelijke tot grote mate aanwezig zijn bij de CIZ-professionals, verbetering is in kleine mate mogelijk. Er zijn geen grote verschillen zichtbaar tussen de drie functies bij deze professionaliteitskenmerken.

Daarentegen blijkt uit het onderzoek dat het leveren en waarborgen van kwaliteit en het ervaren van autonomie twee professionaliteitskenmerken zijn waar verbetering mogelijk is voor alle drie de functies. Er zijn tevens verschillen zichtbaar tussen de drie functies in de mate waarin deze

professionaliteitskenmerken worden ervaren. Het leveren en waarborgen van kwaliteit lijkt belemmerd te worden door een gebrekkige kritische houding, gebrek aan onderlinge feedback, tijdsdruk, prestatiedruk, ontoereikende informatie, te weinig sturing op intrinsieke motivatie en regels rondom uniformiteit in het werk van professionals. Het verschil van de mate waarin CIZ-professionals autonomie ervaren in hun werk is niet geheel verklaarbaar door de belemmerende factoren regels rondom uniformiteit die invloed zouden moeten hebben op dit professionaliteitskenmerk. Deze belemmerende factoren zijn regels in het werk, onvoldoende sturing op de intrinsieke motivatie van professionals en regels rondom uniformiteit in het werk. Er wordt echter niet uitgesloten dat deze factoren invloed hebben op de ervaren autonomie van professionals.

Tot slot zijn er aanbevelingen geformuleerd over hoe de belemmerende factoren die invloed lijken te hebben op het leveren en waarborgen van kwaliteit en de ervaren autonomie beperkt kunnen worden in het werk van de CIZ-professionals.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	1
1. Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Probleemstelling.....	6
1.2.1 Doelstelling.....	6
1.2.2 Hoofdvraag.....	6
1.2.3 Deelvragen.....	6
1.3 Methode.....	7
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	7
1.5 Maatschappelijke relevantie	8
1.6 Leeswijzer	8
2. Theoretisch kader	9
2.1 Definities professionaliteit	9
2.1.1 Professionaliteit afgeleid uit gedragskenmerken.....	9
2.1.2 Professionaliteit afgeleid uit attitudekenmerken	11
2.1.3 Vastgestelde professionaliteitskenmerken	13
2.2 Positie van de professional binnen de organisatie.....	15
2.2.1 De professional in relatie tot collega's.....	15
2.2.2 De professional in relatie tot zijn superieur	15
2.2.3 De professional in relatie tot de cliënt	16
2.3 Belemmerende factoren	17
2.3.1 Belemmeringen professional in relatie tot collega's.....	17
2.3.2 Belemmeringen professional in relatie tot zijn superieur.....	18
2.3.3 Belemmeringen professional in relatie tot de cliënt.....	18
2.4 Conceptueel model	19
3. Methode.....	21
3.1 Onderzoeksstrategie	21
3.1.1 Deductief onderzoek	21
3.1.2 Kwalitatief onderzoek.....	21
3.1.3 Casestudy	22
3.1.4 Selectiestrategie	23
3.2 Dataverzameling.....	23
3.2.1 Half gestructureerde interviews.....	23
3.2.2 Memo's.....	24
3.3 Operationalisatie	25

3.4 Analyse	29
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	30
3.6 Samenvatting.....	31
4. Resultaten	33
4.1 Beoordelaars	33
4.1.1 Professionaliteit van de beoordelaars.....	33
4.1.2 Conclusie professionaliteit van beoordelaars	38
4.1.3 Belemmerende factoren beoordelaars	39
4.1.4 Conclusie belemmerende factoren beoordelaars.....	46
4.2 Onderzoekers.....	48
4.2.1 Professionaliteit van de onderzoekers	48
4.2.2 Conclusie professionaliteit van de onderzoekers.....	53
4.2.3 Belemmerende factoren onderzoekers	53
4.2.4 Conclusie belemmerende factoren onderzoekers	60
4.3 Juridisch medewerkers	62
4.3.1 Professionaliteit van de juridisch medewerkers	62
4.3.2 Conclusie professionaliteit van de juridisch medewerkers.....	65
4.3.3 Belemmerende factoren juridisch medewerkers.....	66
4.3.4 Conclusie belemmerende factoren juridisch medewerkers	73
4.4 Resultaten vergelijken tussen de drie functies.....	74
5. Conclusie	77
5.1 Antwoord op de deelvragen.....	77
5.2 Antwoord op de hoofdvraag	79
5.3 Reflectie.....	79
5.3.1 Reflectie theorie	79
5.3.2 Reflectie methode	80
5.3.3 Reflectie resultaten	81
5.4 Aanbevelingen.....	82
Referenties	85
Bijlage 1: Respondenten.....	89
Bijlage 2: Interviewgide	90
Bijlage 3: Bijeenkomsten	93
Bijlage 4: Referentie codes.....	94

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Jacqueline Jansen is medewerkster van het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ). Voor haar werk komt zij bij de heer Bakker thuis. Meneer Bakker is een 51-jarige man die een indicatie aanvraag heeft gedaan voor de Wet langdurige zorg. Jacqueline moet bepalen of hij in aanmerking komt voor deze zorg. Meneer Bakker is wegens zijn spasticiteit permanent rolstoelgebonden. Hij kan zijn ledematen niet of nauwelijks gebruiken. Zijn rolstoel bedient hij met zijn mond door middel van een staafje. Hoewel Jacqueline ziet dat deze man duidelijk zorgbehoevend is, realiseert ze zich dat deze cliënt niet in aanmerking komt voor een indicatie omdat hij in staat is om in een noodgeval alarm te slaan. Hierdoor voldoet hij niet aan de strenge voorwaarden van de Wet langdurige zorg.

Het komt regelmatig voor dat Jacqueline in haar werk dit soort situaties tegenkomt. Zij moet ervoor zorgen dat kwetsbare ouderen en mensen met een beperking de zorg krijgen die ze nodig hebben maar ziet zich daarbij gebonden door de soms strenge voorwaarden die de nieuwe Wet langdurige zorg daarvoor stelt.

Het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) beoordeelde tot 2015 de aanvragen voor zorg op grond van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ). Om de zorg in Nederland betaalbaar en toegankelijk te maken en het kwalitatief te verbeteren is de AWBZ per 1 januari 2015 komen te vervallen en is deze gedeeltelijk vervangen door de Wet langdurige zorg (Wlz). De Wlz is bedoeld voor kwetsbare ouderen en mensen met een beperking die blijvend 24 uur per dag zorg in nabijheid en/of permanent toezicht nodig hebben (Wet langdurige zorg, 2016).

Deze verandering heeft gezorgd voor een afname in taken van het CIZ, wat heeft geleid tot personele reductie, minder kantoorpanden en een nieuwe manier van werken waarbij mobiliteit van werknemers centraal staat (Centrum indicatiestelling zorg, 2016b). Tegelijkertijd is de rechtsvorm van het CIZ veranderd naar een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO). Een ZBO is een organisatie die overheidstaken uitvoert, maar niet direct ondergeschikt is aan een minister (Kaderwet zelfstandige bestuursorganen, 2015). Een andere verandering is dat het leveren van maatwerk centraal is komen te staan in de organisatie, waarbij het noodzakelijk was de CIZ-professionals meer autonomie te geven (Kozlowski & Klein, 2000; Steijn, 2009). Dit heeft vorm gekregen in een nieuwe organisatiestructuur, waarbij de verantwoordelijkheid laag in de organisatie ligt en men werkt met operationeel zelfstandige teams (Centrum indicatiestelling zorg, 2014).

“Mogelijk maken dat iedereen de zorg krijgt waar hij of zij recht op heeft, waarbij de zorg rechtvaardig moet worden verdeeld en betaalbaar moet blijven” (Centrum indicatiestelling zorg, 2016b. p.12). Dit is

sinds 1 januari 2015 de missie van het CIZ. Zoals zichtbaar in het voorbeeld dat gegeven is van CIZ-medewerker Jaqueline Jansen, schippert een CIZ-professional tussen het naleven van de wet- en regelgeving die de kosten van de zorg waarborgen en het leveren van maatwerk aan cliënten. CIZ-professionals zijn medewerkers die werkzaam zijn binnen het primaire proces rondom de indicatiestelling van de Wlz.

Veranderingen die de nieuwe wet met zich meebracht, voor het takenpakket van het CIZ en de veranderde organisatiestructuur, hebben gevolgen voor de medewerkers van het CIZ. Er is momenteel nog geen duidelijk beeld van de professionaliteit van CIZ -professional en inzicht ontbreekt over factoren die CIZ-professionals als belemmerend ervaren in hun huidige werkzaamheden. Er wordt vanuit verschillende kanten druk uitgeoefend op de CIZ-professional. Vanuit het CIZ wordt er verwacht dat de wet- en regelgeving nageleefd wordt, waarbij objectief een indicatie gesteld dient te worden (Centrum indicatiestelling zorg, 2016a). Vanuit collega's wordt verwacht dat een CIZ-professional presteert, dat hij een bepaald aantal besluiten stelt per week en dat deze kwalitatief goed zijn. Ook door de operationeel zelfstandige teams waarin gewerkt wordt zijn professionals afhankelijk van elkaar. Tot slot heeft de cliënt ook verwachtingen naar de CIZ-professional en heeft de CIZ-professional te maken met het afstemmen van de indicatie op de persoonlijke situatie van de cliënt, ofwel het leveren van maatwerk (Centrum indicatiestelling zorg, 2016b).

In dit onderzoek wordt een beeld geschetst van de professionaliteit van CIZ-professionals en de belemmeringen die zij ervaren in hun werk binnen de huidige situatie van de organisatie. De positie die de CIZ-professional binnen de organisatie inneemt, ten opzichte van verschillende actoren waar men mee te maken heeft, zorgt voor belemmeringen in het uitvoeren van het werk van professionals.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Uit het voorgaande vloeit de volgende doelstelling voort: inzicht verschaffen in de professionaliteit van de professionals binnen het CIZ en de factoren die professionaliteit belemmeren in de uitvoering van hun werkzaamheden, ten einde aanbevelingen te geven over hoe het CIZ deze belemmeringen kan beperken.

1.2.2 Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: welke belemmerende factoren verklaren de mate van professionaliteit die CIZ-professionals ervaren in de uitvoering van hun werk?

1.2.3 Deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn enkele deelvragen opgesteld.

1. Wat is de professionaliteit van een professional?

2. Welke factoren beschrijft de literatuur die professionaliteit belemmeren?
3. In welke mate is professionaliteit aanwezig bij de professionals van het CIZ?
4. Welke factoren ervaren de professionals binnen het CIZ als belemmeringen in de uitvoering van hun werkzaamheden?

1.3 Methode

In dit onderzoek is op een deductieve manier gewerkt worden. Dit houdt in dat empirische data worden verworven aan de hand van begrippen uit wetenschappelijke literatuur over professionaliteit. Door middel van kwalitatief onderzoek is data verzameld, om antwoord te kunnen geven op de centrale vraag van dit onderzoek. De eerste twee deelvragen worden beantwoord aan de hand van een literatuurstudie. In deze literatuurstudie is aandacht besteed aan de verschillende definities en kenmerken van professionaliteit. Hieruit vloeien kenmerken van professionaliteit voort. Daarnaast wordt de positie van een professional binnen de organisatie in kaart gebracht, waarbij belemmerende factoren die invloed hebben op het werk van professionals inzichtelijk worden gemaakt. Met behulp van informatie afkomstig uit half gestructureerde interviews is antwoord gegeven op de derde en vierde deelvraag. Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij professionals uit verschillende teams van het CIZ regio Zuid-Oost.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Er wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van twee opvattingen over de vraag hoe professionaliteit gedefinieerd kan worden. De eerste opvatting definieert professionaliteit als *attitudekenmerken*. Deze opvatting is afkomstig van Kerr, Von Glonow en Schriesheim (1977) die attitudedimensies beschrijven, gebaseerd op de definitie van professionaliteit van Etzioni (1969). Etzioni definieert professionaliteit als een normatief waardensysteem, waarbij professionaliteit de kracht van de individu is om behoefte van gemeenschappen te waarborgen. De tweede opvatting definieert professionaliteit als *gedragskenmerken*. Deze opvatting wordt gedragen door de definities van Larson (1977) en Keller (1999) die gedragsvoorwaarden stellen waar men aan dient te voldoen om professioneel te zijn.

Deze brede definitie van professionaliteit wordt onderzocht in de praktijk, waarna specifiek gekeken wordt naar deze kenmerken binnen de positie die professionals in een organisatie hebben. Professionals hebben te maken met verschillende relaties in hun werk die druk op hen uitoefenen. Door in kaart te brengen welke belemmeringen ervaren worden door professionals in deze verschillende relaties, wordt nieuwe kennis gegenereerd over belemmerende factoren die invloed hebben op de geselecteerde attitude- en gedragskenmerken van professionals. Dit onderzoek genereert hierin kennis over de positie van een specifiek type professional, namelijk de indicatiesteller. In eerder onderzoek wordt er gekeken naar de professionaliteit van dienstverleners, maar niet

specifiek naar indicatiestellers. De kennis over deze professionals kan breder getrokken worden naar andere indicatiestellers in publieke organisaties, die tevens te maken hebben met druk die vanuit verschillende relaties op hen wordt uitgeoefend.

1.5 Maatschappelijke relevantie

De inzichten die voortkomen uit dit onderzoek dragen bij aan een meerjarenplan voor het verbeteren van de zorg. Het ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS) heeft in samenwerking met de Inspectie van gezondheidszorg (IGZ), het Kwaliteitsinstituut en andere partijen in de zorg een meerjarenplan opgesteld voor het verbeteren van de kwaliteit van de zorg (Zorginstituut Nederland, n.d.a). Eén van de doelstellingen die in dit plan beschreven staan is dat een professional zijn werk deskundig moet kunnen doen. Inzicht in factoren die professionals als belemmerend ervaren en mogelijke oplossingen hiervoor kunnen bijdragen aan het verbeteren van de professionaliteit van professionals in de zorg. Hiermee kan mogelijk de kwaliteit van de zorg verbeterd worden.

Daarnaast geven inzichten in de professionaliteit van CIZ-professionals en aanbevelingen ter beperking van belemmerende factoren die door hen ervaren worden het CIZ de mogelijkheid om zich als organisatie te verbeteren en de professionaliteit van haar medewerkers te verbeteren. Het verbeteren van de werkzaamheden rondom de uitvoering van de Wlz draagt bij aan de missie van het CIZ om mogelijk te maken dat iedereen de zorg krijgt waar hij/zij recht op heeft.

1.6 Leeswijzer

Om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag, dient een aantal stappen doorlopen te worden. Allereerst komt in hoofdstuk 2 het theoretisch kader van het onderzoek aan bod. Hierin worden kenmerken van professionaliteit en belemmerende factoren voor professionals in hun werk, zoals deze in de literatuur naar voren komen, besproken. Uit dit theoretisch kader ontstaat een conceptueel model. In hoofdstuk 3 staat beschreven welke keuzes zijn gemaakt rondom de methode van het onderzoek. Hierin staan de onderzoeksstrategie, de dataverzamelingstechnieken en de operationalisatie beschreven. In hoofdstuk 4 staan de resultaten van het empirisch onderzoek. De conclusie van het onderzoek is te vinden in hoofdstuk 5, gevolgd door een reflectie over de gebruikte theorie, de methode van het onderzoek en de resultaten. Hierna wordt afgesloten met aanbevelingen aan het CIZ in hoofdstuk 6.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is een literatuurstudie gedaan naar de definitie van professionaliteit en belemmerende factoren voor professionals. Allereerst zijn twee perspectieven van professionaliteit uit de literatuur geanalyseerd, waarin een scheiding is gemaakt tussen professionaliteit afgeleid uit gedragskenmerken en professionaliteit afgeleid uit attitudekenmerken. De professionaliteitskenmerken die uit deze definities voortkomen zijn gebruikt om een definitie van professionaliteit vast te stellen voor het onderzoek (§2.1). Vervolgens is de positie van de professional binnen de organisatie in kaart gebracht, waarbij de relaties van een professional met zijn collega's, superieur en de cliënt in beeld zijn gebracht (§2.2). Per relatie zijn belemmerende factoren beschreven die voortkomen uit deze relatie en invloed hebben op professionaliteit (§2.3). Tot slot is er een conceptueel model geschetst. Hierin is de relatie weergegeven tussen de belemmerende factoren die voortkomen uit de positie van de professional en de professionaliteitskenmerken die gebruikt worden in de definitie van het onderzoek (§2.4).

2.1 Definities professionaliteit

Er worden in de wetenschappelijke literatuur verschillende pogingen gedaan om professionaliteit te definiëren. De literatuur benoemt twee perspectieven waarmee je naar professionaliteit kunt kijken. Het eerste perspectief beschrijft professionaliteit afgeleid uit gedragskenmerken. Gedrag wordt hierbij getypeerd als handelingen die vanaf de buitenkant zichtbaar zijn (Spaendonck, 2006). Het tweede perspectief beschrijft professionaliteit afgeleid uit attitudekenmerken. Attitude wordt hierbij niet getypeerd als houding die aan de buitenkant zichtbaar is, maar als consequenties die uit overwegingen volgen. In dit onderzoek wordt uitgegaan van attitude als gedachten, gevoelens en emoties rondom wenselijkheden die mensen van binnenuit hebben (Davis, Bagozzi & Warshaw, 1989; Spaendonck, 2006). Er is een derde perspectief dat professionaliteit definieert aan de hand van voorwaarden. Deze voorwaarden komen veel overeen met de twee eerder genoemde perspectieven en zijn daarom weggelaten in het onderzoek.

2.1.1 Professionaliteit afgeleid uit gedragskenmerken

Het perspectief waarbij professionaliteit gedefinieerd wordt aan de hand van gedragskenmerken is afkomstig uit de neo-Weberiaanse literatuur in de jaren '70 en '80 (Evetts, 2003). Professionaliteit werd gezien als normen van een beroepsgroep die bevoorrecht was, krachtig was en een monopolie had op bepaalde gebieden. Beroepsgroepen konden hun eigen standaarden met betrekking tot professioneel handelen definiëren en hanteren (Larson, 1979; Keller, 1999; Evetts, 2003). Door het monopolie dat een beroepsgroep op een bepaald gebied had konden zij hun eigen standaarden en normen bepalen en laten gelden (Larson, 1977; 1979). Men gedroeg zich naar de ideologieën van de beroepsgroepen en zag deze gedragskenmerken als professionaliteit.

Verschillende auteurs beschrijven gedragskenmerken van professionaliteit. Naar aanleiding van de literatuurstudie is een selectie van de zes meest genoemde gedragskenmerken gemaakt. Het eerste gedragskenmerk is *kwaliteit*; hiermee wordt het leveren en waarborgen van kwaliteit bedoeld. Professionals zijn hierbij verantwoordelijk voor het uitvoeren van taken in het primaire proces en daarmee ook voor de kwaliteit van de organisatie (Larson, 1979; Keller, 1999; Rubrech & Stuyling de lange, 2010).

Het tweede kenmerk is dat professioneel gedrag gebaseerd is op specifieke *normen rondom kwaliteit*: het belang dat een professional 'goed' handelt. Om te specificeren wat er bedoeld wordt met 'goed' handelen zijn vanuit de beroepsethiek van een professional normen opgesteld waarnaar gehandeld dient te worden, waarbij de professional aan de maatschappij verplicht is om naar zijn beste weten zijn beroep uit te oefenen (Keller, 1999; Evetts, 2003; 2006).

Het derde gedragskenmerk is een *systematische, planmatige of methodische werkwijze* en het vierde gedragskenmerk is *controleerbaarheid van het werk*. Door een systematische, planmatige of methodische werkwijze te hanteren, wordt de kwaliteit van het werk zichtbaar en controleerbaar (Celestin-Westreich & Celestin, 2008). Controleerbaarheid van het werk is van belang voor het verbeteren van het werk, voor kennisontwikkeling en om kwaliteit te beoordelen (Keller, 1999; Van den Berg, 2009). Een professional dient hierbij een goede argumentatie te geven over de gemaakte keuzes (Keller, 1999; Celestin-Westreich & Celestin, 2008).

Het belang van goed beargumenteerde keuzes komt voort uit het feit dat professioneel gedrag is gebaseerd op vooraf bekende en openbare *kennis* (Keller, 1999; Slagter, 2004). Dit is tevens het vijfde gedragskenmerk. Deze kennis is te leren, men kan er opleidingen in volgen en ervaring in opdoen over kennis in de praktijk (Evetts, 2006). Wanneer er geen sprake is van al bestaande kennis is er geen sprake van professioneel handelen, maar van een proces van *trial and error* waarbij geëxperimenteerd wordt met nog onbekende kennis (Keller, 1999; Freidson, 2001).

Het zesde gedragskenmerk is *repliceerbaarheid*: professionals dienen hun werkzaamheden zo vorm te geven dat het overdraagbaar is aan een collega. Dit benadrukt dat een professionele keuze en werkwijze goed onderbouwd en uitgelegd is (Keller, 1999; Van den Berg, 2009). De werkzaamheden van een professional moeten repliceerbaar zijn, ze dienen herhaald te kunnen worden en mogelijk opnieuw uitgevoerd te worden door een collega (Keller, 1999). In Figuur 1 staan de bovengenoemde zes gedragskenmerken weergegeven.



Figuur 1. *Gedragsskenmerken van professionaliteit*

2.1.2 Professionaliteit afgeleid uit attitudekenmerken

De definitie van professionaliteit afgeleid uit attitudekenmerken is afkomstig van het perspectief van Etzioni (1969) die professionaliteit beschreef als een normatief waardensysteem in de jaren '70. Hierbij ging men uit van professionaliteit als een vorm van morele gemeenschap op basis van beroepsmatig lidmaatschap van een groep, waarbij professionaliteit de kracht is van een individu om de behoefte van de gemeenschap te waarborgen. Deze attitude stelt het collectieve belang boven het eigen belang (Etzioni, 1969; Freidson, 2001; Tonkens, 2003; Ruijters, Van de Braak, Draijer, Den Hartog, De Jonge, Van Luin, & Wortelboer, 2015). Hierop volgend ontstonden verschillende attitudekenmerken die door verschillende auteurs beschreven werden als professionaliteit.

Naar aanleiding van een analyse van dit perspectief zijn zeven attitudekenmerken geselecteerd, welke in de literatuur het meest worden benoemd als kenmerken van professionaliteit. Het eerste attitudekenmerk is *autonomie*. Autonomie voor een professional is zelfbeschikking en beslissingsbevoegdheid rondom werktaken en werkprocessen (Wilensky, 1964; Bartol, 1979; Brandsen & Honingh, 2013). Freidson (2001) en Tonkens (2003) beschrijven dat de professional autonomie in de vorm van discretionaire ruimte nodig heeft om naar eigen inzichten te handelen en beslissingen te nemen. Zij gaan uit van een professional die de cliënt helpt vanuit zijn eigen visie op de situatie van de cliënt, gebaseerd op de opgedane kennis in zijn opleiding en ervaringen (Kerr, Von Glonow & Schriesheim, 1977; Freidson, 2011; Tonkens, 2003).

Het tweede attitudekenmerk is *deskundigheid*. Een professional is tot op zekere hoogte verantwoordelijk voor de kwaliteit van het werk dat hij levert als medewerker in het primaire proces.

Het is daarom van belang dat een professional binnen dit domein deskundig is (Wilsensky, 1964; Kessels & Poell, 2011). De professional moet hiervoor over kennis en kwaliteiten beschikken die tijdens de studie, begeleiding of ervaring is opgedaan (Wilsensky, 1964; Larson, 1979; Keller, 1999; Tonkens, 2003; Van der Wal, Hout, Kwak & Oude Vrielink, 2007; Brandsen & Honingh, 2013). Hall (1968) en Keller (1999) stellen dat van professionaliteit gesproken kan worden wanneer er een beroepsopleiding is opgericht die de basiskennis van het domein kan overdragen en waarbij gezocht wordt naar verbetering van kennis en kunde binnen dit domein (Ruijters et al., 2015).

Omdat kennis en expertise belangrijke aspecten zijn in het uiten van professionaliteit, moet een professional zich blijven ontwikkelen (Hall, 1968; Kerr, Von Glonow & Schriesheim, 1977; Bartol, 1979). Een *lerende houding* is voor professionals van belang voor een adequate beroepsuitoefening (Kessels & Poell, 2011; Weggeman, 2007; Kwakman, 2011). Een lerende houding is het derde attitudekenmerk.

Onpartijdigheid is het vierde attitudekenmerk dat veel wordt genoemd in de literatuur. Wanneer een professional goed zijn werk doet is dit gebaseerd op onpartijdigheid (Van der Wal et al., 2007). Met onpartijdigheid wordt de objectiviteit van een professional bedoeld: een professionele houding waarin een professional afwegingen maakt aan de hand van feiten (Brandsen & Honingh, 2013; Van der Wal et al., 2007).

Inzet is het vijfde attitudekenmerk dat door meerdere auteurs genoemd wordt. De inzet van een professional wordt vergeleken met een bepaalde passie die iemand heeft voor het werk dat hij doet. Hierbij wordt uitgegaan van een grotere mate van professionaliteit wanneer er meer betrokkenheid is bij het beroep dat uitgevoerd wordt (Kerr et al., 1977; Bartol, 1979; Weggeman, 2007). Volgens Bartol (1979) en Weggeman (2007) hangt een professionele houding sterk samen met de mate van betrokkenheid bij een organisatie. Verschillende onderzoekers suggereren dat de mate van organisatiebetrokkenheid van een professional afhankelijk is van de bereidheid van een organisatie om professioneel gedrag te belonen (Hall, 1968; Kerr et al., 1977; Bartol, 1979).

Het zesde attitudekenmerk is het *naleven van normen uit de beroepsethiek*. De professional handelt professioneel wanneer de beroepsethiek gewaarborgd wordt en normen van de beroepsethiek nageleefd worden (Wilsensky, 1964; Kerr et al., 1977; Freidson, 2001). Freidson (2001) stelt dat binnen de beroepsethiek de waarde centraal staat om zo goed mogelijk te dienen. Dit houdt in dat men een cliënt helpt, ongeacht hoeveel tijd en geld dit kost (Freidson, 2001; Kwakman & Overduin, 2003; Tonkens, 2002; Kessels & Poell, 2011).

Het zevende attitudekenmerk is *dienstbaarheid*. Dienstbaarheid kan gedefinieerd worden als de mate van committeren van de professional naar de cliënt en de organisatie (Van der Wal et al., 2007; Kessels & Poell, 2011). Larson (1977) komt in zijn concept over de definitie van professionaliteit terug op het

contact tussen professional en cliënt, waarbij hij stelt dat er sprake is van professionaliteit wanneer er rekening gehouden wordt met het belang van de cliënt en een professional zich dienstbaar opstelt (Larson, 1977; Kessels & Poell, 2011; Ruijters et al., 2015).

Het achtste attitudekenmerk is een *kritische houding*. Een professional moet kunnen reflecteren op het eigen werk en het werk van een collega (Hall, 1968). Hierin is een kritische houding van professionals noodzakelijk (Kerr et al., 1977; Bartol, 1979). Onderlinge feedback, kritisch kijken naar elkaars werk en hulp en bevestiging vragen is een belangrijke attitude die de professionaliteit van een persoon aangeeft (Hall, 1968). De bovengenoemde acht attitudekenmerken staan weergegeven in figuur 2.



Figuur 2. Attitudekenmerken van professionaliteit

2.1.3 Vastgestelde professionaliteitskenmerken

De professionaliteitskenmerken die in dit onderzoek gebruikt worden bestaan uit een samenstelling van gedrags- en attitudekenmerken uit de hierboven genoemde twee perspectieven op professionaliteit. Dit is gedaan omdat relevante professionaliteitskenmerken beschreven worden door beide perspectieven, maar zij beide niet alle belangrijke kenmerken van professionaliteit beschrijven. Verschillende gedrags- en attitudekenmerken overlappen elkaar gedeeltelijk en zijn daarom samengevoegd onder één noemer. Het eerste professionaliteitskenmerk is *deskundigheid*, waarmee

de kennis, expertise en vaardigheden van een professional wordt bedoeld. Kennis, systematische, planmatige of methodische werkwijze, controleerbaarheid en repliceerbaarheid zijn geschaard onder het eerste professionaliteitskenmerk deskundigheid. Keller (1999) geeft aan dat deze kenmerken deskundigheden zijn van een professional. Het tweede professionaliteitskenmerk is het leveren en waarborgen van *kwaliteit*. De professional dient hierbij een kritische houding en een lerende houding te hebben, waarmee de kennis, expertise en vaardigheden blijvend worden ontwikkeld. Hier zijn de kenmerken kritische en lerende houding onder geschaard. Brooks en Shepherd (1992) en Thomassen (2007) benoemen dat deze twee aspecten nodig zijn om kwaliteit te leveren en waarborgen. Het derde kenmerk is dat een professional *normen naleeft* die bij de beroepsethiek van de beroepsgroep horen. Het vierde professionaliteitskenmerk is *autonomie*. Vanuit de literatuur worden normen rondom kwaliteit, inzet, dienstbaarheid en onpartijdigheid genoemd als normen van de beroepsethiek (Kerr et al., 1977; Freidson, 2001; Kessels & Poell, 2011). Autonomie is het laatste professionaliteitskenmerk waar geen van de hierboven genoemde kenmerken onder geschaard kunnen worden. Met autonomie wordt de discretionaire ruimte van de professional bedoeld: de ruimte die een professional heeft om werkzaamheden op een eigen wijze in te vullen. In figuur 3 worden de professionaliteitskenmerken van het onderzoek schematisch weergegeven.



Figuur 3. Professionaliteitskenmerken

2.2 Positie van de professional binnen de organisatie

Een professional is een medewerker die werkzaamheden verricht binnen het primaire proces van de organisatie. De professional staat op een speciale positie binnen een organisatie, waarin relaties zichtbaar zijn met drie verschillende partijen. De drie partijen die in relatie staan tot de professional hebben belang bij het handelen van de professional. Deze drie partijen zijn collega's, de superieur en de cliënt (Keller, 1999). Doordat een professional te maken heeft met verschillende belangen, kan er een rolconflict ontstaan. De druk die deze drie partijen uitoefenen kan zorgen voor factoren die de professionaliteit van professionals belemmeren ('t Hart, 2014). De drie verschillende relaties van een professional worden hieronder uiteengezet.

2.2.1 De professional in relatie tot collega's

In het werk staat een professional in relatie tot zijn collega's. In deze relatie is sprake van een wederzijdse afhankelijkheid. Binnen het deskundigheidsdomein waarin een professional werkzaam is, kunnen er door verschillende specialisaties groepen van professionals ontstaan. Deze groepen professionals worden beroepsgroepen of beroepsverenigingen genoemd. De relatie van een professional tot collega's is tevens de relatie van een professional tot de beroepsgroep, collega's zijn namelijk onderdeel van de beroepsgroep. Binnen een beroepsgroep of beroepsvereniging worden voorwaarden geschapen over het handelen van een professional (Keller, 1999; Kwakman, 2003). Daarnaast heeft iedere beroepsgroep een ethische beroepscode die van belang is rondom het professioneel uitvoeren van beroepstaken (Larson, 1979; Keller, 1999). Een professional heeft volgens Larson (1977) van doen met andere beroepsbeoefenaars tijdens het werk, waardoor als voorwaarde gesteld wordt dat een professional rekening houdt met medeberoepsbeoefenaars en daarmee ook met zijn beroepsgroep. Een beroepsgroep dient volgens Freidson (1994) en Kessels en Poell (2011) een beroepsideologie te hebben, waarin een belonings- en sanctiemechanisme aanwezig is dat bekend is bij alle leden van de beroepsgroep. Het tuchtrecht is volgens Keller (1999) en Evetts (2006) van belang binnen een beroepsgroep zodat professionals kritisch zijn op elkaar en op die manier van kwaliteit handhaven. In de context van het CIZ is het tuchtrecht echter alleen van toepassing op medisch adviseurs. Voor de andere professionals die werkzaam zijn bij een ZBO geldt het bestuursrecht ter handhaving. Een beroepsgroep heeft daarnaast ook beroepskwalificaties waarmee haar professionals bepaalde taken uit mogen voeren. Het is daarom van belang dat het domein van beroepsbeoefenaars afgebakend is. Hier dient een beroepsgroep kritisch op toe te zien (Larson, 1977; Freidson, 1994; Keller, 1999; Kwakman, 2003).

2.2.2 De professional in relatie tot zijn superieur

Wilensky (1964) beschrijft de relatie tussen professionals en hun superieur als twee perspectieven die naast elkaar bestaan binnen een organisatie. Dit noemt hij *managerialisme* en *professionalisme*. Deze perspectieven zijn vaak met elkaar in conflict als het gaat over professionaliteit en de kwaliteit van

taken en diensten. Dit conflict ontstaat doordat een manager of superieur een ander perspectief heeft over hoe gewerkt zou moeten worden binnen een organisatie dan een professional. Voor de superieur staan bijvoorbeeld efficiëntie en prestaties van een team of van de gehele organisatie centraal in de uitvoering, wordt er nadruk gelegd op output, controle en prestatiemeting en wordt er gestreefd naar uniformiteit en formalisering van het werk (Brandsen & Honingh, 2013). Doordat superieuren bepaalde doelen stellen, limiteren zij de professionals in de uitvoering van hun werk (Evetts, 2003). Bij een professional gaat het vaak om individuele prestaties: het zo goed mogelijk helpen van de cliënt. Professionals doen hierbij een beroep op hun discretionaire ruimte, waarbij zij af kunnen wijken van de geest van de wet- en regelgeving om in hun ogen op een juiste manier te handelen (Lipsky, 1980). Een superieur is meer bezig met het beeld van de organisatie naar buiten toe en moet ook de financiële stabiliteit van de organisatie in acht houden. Ook legt hij externe verantwoording af aan de overheidsorganisatie waar zijn instelling financieel afhankelijk van is (Ebrahim, 2005). Professionals zijn daarentegen bezig met het zo goed mogelijk helpen van de cliënt, ongeacht de kosten hiervan (Wilensky, 1964).

2.2.3 De professional in relatie tot de cliënt

Naast de relatie die een professional heeft met zijn superieur en de beroepsgroep, heeft de professional ook een relatie met de cliënt. De alledaagse publieke dienstverlening is gericht op de cliënt (Thomassen, 2007; Noordegraaf, 2008; 't Hart, 2014). Cliëntgerichtheid is inzicht hebben in de situatie van een cliënt en zich kunnen verplaatsen in het referentiekader van de cliënt, om op deze wijze een inschatting te kunnen maken over wat de beste manier van dienstverlening is (Noordegraaf, 2008). De eigen kracht van een cliënt is een aspect dat hierin meegenomen wordt. De professional moet hierbij de eigen kracht van de cliënt toetsen en zich richten op het faciliteren van cliënten om zichzelf te helpen (Thomassen, 2007; Van der Gulden, 2014).

Vanuit beroepsgroepen zijn er vaak wettelijke kaders gecreëerd rondom het waarborgen van het maatschappelijk belang en daarmee rondom cliëntgerichtheid (Keller, 1999). De cliënt heeft belang bij het goed functioneren van een professional. Continue persoonlijke ontwikkeling van de professional is daarom belangrijk om cliëntgericht te kunnen zijn (Keller, 1999).

Cliënten denken vaak anders over dienstverlening dan professionals en stellen hier eisen aan (Noordegraaf, 2008). Cliënten zijn tevreden wanneer de uiteindelijke dienstverlening gelijk is aan de verwachtingen of behoeften van de cliënt. Wanneer dit niet overeenkomt met elkaar, is er een discrepantie tussen de beoogde uitkomst van de cliënt en de werkelijke uitkomst. Dit kan zorgen voor ontevredenheid bij de cliënt. Het is daarom van belang dat dienstverlening afgestemd wordt op de cliënt, dat de dienstverlening in samenspraak met de cliënt verloopt en dat de professional transparant is tegenover de cliënt (Brown & Swartz, 1989). Van der Gulden (2014) sluit hierbij aan door te stellen

dat een open, stimulerend en positief klimaat binnen een organisatie zorgt voor een cliëntgerichte cultuur. Het leveren van maatwerk is belangrijk in het overeenstemmen van de dienstverlening op de situatie van de cliënt. Regelruimte zorgt hierbij voor een goede afstemming op de persoonlijke situatie van de cliënt (Oeij, Goudswaard, Huiskamp & Nauta, 2007). Omdat alle regels hetzelfde zijn en elke cliënt anders is en andere behoeften heeft, is het voor de professional lastig om aan beide verwachtingen te voldoen. Een professional dient hierin verantwoording af te leggen aan de organisatie waarin hij werkzaam is en aan zijn cliënten (Ebrahim, 2005). Hierdoor komt de professional onder druk te staan (Nauta, Oeij, Huiskamp & Goudswaard, 2008).

2.3 Belemmerende factoren

Hieronder zijn belemmerende factoren beschreven welke voortkomen uit de relaties die een professional heeft met collega's, superieur en de cliënt. Er is hier gekozen om factoren te onderzoeken die belemmeringen opleveren voor de professionaliteitskenmerken, zoals in dit onderzoek gehanteerd (figuur 3). Per relatie zijn de belemmerende factoren weergegeven en uitgelegd.

2.3.1 Belemmeringen professional in relatie tot collega's

Er zijn vier belemmerende factoren die de professional kan ervaren in zijn relatie met collega's. De eerste belemmering is het *gebrek aan een lerende houding bij de professionals*. De manier van handelen, kennis, expertise en vaardigheden van de professionals zijn vaak verouderd en er wordt weinig aandacht besteed aan het verbeteren hiervan (Keller, 1999). Een professional werkt vaak met vaste gewoonten en in vaste patronen (Kessels & Poell, 2011). Het is van belang dat een professional zich blijft ontwikkelen en professionaliseren en daarom is het van belang dat er sprake is van een lerende houding (Stevens, 2005; Kessels & Poell, 2011). Het gebrek aan een lerende houding belemmert de deskundigheid van de professional.

De tweede belemmering is een *gebrek aan aanbod van activiteiten* waarmee professionals zich kunnen ontwikkelen. Er is vaak één aanbod van activiteiten dat professionals de mogelijkheid geeft zich te ontwikkelen, maar niet iedere professional kan zich met dit aanbod (blijvend) ontwikkelen. Iedereen leert op een andere manier (Caluwé & Vermaak, 2006). Wanneer dit aanbod niet aansluit op de ontwikkelbehoefte van de professional, belemmert dit zijn deskundigheid (Keller, 1999).

De derde belemmering is het *gebrek aan een kritische houding van professionals tegenover het eigen werk en het werk van collega's*. Het is van belang dat een professional kritisch is op het eigen werk en op dat van collega's om kwaliteit te leveren en waarborgen in hun werk (Brooks & Shepherd, 1992; Thomassen, 2007). Het gebrek aan een kritische houding bij professionals, belemmert het leveren en waarborgen van kwaliteit.

De vierde belemmering is het *gebrek aan onderlinge feedback* tussen beroepsbeoefenaars. De onderlinge feedback kan gericht zijn op de eigen werkwijze en resultaten en dat van collega's. Een gebrek aan onderlinge feedback zorgt ervoor dat het leveren en waarborgen van kwaliteit door professionals belemmerd wordt (Keller, 1999; Wierdsma & Swieringa, 2011).

2.3.2 Belemmeringen professional in relatie tot zijn superieur

Er worden in de literatuur vier belemmerende factoren genoemd die een professional kan ervaren in de relatie met zijn superieur. De eerste belemmering is de *tijdsdruk* om taken uit te voeren, welke vaak van bovenaf opgelegd wordt (Bergeijk, Kokx, Bolt & Kempen, 2008). De tijdsdruk kan leiden tot stress, wat professionals beperkt in het uitvoeren van hun werk en daarmee de kwaliteit van het werk belemmert (Bartol, 1979).

Een tweede belemmering van een professional in relatie tot zijn superieur is dat er *formele druk rondom prestaties* uitgeoefend wordt op de professional vanuit het management van de organisatie. Dit is de druk rondom het leveren van prestaties. Prestaties staan centraal in de moderne maatschappij, de verwachtingen die men heeft van professionals worden steeds hoger (Bouckaert, 2006; Van Dooren, Bouckaert & Halligan, 2015). Deze druk heeft invloed op de kwaliteit van de taken en diensten van professionals en daarmee op de deskundigheid van professionals (Hall, 1968). Superieuren stellen bepaalde eisen die professionals na moeten streven, waardoor professionals gelimiteerd worden in hun werk (Evetts, 2003).

Een derde belemmering die speelt in de relatie tussen de professional en de superieur is dat er *te weinig gestuurd wordt op interne motivatie*. Er wordt nog te veel uitgegaan van het prikkelen van professionals aan de hand van externe motivatie (Christensen, Lægreid, Roness & Røvik, 2007). Er dient meer commitmentgericht gestuurd te worden in plaats van controle gericht (Wilensky, 1964; Christensen, Lægreid, Roness & Røvik, 2007). Een professional dient bij een controlegerichte sturingswijze zijn handelingen hierbij te verantwoorden en zijn prestaties inzichtelijk te maken (Larson, 1979; Keller, 1999). Doordat de eigen invulling van het werk gelimiteerd wordt, wordt de autonomie van professionals belemmerd (Freidson, 1994; Fournier, 1999; Hupe & Hill, 2007).

De vierde belemmering is dat professionals vaak vastzitten in *strakke regels rondom de uitvoering van het werk* (Van der Torre, 1999). Strakke regels rondom de uitvoering van het werk belemmeren de professional doordat hij geen vrijheid heeft om eigen taken en werkprocessen in te delen. Hierdoor wordt de autonomie van een professionals beperkt (Rubrech & Stuyling de lange, 2010).

2.3.3 Belemmeringen professional in relatie tot de cliënt

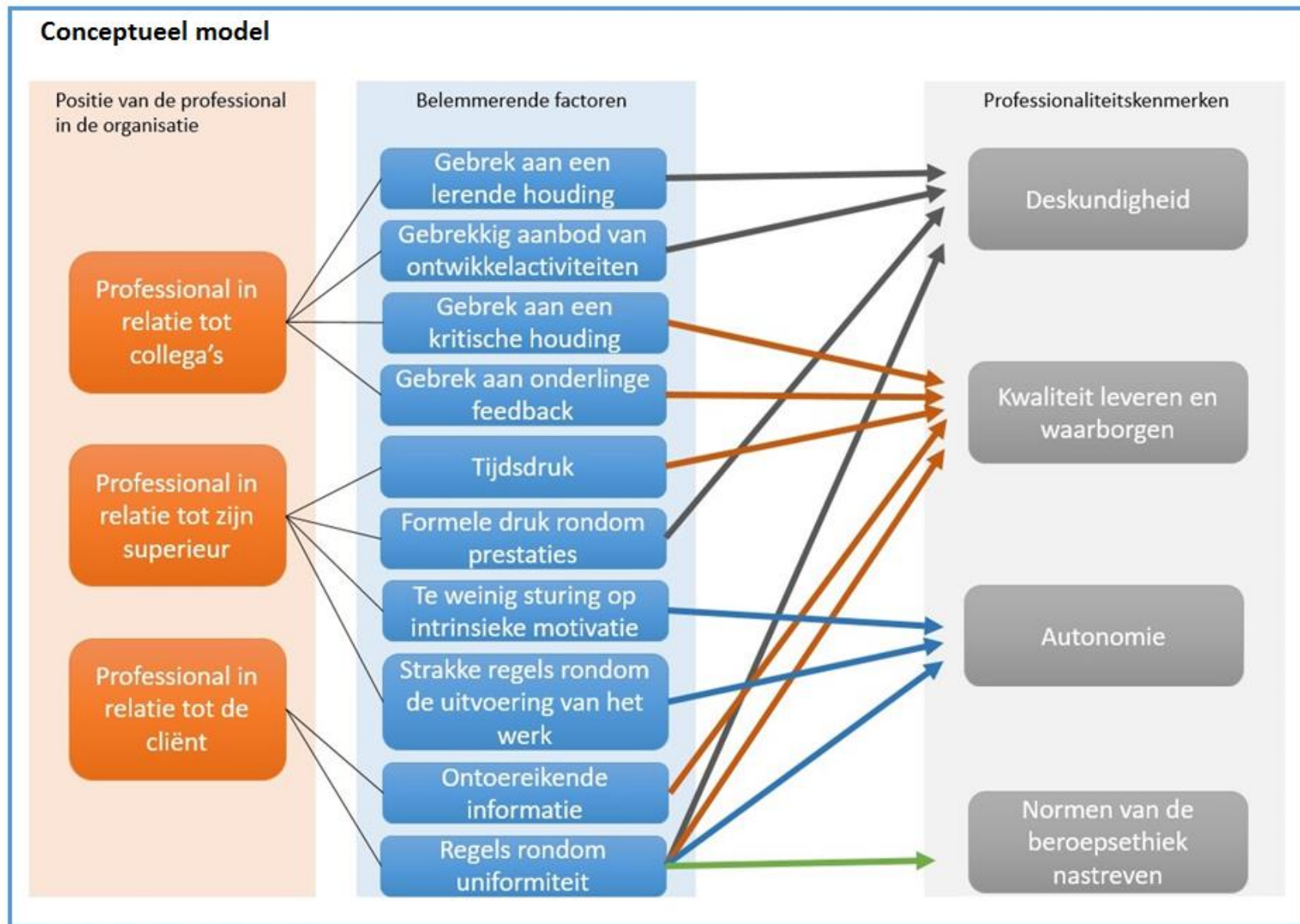
In de literatuur worden twee belemmerende factoren genoemd die de professional kan ervaren in zijn relatie met de cliënt. De eerste belemmeringen die een professional ervaart in relatie tot de cliënt is

ontoereikende informatie, wat ervoor zorgt dat een professional geen goede indicatie kan stellen (Gasse, Vanhoof, Mahieu & Petegem, 2015). Om een goede indicatie te kunnen stellen dient over volledige informatie beschikt te worden (Bergeijk, Kokx, Bolt & Kempen, 2008). Ontoereikende informatie is een belemmerende factor in het leveren van kwaliteit door professionals (Rubrech & Stuyling de lange, 2010).

De tweede belemmerende factor wordt gevormd door *regels rondom uniformiteit* die gesteld worden in het werk van de professional. Regels rondom rechtszekerheid en het gelijkstellen van alle burgers versus een efficiënte manier van werken en het daarbij passend indiceren is een uitdaging voor professionals (Hupe & Hill, 2007; Steijn & Groeneveld, 2013). De regels die een professional dient te hanteren zijn hetzelfde, maar elke cliënt is anders en heeft andere behoeften en verwachtingen (Larson, 1977). Uniformiteit zorgt voor de zekerheid dat iedereen gelijk aan elkaar beoordeeld en behandeld wordt, daarentegen beperkt het de vrijheid van professionals om situatie-specifiek te handelen (Fleurke, Hulst & De Vries, 1997; Van der Torre, 1999). Dienstverlening wordt door middel van maatwerk afgestemd op de persoonlijk situatie van de cliënt. Wanneer het leveren van maatwerk wordt belemmerd, leeft de professional de normen van de beroepsethiek niet na (Freidson, 2001). Ook worden de autonomie, deskundigheid en het leveren en waarborgen van kwaliteit hierdoor belemmerd (Rubrech & Stuyling de lange, 2010).

2.4 Conceptueel model

In de voorgaande paragrafen is aan bod gekomen dat een professional een werknemer is die binnen het primaire proces zijn taken uitoefent. Er is een definitie van professionaliteit vastgesteld aan de hand van vier professionaliteitskenmerken (Figuur 3). Vervolgens is de positie van de professional binnen een organisatie in kaart gebracht, waarbij de relaties van een professional met zijn collega's, superieur en de cliënt in beeld zijn gebracht. Per relatie zijn belemmerende factoren beschreven die invloed hebben op professionaliteit. De relatie tussen de belemmerende factoren die voortkomen uit de relaties die de professional heeft met zijn collega's, superieur en de cliënt en de professionaliteitskenmerken zijn weergegeven in het conceptueel model (figuur 4). Met pijlen staat aangegeven welke factoren invloed hebben een professionaliteitskenmerk.



Figuur 4. Conceptueel model

3. Methode

De methodologische keuzes die in dit onderzoek zijn gemaakt worden in dit hoofdstuk toegelicht. Allereerst is de onderzoeksstrategie beschreven in (§3.1). Vervolgens zijn de dataverzamelingmethoden verantwoord (§3.2). Hierna zijn de professionaliteitskenmerken en belemmerende factoren, die voortkomen uit het theoretisch kader, geoperationaliseerd (§3.3). De uitleg over de analyse van het onderzoek (§3.4) en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek worden hierna besproken (§3.5). Tot slot is een korte samenvatting gegeven van het methodehoofdstuk (§3.6).

3.1 Onderzoeksstrategie

In deze paragraaf is verantwoord waarom een kwalitatieve en deductieve onderzoeksstrategie passend zijn voor dit onderzoek. Ook is verantwoord waarom er is gekozen voor een casestudy en hoe de selectiestrategie van respondenten is verlopen.

3.1.1 Deductief onderzoek

Er wordt in dit onderzoek op een deductieve manier gewerkt (Bleijenbergh, 2013). Er is een conceptueel model ontwikkeld dat wordt toegepast op een specifieke casus. Dit conceptueel model bevat algemene belemmerende factoren die invloed hebben op kenmerken van professionaliteit. Dit model wordt toegepast op de casus CIZ. Door middel van verschillende methoden is empirische kennis verworven over de professionaliteit van CIZ-medewerkers en hoe zij deze belemmeringen in hun werk ervaren

3.1.2 Kwalitatief onderzoek

Er is gekozen om dit onderwerp op een kwalitatieve manier te onderzoeken. Er zijn drie redenen om voor een kwalitatieve onderzoeksmethode te kiezen. Ten eerste wordt met een kwalitatieve methode vanuit het oogpunt van de onderzochten gekeken naar de betekenisgeving van professionaliteit (Van Thiel, 2010). Om uitspraken te kunnen doen over de werkelijkheid van de CIZ-medewerkers, richt dit onderzoek zich op het verzamelen en interpreteren van informatie over ervaringen en achterliggende motieven. Hierbij wordt aandacht geschonken aan de interpretatie van CIZ-medewerkers over professionaliteit en belemmerende factoren in hun werk (Bleijenbergh, 2013). De CIZ-professionals staan centraal in het onderzoek en zij worden onderzocht in hun natuurlijke omgeving (Van Thiel, 2010). Dit sluit aan bij de hoofdvraag welke zich richt op het leren begrijpen van de sociale werkelijkheid van CIZ-professionals rondom professionaliteit en de belemmeringen die zij ervaren in hun werk. Ten tweede houdt een kwalitatieve onderzoeksmethode rekening met de context van het onderzoeksobject. De context waarin CIZ-professionals hun werk doen, heeft invloed op de sociale werkelijkheid (Bryman, 2015). CIZ-medewerkers worden beïnvloed door verschillende factoren die aan de oppervlakte niet duidelijk zichtbaar zijn. Deze factoren bepalen echter de context van de

onderzoekseenheid. Door middel van kwalitatief onderzoek kan er diepgaand gekeken worden naar deze factoren. Ten derde zorgt een kwalitatieve onderzoeksmethode voor een hoge mate van flexibiliteit tussen de onderzoeker en de respondenten (Bryman, 2015). Deze flexibiliteit zit in de ruimte die de onderzoeker heeft om af te wijken van vragen die voorafgaand opgesteld zijn, wat de mogelijkheid biedt aan de onderzoeker om de sociale werkelijkheid van de respondenten te achterhalen.

3.1.3 Casestudy

In dit onderzoek is gekozen voor een casestudy. Een kernmerk van een casestudy is dat een verschijnsel wordt waargenomen in haar natuurlijke omgeving (Van Thiel, 2010; Bleijenbergh, 2013). Doordat de onderzoeker zich bevindt in de werksetting, kan de context van het gedrag van de CIZ-medewerkers beter worden meegenomen. Dit maakt het onderzoek meer valide.

Er is sprake van een enkelvoudige casestudy omdat het onderzoek plaatsvindt binnen één organisatie. Specifieke eigenschappen van de organisatie staan centraal in het onderzoek. Het onderzoek is hierdoor idiosyncratisch in plaats van generalistisch (Bryman, 2015). Een specifiek probleem binnen de organisatie wordt belicht, namelijk de invloed van belemmerende factoren op professionaliteitskenmerken van CIZ-professionals. Het CIZ bestaat uit vier gelijke operationele regio's. In iedere regio werken ongeveer 130 professionals en zijn de werkzaamheden hetzelfde. Dit onderzoek richt zich op één van deze regio's, namelijk regio Zuid-Oost, omdat de vraag die centraal staat in dit onderzoek afkomstig is uit deze regio. Zij willen de aanbevelingen die uit dit onderzoek komen gebruiken om de professionaliteit van hun medewerkers te verbeteren en tevens de kwaliteit van de indicatiestelling te verbeteren. Binnen deze regio worden verschillende teams onderzocht. De regio Zuid-Oost is opgedeeld in veertien teams die zich bezighouden met het primaire proces. Hierbij is een onderscheid te maken in drie soorten teams: beoordelaarsteams (vijf teams), onderzoeksteams (acht teams) en een team van Bezwaar en Beroep (één team).

Om generaliserende uitspraken te kunnen doen over de resultaten van het onderzoek zijn er twee criteria gesteld die heterogeniteit binnen de geselecteerde teams waarborgen (Bryman, 2015). Het eerste criterium is dat de onderzoekseenheden werkzaam moeten zijn in verschillende soorten teams. Er zijn twee onderzoeksteams, twee beoordelaarsteams en één team van Bezwaar en Beroep

geselecteerd voor dit onderzoek. Per team zijn er vier mensen geïnterviewd (Figuur 5). Het tweede criterium is leeftijd. De verwachting is dat de waardering afhankelijk is van de leeftijd van de professionals.

3.1.4 Selectiestrategie

Bij de selectiestrategie is gebruik gemaakt van *convenience sampling*. Allereerst is de teamcoach van het team Bezwaar en Beroep van regio Zuid-Oost benaderd, omdat dit team



Figuur 5. Respondenten

met zekerheid onderzocht zou worden. Vervolgens is gebruik gemaakt van *convenience sampling*, waarbij aan de eerste teamcoach gevraagd is welke teamcoaches er binnen de regio nog meer benaderd konden worden. Door deze teamcoaches te benaderen zijn vijf teams in beeld gekomen om te onderzoeken. In alle vijf de teams zijn de teamleden op de hoogte gesteld van het onderzoek en zijn vier respondenten per team geselecteerd. Er is een selectie gemaakt van respondenten door mensen van vier verschillende leeftijdscategorieën te selecteren. De eerste leeftijdscategorie is van 30 tot 40 jaar oud, de tweede categorie is van 40 tot 50 jaar oud, de derde categorie is van 50 tot 60 jaar oud en de laatste categorie is de leeftijd 60+. Niet in alle teams was iemand uit elke leeftijdscategorie aanwezig. Daarom is de keuze gemaakt om per functie (beoordelaars, onderzoekers, juridisch medewerkers) twee personen uit elke categorie te selecteren. Bij de onderzoekers en beoordelaars verliep dit goed. Het team Bezwaar en Beroep had geen respondent in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar. Er is daarom gekozen voor het selecteren van een vierde respondent in de leeftijdscategorie 50 tot 60 jaar, omdat alle overige teamleden binnen deze leeftijdscategorie vielen. Een lijst van de namen van de respondenten staat in bijlage 1: *Respondentenlijst*. De data van het onderzoek zijn anoniem verwerkt in de uitwerking van de resultaten (Hoofdstuk 4), door de respondenten per functie te nummeren.

3.2 Dataverzameling

In deze paragraaf worden de dataverzamelingstechnieken die gebruikt zijn in dit onderzoek beschreven: Half gestructureerde interviews en memo's.

3.2.1 Half gestructureerde interviews

De empirische data die in dit onderzoek worden verworven komt deels voort uit half gestructureerde

interviews met verschillende medewerkers van het CIZ. Half gestructureerde interviews zijn open interviews waarbij van te voren een interviewgids is opgesteld. De vragen in deze interviewgids geven aan welke zaken noodzakelijk zijn voor het onderzoek om besproken te worden, maar niet in welke volgorde deze vragen gesteld moeten worden (Bleijenbergh, 2013). Doordat er afgeweken kan worden van de vraagvolgorde, is er sprake van een flexibel proces tussen de onderzoeker en de respondenten. Het is mogelijk dat respondenten hun eigen verhaal doen en onderwerpen bespreken die niet in de interviewgids staan (Bryman, 2015). De vragen in de interviewgids zijn voortgekomen uit onderwerpen die volgens de literatuurstudie relevant zijn en vervolgens uiteengezet zijn in de operationalisatie van het onderzoek (Boeije, 2005). De interviewgids wordt gebruikt als een gids die de onderzoeker begeleidt in het interview, waardoor duidelijk is welke informatie uit de interviews voort moet komen (Van Thiel, 2010; Bryman, 2015). De interviewgids staat in bijlage 2.

De rol van de onderzoeker is belangrijk in de half gestructureerde interviews. De onderzoeker dient het interview af te stemmen op de respondenten, waarbij de onderzoeker adequaat moet kunnen reageren op hetgeen de respondenten zeggen en op de lichaamstaal van de respondenten (Bryman, 2015). Om dit goed te kunnen doen, diende de interviewgids vooraf getest te worden. Tevens kon de onderzoeker op deze wijze oefenen met het afnemen van interviews en oefenen met het in ogenschouw nemen van de lichaamstaal van de respondenten. De interviewgids die in dit onderzoek is gebruikt, is tweemaal getest voordat hij definitief voor de interviews werd gebruikt. De testpersonen zijn geselecteerd aan de hand van *convenience sampling*, waarbij personen gebruikt zijn die op dat moment beschikbaar waren (Bryman, 2015). Het eerste test-interview is gedaan met een leek, om te controleren of het taalgebruik duidelijk was en of de vragen begrijpelijk waren. Naar aanleiding van dit interview is er een aantal tekstuele aanpassingen gedaan. Het tweede test-interview is gedaan met een CIZ-medewerker, een onderzoeker. Uit dit interview kwam naar voren dat er vragen waren die na het stellen van één vraag gezamenlijk beantwoord werden en daarmee samengevoegd konden worden, dit was het geval bij de onderwerpen motivatie en regels.

3.2.2 Memo's

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van memo's voor het vastleggen van informatie uit informele gesprekken en bijeenkomsten en het vastleggen van bijzonderheden tijdens de half gestructureerde interviews. Deze memo's zijn vormgegeven als zogenaamde veld-memo's en zijn in te delen in drie mogelijke werkwijzen (Bryman, 2015). De eerste werkwijze is het gebruikmaken van mentale memo's, welke tijdens het onderzoek niet opgeschreven worden, maar achteraf vastgelegd worden. De tweede werkwijze is het kort noteren van informatie op een aantekeningblok, waarbij gebruikgemaakt wordt van steekwoorden. De derde werkwijze is het zo snel mogelijk maken van gedetailleerde aantekeningen

van de informatie die uit de informele gesprekken en observaties naar voren komt (Bryman, 2015). In dit onderzoek is gebruikgemaakt van de tweede en derde werkwijze, het kort noteren in steekwoorden en het zo snel mogelijk uitschrijven van gedetailleerde informatie. De bijeenkomsten waar memo's zijn gemaakt staan in bijlage 3.

3.3 Operationalisatie

In de operationalisatie van het onderzoek worden de professionaliteitskenmerken en belemmerende factoren die professionals in hun werk ervaren meetbaar gemaakt. De operationalisatie van het onderzoek bestaat uit twee delen, dit is omdat data gegenereerd dienen te worden voor het beantwoorden van twee verschillende deelvragen. Om deelvraag drie te kunnen beantwoorden wordt onderzocht hoe de professionaliteit van de professionals van CIZ kan worden beschreven. Er is informatie nodig over hoe CIZ-professionals de professionaliteitskenmerken ervaren om antwoord te kunnen geven op deze deelvraag. Hier sluit de operationalisatie van de professionaliteitskenmerken bij aan (tabel 1). Om deelvraag vier te kunnen beantwoorden wordt er gekeken naar welke factoren als belemmerend worden ervaren door de professionals van het CIZ in de uitvoering van hun werkzaamheden. Er is informatie nodig over belemmerende factoren die CIZ-professionals ervaren om antwoord te geven op de vierde deelvraag. De operationalisatie van belemmerende factoren van professionaliteit sluit hier bij aan (tabel 2). Uit de twee operationalisaties is een vragenlijst voortgekomen in de vorm van een interviewguide (bijlage 2).

Operationalisatie professionaliteitskenmerken			
Definitie variabele	Dimensies	Indicatoren	Succes, indien: (Waarde/ score)
Deskundigheid: de kennis, expertise, vaardigheden en competenties van een professional	Kennis en expertise	- Mate waarin specifieke kennis nodig is voor het uitvoeren van het werk	Altijd – vaak – weinig – nooit
		- Type vooropleiding	Open
		- Belang van vooropleiding	Heel belangrijk – belangrijk – minimaal van belang – niet belangrijk
	Vaardigheden	- Mate waarin bepaalde typen vaardigheden van belang zijn in het werk	Altijd – vaak – weinig – nooit
		- Mate waarin er binnen het team/ de organisatie gebruik gemaakt wordt van de kennis en expertise van de professional	Altijd – vaak – weinig – nooit

	Competenties	- Mate waarin een professional over competenties moet beschikken om in zijn huidige werksituatie te functioneren	Altijd – vaak – weinig – nooit
Kwaliteit: het leveren en waarborgen van kwaliteit door professionals in de taken en diensten die tot hun werkzaamheden behoren	Leveren van kwaliteit	- Mate waarin sprake is van een duidelijke opvatting over de kwaliteit die geleverd moet worden in hun werk	Altijd – vaak – weinig – nooit
	Waarborgen van kwaliteit	- Mate waarin op de kwaliteit van het onderzoek en het besluit van de indicatie wordt toegezien	Altijd – vaak – weinig – nooit
		- Type waarborgingsmechanismen	Open
Normen van beroepsethiek nastreven: Het nastreven van handelingsnormen en kwaliteitsnormen binnen het domein waar de professional werkzaam is.	Handelingsnormen	- Aanwezigheid van gezamenlijke normen over het handelen van de professional	Ja/ nee
	Kwaliteitsnormen	- Mate waarin er opvattingen zijn over wat juist handelen is	Grote mate – redelijke mate – kleine mate – niet
		- Mate waarin afgeweken wordt van normen	Altijd – vaak – weinig – nooit
		- Aanwezigheid van normen en standaarden rondom kwaliteit	Altijd – vaak – weinig – nooit
Autonomie: een eigen invulling geven aan taken en werkzaamheden door professionals en de vrijheid hebben op situatie-specifiek te kunnen werken en daarmee maatwerk te kunnen leveren	Eigen invulling geven aan werkprocessen	- Mate van eigen invloed op het werk	Altijd – vaak – weinig – nooit
	Maatwerk	- Mate van eigen invulling in werkzaamheden	Altijd – vaak – weinig – nooit
		- Mate waarin afgeweken kan worden van standaard werkwijze	Altijd – vaak – weinig – nooit
		- Mate waarin de indicatie wordt afgestemd op de omstandigheden van de cliënt	Altijd – vaak – weinig – nooit
		- Mate waarin vrijheid wordt genomen om indicatiestelling aan te sluiten op de omstandigheden van de cliënt	Altijd – vaak – weinig – nooit

Tabel 1. Operationalisatie professionaliteitskenmerken

Operationalisatie belemmerende factoren van professionaliteit			
Definitie variabele	Dimensies	Indicatoren	Succes, indien: (Waarde/score)
Lerende houding bij professionals om hun professionaliteit te ontwikkelen	Lerende houding	- Mate waarin persoonlijke ontwikkeling van belang wordt geacht - Mate waarin de professional bereid is zichzelf te verbeteren - Mate waarin de professional geacht wordt een lerende houding te hebben - Type personen die lerende houding van belang vinden	Heel belangrijk – belangrijk – redelijk belangrijk - niet belangrijk Altijd – vaak – weinig – nooit Grote mate – redelijke mate – kleine mate – niet Superieur – collega – professional zelf
Aanbod van activiteiten die ondersteunen in het ontwikkelen en verbeteren van professionaliteit	Aanbod activiteiten	- Deelname aan cursussen, opleidingen, lezingen en congressen bij het CIZ - Deelname aan cursussen, opleidingen, lezingen en congressen over veranderingen van 1 januari 2015 - Mate waarin activiteiten aangeboden worden door het CIZ voor professionals om zich te ontwikkelen - Mate waarin het aanbod aan activiteiten aansluit bij de ontwikkelbehoefte van de professionals	<2 = weinig 3-5 = normaal >5 = veel 0-1 = weinig 2-4 = normaal >4 = veel Altijd – vaak – soms – nooit Altijd – vaak – weinig – soms
Kritische houding van professionals ten opzichte van het eigen werk en het werk van collega's	Kritisch op eigen werk Kritisch op werk van collega's	- Mate waarin de professional kritisch is op het eigen werk - Mate waarin fouten gemaakt mogen worden door professionals - Mate waarin het gevoel er is dat er fouten gemaakt mogen worden - Mate waarin de professional kritisch is op het werk van collega's	Altijd – vaak – weinig – nooit Altijd – vaak – weinig – nooit Altijd – vaak – weinig – nooit Altijd – vaak – weinig – nooit

		- Mate waarin professionals hun collega's aanspreken op de kwaliteit van hun werk - Mate waarin het vier ogen principe uitgevoerd wordt* * Het vier ogen principe is het review van elkaars werk, waardoor met vier ogen naar een besluit gekeken wordt voordat deze naar de cliënt toe gaat	Altijd – vaak – weinig – nooit Altijd – vaak – weinig – nooit
Onderlinge feedback tussen collega's op resultaten of werkwijze	Feedback op	- Mate waarin feedback gegeven en ontvangen wordt over het werk - Mate waarin collega's geraadpleegd worden - Type collega's die geraadpleegd worden	Altijd – vaak – weinig – nooit Altijd – vaak – weinig – nooit Collega uit team – collega in ander team – team coach - superieur
	Feedback op werkwijze	- Mate waarin feedback gegeven en ontvangen wordt over de werkwijze	Altijd – vaak – weinig – nooit
Tijdsdruk die door de professional wordt ervaren in het werk	Tijdsdruk	- Mate waarin werkdruk wordt ervaren - Mate waarin de beschikbare tijd voldoende is voor alle werkzaamheden die een professional heeft	Altijd – vaak – weinig – nooit Grote mate – redelijke mate – kleine mate – niet
Formele druk in de vorm van prestatiedruk vanuit de superieur	Prestatiedruk	- Mate waarin prestatiedruk wordt ervaren in de werkzaamheden van de professional - Type personen die prestatiedruk uitoefenen op de professional	Altijd – vaak – weinig – nooit Collega – team coach – superieur – cliënt
Sturing op de intrinsieke motivatie van de professional	Motivatatie professional	- Type motieven professionals - Mate waarin de professional gemotiveerd wordt - Mate waarin motivatie van belang wordt geacht door de professional - Type personen die motiveren	Binnenuit – buitenaf – beide Altijd – vaak – weinig – nooit Heel belangrijk – belangrijk – redelijk belangrijk - niet belangrijk Collega – team – team coach – superieur – cliënt

Strakke regels rondom de uitvoering van het werk van professionals	Regels rondom de uitvoering	- Mate waarin de professional in het werk te maken heeft met protocollen en richtlijnen - Mate waarin protocollen en richtlijnen invloed hebben op de uitvoering van het werk - Mate waarin regels belemmerend zijn in het werk van de professional	Altijd – vaak – weinig – nooit Grote mate – redelijke mate – kleine mate – niet Grote mate – redelijke mate – kleine mate – niet
Ontoereikende informatie die nodig is om een goede indicatie te kunnen stellen	Ontoereikende informatie	- Mate waarin voldoende informatie beschikbaar is - Mate waarin informatiesystemen op elkaar aansluiten - Mate waarin beschikbare informatie aansluit op de informatiebehoefte van professionals	Altijd – vaak – weinig – nooit Goed – redelijk – slecht Goed – redelijk – slecht
Regels rondom uniformiteit in de werkwijze en resultaat van professionals	Regels over uniforme werkwijze Regels over uniformiteit in resultaten	- Protocollen of regels over een uniforme werkwijze van professionals - Verschil in werkwijze van verschillende professionals - Acceptatie van verschil in werkwijze van verschillende professionals - Regels over uniformiteit in resultaat van het werk van professionals - Verschil in resultaat van verschillende professionals - Acceptatie van verschil in resultaat van verschillende professionals	Aanwezig – afwezig Altijd – vaak – weinig – nooit Ja – soms - nee Aanwezig – afwezig Altijd – vaak – weinig – nooit Ja – soms – nee

Tabel 2, *Operationalisatie belemmerende factoren van professionaliteit*

3.4 Analyse

Om de data te analyseren die uit het onderzoek naar voren komen dient de verkregen informatie vastgelegd te worden. Er zijn twee methoden gebruikt om de data uit het onderzoek vast te leggen. De eerste methode is dat de interviews met opnameapparatuur vastgelegd worden, waarna ze vervolgens getranscribeerd worden door de onderzoeker. Dit zorgt voor de mogelijkheid om terug te komen op de uitspraken van de respondenten in de interviews. Ook kunnen de data op deze manier gebruikt worden voor andere onderzoeken. Daarnaast is er door de data vast te leggen een extra controle op de onderzoeker mogelijk, omdat de conclusies van de onderzoeker geëvalueerd kunnen

worden middels de vastgelegde data (Bryman, 2015). De tweede methode is de verslaglegging van de observaties die tijdens de interviews zijn gedaan. Na elk interview is er een gespreksverslag geschreven over de lichaamstaal van de respondent, de ervaring van de onderzoeker, de sfeer tijdens het interview en over de onderwerpen waar spanningen voelbaar waren.

Deze data zijn vervolgens geordend. Kwalitatieve data zijn vaak ongestructureerd en kennen geen schaal waaraan de data te meten zijn of in volgorde gezet kunnen worden (Van Thiel, 2010). Een onderzoeker heeft de taak om structuur aan te brengen in de verkregen kwalitatieve data. De verkregen data worden geordend per functie van de respondenten en op leeftijdscategorie. Vervolgens is een ordening gemaakt in relevante data voor het onderzoek en data die niet relevant zijn voor het onderzoek. Dit is gedaan aan de hand van een *quick scan*. Deze ordening wordt niet willekeurig gedaan, maar aan de hand van de onderwerpen van de interviewgide (Van Thiel, 2010).

Vervolgens zijn de relevant bevonden data gecategoriseerd aan de hand van codes. De codes waarmee deze data worden gecategoriseerd zijn gelijk aan begrippen uit de operationalisatie. De begrippen die door de respondenten ingebracht zijn en van te voren niet vaststonden, hebben een nieuwe code gekregen. De codes hebben verschillende kleuren gekregen, waardoor overzichtelijk gehouden is welke informatie bij elkaar hoort. Data die gedeeltelijk met elkaar overeenkomen zijn geschaard onder twee codes. Per categorie zijn de verkregen data met elkaar vergeleken om te kunnen concluderen in welke mate de professionaliteitskenmerken en de belemmeringen aanwezig zijn in het werk van de CIZ-medewerkers. Alle keuzes die gemaakt worden rondom het ordenen en selecteren van data zijn vastgelegd in een logboek, zodat deze keuzes mogelijk herzien kunnen worden (Van Thiel, 2010; Bleijenbergh, 2013).

Voor elke categorie zijn waarden gegeven aan de mate waarop respondenten aangaven dat professionaliteitskenmerken en belemmeringen aanwezig waren. Vervolgens is per functie gekeken wat de gemiddelde waarde was die werd gescoord door de respondenten van de verschillende functies. Deze resultaten zijn met elkaar vergeleken en daar zijn conclusies uit getrokken.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek is bewerkstelligd door een consistente meting (Bryman, 2015). Bij het opstellen van de interviewgide voor de interviews is rekening gehouden met de betrouwbaarheid van de methode. Een aantal onderwerpen die voortgekomen zijn uit de literatuurstudie zijn geoperationaliseerd en vormen gezamenlijk de vragen van de interviewgide. Per onderwerp uit de literatuur zijn verschillende vragen geformuleerd, die weergeven welke informatie de onderzoeker over dat onderwerp te weten wil komen. De interviewgide is twee keer getest

voordat de half gestructureerde interviews afgenomen zijn. Er is getest hoe men op de vragen reageert, of vragen begrijpelijk zijn en of de bedoelde uitkomsten uit de interviewgide voort komen. De uitkomsten van deze oefeninterviews zijn gebruikt om de interviews te verbeteren. Er is tevens rekening gehouden met de betrouwbaarheid bij de operationalisatie van het onderzoek, doordat de operationalisatie met drie andere onderzoekers is besproken.

De flexibiliteit van half gestructureerde interviews biedt de mogelijkheid om onverwachte onderwerpen te ontdekken en bespreekbaar te maken. Doordat de onderzoeker de interviews open laat voor aanvullingen en eigen inbreng van de respondent, kan de context van de respondent beter begrepen worden (Bryman, 2015). Dit verhoogt de interne validiteit van het onderzoek, er wordt gemeten wat de onderzoeker wil weten. Hierdoor komt echter de repliceerbaarheid van het onderzoek in het geding. Door het vastleggen van de handelingen in het onderzoek wordt er echter voor gezorgd dat het onderzoek gerepliceerd kan worden (Van Thiel, 2010; Bryman, 2015). Het bijhouden van een logboek om de keuzes die gemaakt zijn rondom het ordenen en selecteren van data vast te leggen, zorgen voor het verhogen van de repliceerbaarheid en daarmee de externe betrouwbaarheid van het onderzoek.

De onderzoeker ziet het onderzoeksobject in zijn natuurlijke omgeving, de CIZ-medewerkers bevinden zich in hun normale werkomgeving. Niet alleen de gesproken materie kan worden waargenomen tijdens de interviews, ook het gedrag van de medewerker kan als data beschouwd worden. Doordat de onderzoeker zich bevindt in de werksetting, kan de context van het gedrag van de CIZ-medewerkers volledig worden vastgelegd. Dit maakt het onderzoek sterker en meer valide.

De externe validiteit van het onderzoek is de mate waarin de conclusies van het onderzoek generaliseerbaar zijn over de gehele populatie (Van Thiel, 2010; Bryman, 2015). Doordat de professionals geselecteerd worden aan de hand van hun functie, welke in alle regio's hetzelfde zijn, zijn de uitkomsten generaliseerbaar naar professionals in de andere regio's. De resultaten over verschillen in teams kunnen niet gegeneraliseerd worden door de unieke samenstelling van professionals in de teams. Er is wel sprake van generaliseerbaarheid naar andere organisaties waar indicaties gesteld worden door professionals.

3.6 Samenvatting

Er is in dit onderzoek gekozen voor een deductieve manier van onderzoeken. Aan de hand van kwalitatief onderzoek is deze deductieve manier van onderzoeken ingevuld worden. Onderzoek is gedaan aan de hand van een operationalisatie van professionaliteitskenmerken en van de belemmerende factoren van professionaliteit die in het theoretisch kader naar voren zijn gekomen.

Hierop is de interviewgide gebaseerd. De onderwerpen van de operationalisatie zijn gebruikt als codes om de verzamelde data te analyseren. Verder is er op verschillende wijzen gezorgd dat het onderzoek valide en betrouwbaar is.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de derde en vierde deelvraag: *In welke mate is professionaliteit aanwezig bij de professionals van het CIZ?* En *Welke factoren ervaren de professionals binnen het CIZ als belemmeringen in de uitvoering van hun werkzaamheden?* Aan de hand van data uit transcripten van de interviews en memo's zijn de resultaten per functie beschreven. Beoordelaars, onderzoekers en juridisch medewerkers worden gescheiden geanalyseerd. Er wordt bij iedere functie eerst gekeken naar de professionaliteit van de medewerkers in die functie en daarna naar de belemmeringen van professionaliteit die door hen ervaren worden. Het is mogelijk de resultaten per functie te generaliseren naar alle werknemers van het CIZ die deze betreffende functie hebben. Voor de drie beschreven functies zijn mensen van verschillende leeftijdscategorieën geselecteerd als respondenten. Wanneer er opvallende verschillen zijn in antwoorden tussen de leeftijdscategorieën wordt dit expliciet benoemd. Hetzelfde geldt voor verschillen tussen teams. Om de leesbaarheid van de resultaten te vergroten zijn de referenties van de persoonlijke communicatie met respondenten gecodeerd. De betekenis van deze codes staan in bijlage 4.

4.1 Beoordelaars

4.1.1 Professionaliteit van de beoordelaars

De professionaliteit van de beoordelaars is onderzocht op vier kenmerken: deskundigheid, het leveren en waarborgen van kwaliteit, aanwezigheid van en bekendheid met de normen en waarden van de beroepsethiek en autonomie. Per kenmerk worden de bevindingen gepresenteerd.

Deskundigheid

Zeven van de acht beoordelaars geven aan dat er specifieke kennis nodig is voor het uitoefenen van hun werk. De achtste beoordelaar geeft aan dat specifieke kennis redelijk belangrijk is voor het uitoefenen van de functie. Opvallend is dat de leeftijdscategorie van 30-40 jaar aangeeft dat specifieke kennis in mindere mate van belang is binnen deze functie. Medische kennis, dat wil zeggen kennis van ziektebeelden en bijbehorende klachten wordt voor het uitoefenen van de functie het meest van belang geacht. Daarnaast worden kennis van de wet- en regelgeving, sociale kennis, waarbij het vooral gaat om de manier van communiceren met cliënten en kennis over het beleid dat het CIZ hanteert ook van belang geacht. Eén van de beoordelaars geeft aan dat kennis over computers en telefoons ook waardevol is voor het uitoefenen van deze functie (BEO6). Naast het bezitten van specifieke kennis wordt ervaring benoemd als belangrijke voorwaarde om het werk van een beoordelaar te kunnen doen. *“Het is echt de ervaring wat mij uiteindelijk hier gebracht heeft”* (BEO4).

Zeven van de acht beoordelaars hebben een hbo-opleiding gevolgd als vooropleiding. Het gaat hierbij om opleidingen met een sociale of medische basis. Eén van de beoordelaars heeft een mbo-diploma als hoogst genoten opleiding. Door middel van het volgen van aanvullende cursussen op sociaal en

medisch gebied is deze beoordelaar terecht gekomen op zijn of haar huidige functie (BEO4). Vijf van de acht beoordelaars vinden een opleiding met sociale basis belangrijk voor hun functie. De overige drie vinden een opleiding met een medische basis belangrijk (BEO2, BEO3, BEO8).

Van de acht beoordelaars vinden er vijf het bezitten van een diploma op hbo-niveau heel belangrijk. Zij baseren deze mening op een aantal aspecten die volgens hen noodzakelijk zijn om als beoordelaar op een goede manier te kunnen werken: praktisch denken, analytisch denkvermogen en op het niveau van de cliënt spreken en handelen. Deze kenmerken en vaardigheden passen bij een hbo-denkniveau. Door één beoordelaar wordt aangegeven dat het bezitten van een hbo-diploma ook door het CIZ van belang wordt geacht (BEO7). Er zijn twee beoordelaars die het bezitten van een hbo-niveau van minimaal belang vinden en één die dit redelijk belangrijk vindt (BEO4, BEO5, BEO8). Opvallend is dat wederom de leeftijdsgroep van 30-40 jaar in hun antwoord afwijkt van de andere leeftijdsgroepen. Er wordt door deze groep aangegeven dat gezond verstand en ervaring belangrijker zijn dan het niveau van een vooropleiding.

Alle beoordelaars geven 'altijd' aan als de mate waarin bepaalde typen vaardigheden van belang zijn binnen hun werk. Communicatieve vaardigheden, sociale vaardigheden en luistervaardigheden, verbanden kunnen leggen en besluitvaardig zijn, zijn vaardigheden die hierin het meest genoemd worden door de beoordelaars.

Alle beoordelaars benoemen dat zij over samenwerkingscompetenties moeten beschikken om te kunnen functioneren in operationeel zelfstandige teams, waarin het team gezamenlijk verantwoordelijk is. De beoordelaars geven aan dat het stellen van indicaties in grote mate individualistisch is en dat hier weinig samenwerkingscompetenties voor nodig zijn. *"Je kunt best solitair deze functie uitvoeren, dat kan best"* (BEO1). Een open houding wordt door vijf beoordelaars van belang geacht in hun professionaliteit. Eén van de beoordelaars benoemt daarin specifiek dat een beoordelaar een flexibele houding moet hebben (BEO3).

Eén van de acht beoordelaars geeft aan dat er weinig gebruik gemaakt wordt van zijn of haar competenties binnen de organisatie (BEO8). De overige beoordelaars geven aan dat er vaak gebruik gemaakt wordt van zijn of haar kennis en expertise door teamleden en door collega's uit andere teams binnen de organisatie. *"We weten ondertussen wel van die is daar goed in dus die mensen zoek je op. Dus daar wordt gebruik van gemaakt"* (BEO2). Door drie van de beoordelaars wordt aangegeven dat het van belang is om te weten waar elkaars kwaliteiten liggen (BEO2, BEO5, BEO7).

Geconcludeerd kan worden dat beoordelaars in grote mate ervaren deskundig te zijn en dat zij deskundigheid in grote mate belangrijk achten. Er worden specifieke kennisgebieden genoemd die nodig zijn om de functie uit te kunnen voeren. Een hbo-niveau wordt door de beoordelaars in mindere

mate van belang geacht. Zaken die volgens de beoordelaars belangrijk zijn naast de specifieke kennis zijn ervaring en gezond verstand. Wanneer er meer kennis is over elkaars expertise en kennis dan kan hier meer gebruik van gemaakt worden door de beoordelaars.

Kwaliteit

Onder de beoordelaars zijn de meningen verdeeld over de mate waarin sprake is van een duidelijke opvatting over de kwaliteit die in hun werk geleverd moet worden. Vijf beoordelaars geven aan dat de opvatting over kwaliteit redelijk duidelijk is, waarbij men weet welke kwaliteit er geleverd moet worden, maar niet hoe deze kwaliteit geleverd kan worden. *“Het is wel duidelijk wat je moet leveren, maar hoe? Dat is soms nog zoeken”* (BEO2). Twee beoordelaars geven aan dat er in kleine mate een duidelijke opvatting bestaat over de kwaliteit die geleverd moet worden. Volgens hen biedt de abstracte beschrijving van kwaliteit onvoldoende duidelijkheid over welke kwaliteit geleverd moet worden (BEO3, BEO4). De laatste beoordelaar geeft aan dat er vanuit de visie van het CIZ een duidelijke opvatting is over welke kwaliteit er geleverd moet worden (BEO5). De leeftijdscategorie 50-60 jaar vindt de opvatting over welke kwaliteit geleverd moet worden het meest onduidelijk.

Beoordelaars ervaren wisselend in welke mate kwaliteit leveren een belangrijk streven is binnen het primaire proces. Drie beoordelaars benoemen het leveren van kwaliteit als een heel belangrijk streven binnen het primaire proces (BEO5, BEO7, BEO8). *“Ja absoluut belangrijk. Juist daarom doe ik telefonisch onderzoek, ik wil gewoon achter een goed besluit staan. Dat kan alleen maar door middel van een telefonisch onderzoek”* (BEO8). Drie andere beoordelaars geven aan dat kwaliteit een belangrijk streven is binnen het primaire proces naast de kwantiteit die geleverd moet worden (BEO2, BEO3, BEO6). De overige twee beoordelaars vinden het leveren van kwaliteit een heel belangrijk streven in het primaire proces. Door alle beoordelaars wordt genoemd dat sinds de reorganisatie van 2015 een omslag is te zien in de visie van het CIZ, waarbij een verschuiving heeft plaatsgevonden van een focus op kwaliteit naar een focus op kwantiteit.

Beoordelaars geven aan dat er op verschillende manieren toegezien wordt op kwaliteit in het werk. Reviews, controle door de afdeling Analyse en Advies en het aanstellen van kwaliteitsambassadeurs binnen teams zijn voorbeelden van ingestelde kwaliteitswaarborgingsmechanismen. Een review is een controlemechanisme waarbij collega's elkaars besluit heroverwegen en controleren of het genomen besluit goed onderbouwd is. De review wordt binnen het CIZ ook wel het vier-ogenprincipe genoemd, omdat er met vier ogen gekeken wordt naar een besluit in plaats van met twee ogen. Vijf beoordelaars vinden dat deze waarborgingsmechanismen er in slagen kwaliteit te garanderen. Drie beoordelaars geven aan dat het percentage gereviewde dossiers te laag ligt (BEO1, BEO6, BEO7). *“Reviews vind ik dat die op het moment weinig gebeuren. Ik geloof dat het nu één vierde deel is”* (BEO6). De helft van

de beoordelaars geeft aan dat er geen kwaliteitsverbetering plaats kan vinden bij de controle die wordt gedaan door Analyse en Advies, doordat er geen terugkoppeling plaats vindt naar de professionals. De beoordelaars van de leeftijdscategorie 30-40 jaar geven beiden aan dat kwaliteitsambassadeurs zorgen voor aandacht voor het leveren van goede kwaliteit binnen de teams. De overige leeftijdscategorieën benoemen dit waarborgingsmechanisme kort en geven de meerwaarde ervan niet aan.

Geconcludeerd kan worden dat op kwaliteit nog een verbeterslag te maken valt. Er is bij meer dan de helft van de beoordelaars geen duidelijke opvatting over de kwaliteit die geleverd moet worden. Er wordt gesproken over verschillende kwaliteitsmechanismen in het werk van de beoordelaars. Echter, er wordt door de beoordelaars aangegeven dat er veel waarde gehecht wordt aan de kwantiteit van het werk, waardoor er soms minder aandacht is voor de kwaliteit van het werk. De beoordelaars geven zelf nadrukkelijk aan dat er nog een verbeterslag te maken valt daar waar het gaat om het leveren en waarborgen van kwaliteit in hun werk.

Normen van beroepsethiek

De beoordelaars geven aan dat er gezamenlijke normen aanwezig zijn met betrekking tot het handelen van de professional. Hierbij worden verschillende gedragsnormen genoemd: normen rondom het persoonlijk contact met cliënten en normen op de werkvloer. *“Er zijn wel regels vastgesteld binnen het CIZ. Dus ja die norm is er wel, maar wordt er naar geleefd? Ja ik denk dat het wel gewoon allemaal vanzelfsprekende omgangsnormen zijn”* (BEO4).

Er wordt verschillend gedacht over de mate waarin er binnen het CIZ opvattingen bestaan over juist handelen. Drie beoordelaars geven aan dat dat wel het geval is en dat deze normen samenhangen met het handelen binnen de kaders en beleidsregels (BEO3, BEO4, BEO7). Drie andere beoordelaars geven aan dat er vaak een opvatting is over juist handelen, in verschillende situaties (BEO1, BEO5, BEO6). De overige twee beoordelaars geven aan dat er in geen tot weinige mate opvattingen bestaan over juist handelen. Deze twee beoordelaars stellen dat deze opvatting er niet is omdat er buiten het boekje gegaan moet kunnen worden om juist te handelen (BEO2, BEO8).

Wat opvallend is, is dat de beoordelaars het in grote mate met elkaar eens zijn over het feit dat er afgeweken mag worden van normen om juist te kunnen handelen. Er wordt genoemd dat een zuivere intentie en motivatie belangrijk zijn om af te kunnen wijken. Afwijken in overleg met het team en de teamcoach wordt belangrijk geacht.

De beoordelaars kijken verschillend aan tegen de frequentie waarmee het toegestaan is af te wijken van de normen. Vier van hen vinden dat dit vaak mag, wanneer je dit kunt motiveren of in overleg doet met het team of de teamcoach. *“Heel af en toe dat kan je dan in overleg met je bijvoorbeeld teamleidster doen, in uitzonderlijke situaties mag je dat best eens toepassen. Maar dat moet je wel*

altijd in een overleg doen natuurlijk” (BEO3). Drie van hen vinden dat dit altijd mag (BEO4, BEO7, BEO8). Eén van hen vindt dat dit weinig voor mag komen *“ik vind dat heel gevaarlijk, ik denk dat je dat ook niet moet doen”* (BEO1). Hierin zijn de leeftijdscategorieën 30-40 jaar en 60+ jaar eensgezind en vinden dat dit vaak wel mag.

Door zes van de acht beoordelaars wordt aangegeven dat er normen en standaarden zijn rondom de kwaliteit, wat in grote lijnen terug te zien is in de visie van het CIZ. Twee van de acht beoordelaars geven aan dat deze normen en standaarden er niet zijn (BEO2, BEO7). Door drie beoordelaars wordt aangegeven dat deze normen en standaarden niet specifiek benoemd zijn, maar wel aanwezig zijn.

Geconcludeerd kan worden dat beoordelaars in redelijke mate bekend zijn met de normen van de beroepsethiek. Er is geen eenduidige opvatting over juist handelen en de verschillende beoordelaars geven ook verschillende aspecten aan naar hun mening bijdragen aan juist handelen. De vrijheid nemen om zaken op een eigen manier in te vullen, af te wijken van normen en standaarden en de indicatie af te stemmen op de omstandigheden van de cliënt is in mindere mate aanwezig.

Autonomie

Zeven van de acht beoordelaars geven aan vaak invloed te hebben op het werk dat zij doen en één beoordelaar geeft aan dit altijd te hebben (BEO7). De beoordelaars geven aan dat zij vaak wel invloed op hun werk hebben, maar alleen kunnen handelen binnen de randvoorwaarden die het CIZ stelt. Ze moeten hun werk afstemmen met het team.

Beoordelaars kunnen vaak tot altijd hun eigen werkzaamheden invullen. Binnen de operationeel zelfstandige teams daarentegen kan men niet volledig zijn of haar eigen werkzaamheden bepalen omdat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid is over het werk dat gedaan moet worden. Hier wordt de invulling eerst onderling besproken.

“Ik vind het heel fijn dat je gewoon de vrijheid hebt om met elkaar te bespreken hoe je het in je team wilt gaan doen. Ik bedoel aan het einde van het liedje ben je als team verantwoordelijk, als het maar gebeurt” (BEO4).

Ook het niet mogen uitvoeren van telefonisch onderzoek bij beoordelaars wordt als beperkend genoemd in de autonomie. Volgens één van de acht beoordelaars is er weinig eigen invulling van werkzaamheden. *“Je bent in specifieke gevallen wel heel erg afhankelijk van beleid en van dat management”* (BEO3).

Er mag volgens de beoordelaars in zekere mate afgeweken worden van de standaardwerkwijze. Vier van de acht beoordelaars vinden dat dit vaak mag wanneer hier een goed gemotiveerde reden achter zit en dit in overleg gebeurt. *“Ja je bent wel zelfsturend, maar wel binnen de kaders van het CIZ”* (BEO4).

De andere vier beoordelaars vinden dat dit weinig mag, alleen in uitzonderingssituaties. Wanneer er afgeweken wordt van de standaardwerkwijze dient men dit in overleg met het team te doen wegens de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het werk.

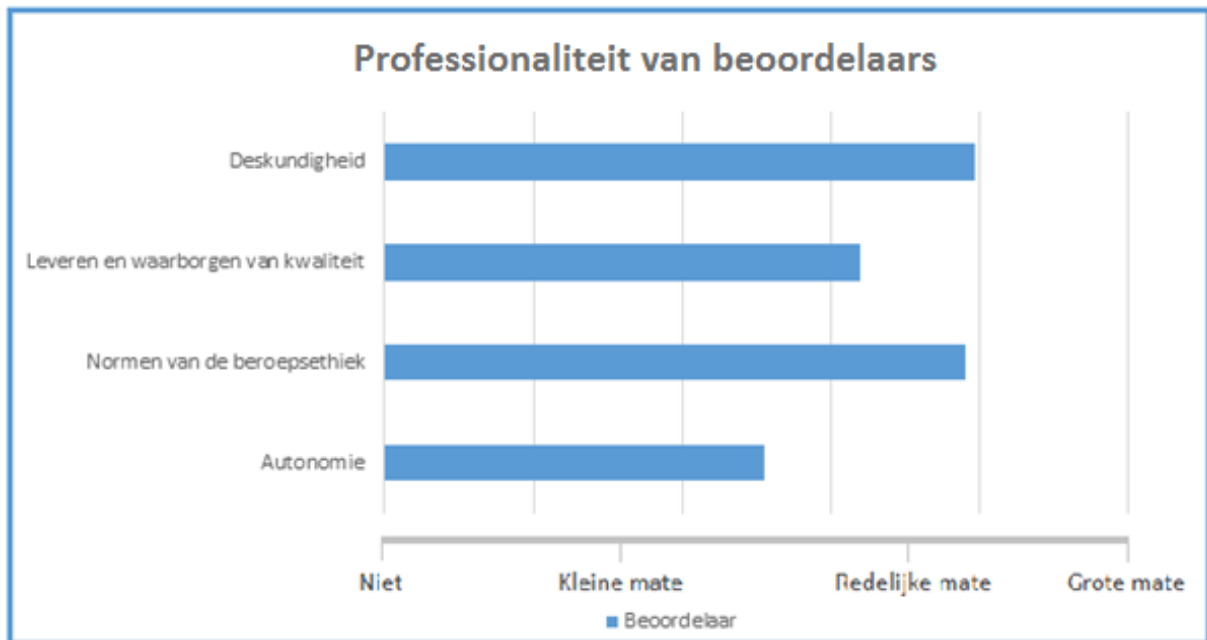
Beoordelaars kijken verschillend aan tegen de mate waarin een indicatie wordt afgestemd op de omstandigheden van een cliënt. Drie van de acht beoordelaars geven aan dat er nooit afgestemd wordt op de omstandigheden van de cliënt. Zij voelen geen vrijheid om de indicatie op de omstandigheden van de cliënt aan te laten sluiten. Een Wlz-indicatie staat volgens hen los van de omstandigheden van de cliënt (BEO1, BEO2, BEO4). Drie andere beoordelaars vinden dat er vaak rekening gehouden moet worden met de omstandigheden van de cliënt. Deze beoordelaars voelen de vrijheid om dienstverlening aan te laten sluiten op de omstandigheden van de cliënt (BEO5, BEO6, BEO8). Twee van de acht beoordelaars vinden dat er weinig tot geen rekening gehouden moet worden met de omstandigheden van de cliënt, er moet volgens hen binnen de kaders van het CIZ geopereerd worden. Er mag rekening gehouden worden met de omstandigheden van de cliënt mits dit past binnen het CIZ-beleid (BEO3, BEO7).

Geconcludeerd kan worden dat de operationeel zelfstandige teams zorgen voor een bepaalde autonomie bij de beoordelaars. De eigen verantwoordelijkheid van de teams zorgt voor vrijheid om een eigen invulling te geven aan het werk, binnen de kaders van het CIZ.

4.1.2 Conclusie professionaliteit van beoordelaars

Om een uitspraak te kunnen doen over hoe de vier professionaliteitskenmerken ervaren worden door de beoordelaars, is er een waarde toegekend aan de verschillende gradaties van de antwoorden. Het gemiddelde van deze waarden geeft de mate van professionaliteit van de beoordelaars per kenmerk weer (Figuur 6). De beoordelaars zijn in redelijk tot grote mate deskundig en zijn in redelijk tot grote mate bekend met de normen van hun beroepsethiek. Er wordt in redelijke mate kwaliteit geleverd en

gewaarborgd door de beoordelaars. Beoordelaars ervaren in kleine tot redelijke mate autonomie in hun werk.



Figuur 6. *Professionaliteit van beoordelaars*

4.1.3 Belemmerende factoren beoordelaars

Uit het theoretisch kader zijn verschillende belemmerende factoren naar voren gekomen die invloed kunnen hebben op de professionaliteit van beoordelaars. In het onderzoek is gevraagd naar de aanwezigheid van deze belemmerende factoren.

Gebrekkige lerende houding

Vier van de acht beoordelaars geven aan persoonlijke ontwikkeling heel erg belangrijk te vinden. Er wordt door twee beoordelaars aangegeven dat het belangrijk is jezelf altijd te ontwikkelen (BEO3, BEO5). *“Ik vind dat heel belangrijk. Je hele leven lang moet je je blijven ontwikkelen, je moet gewoon met de tijd mee anders blijf je achter”* (BEO3). De twee overige beoordelaars geven aan persoonlijke ontwikkeling redelijk van belang te vinden. De wijze waarop zij hun werkzaamheden uitvoeren is voor hen voldoende, zij zijn niet gericht op persoonlijke ontwikkeling (BEO1, BEO2).

Vier van de acht beoordelaars geven aan dat zij altijd bereid zijn zichzelf te verbeteren. Drie van de acht beoordelaars zijn vaak bereid zichzelf te verbeteren en één beoordelaar geeft aan niet erg bereid te zijn zichzelf te verbeteren (BEO1). De beoordelaars geven aan dat zij actief opzoek zijn naar mogelijkheden om zichzelf te verbeteren. *“Door mijn initiatieven te nemen en aan te geven dat je wel dingen wilt doen en ook gewoon bereid bent”* (BEO4). Opvallend is dat de respondenten uit de leeftijdscategorie 30-40 jaar aangeven bereid te zijn zichzelf altijd te verbeteren. Dit in tegenstelling tot andere leeftijdscategorieën, die weinig tot nooit bereid zijn zichzelf te ontwikkelen. Er wordt door vier van de acht beoordelaars aangegeven dat in grote mate van hen verwacht wordt dat zij als

professional een lerende houding aannemen. Drie van de acht beoordelaars geven aan dat er in redelijke mate van hen verwacht wordt dat zij een lerende houding aannemen. De laatste beoordelaar geeft aan dat er in kleine mate verwacht wordt dat hij of zij een lerende houding heeft. Een lerende houding wordt volgens deze beoordelaar aangenomen uit eigenbelang (BEO4). *“Vanaf het begin moet je steeds een lerende houding hebben, open staan voor nieuwe ideeën, maar ook open staan voor nieuwe visies, want die veranderen natuurlijk ook in de loop der jaren”* (BEO5). Beoordelaars geven aan dat zowel het CIZ als organisatie, als de teamcoach en de cliënt van hen verwachten dat zij een lerende houding hebben. *“Nou in eerste instantie je teamleider en tweede is dan de teamcoach en in derde instantie ook het CIZ zelf”* (BEO5).

Geconcludeerd kan worden dat een lerende houding belangrijk wordt gevonden door de beoordelaars. Gemiddeld is de beoordelaar vaak bereid zichzelf te verbeteren. Er wordt door de beoordelaars aangegeven dat er in grote tot redelijke mate van hen verwacht wordt dat zij een lerende houding hebben en dat verschillende type personen deze verwachtingen hebben.

Gebrekkig aanbod van activiteiten

Vijf van de acht beoordelaars hebben drie tot vijf keer deelgenomen aan aangeboden activiteiten in de vorm van opleidingen, cursussen, lezingen en congressen. Drie van de acht beoordelaars geven aan vaak deel te nemen aan aangeboden activiteiten, vijf keer of vaker. *“Dat vind ik wel heel erg leuk, als het even kan dan doe ik daar wel aan mee ja”* (BEO2). Aan de meeste groepsactiviteiten wordt vaak tot altijd meegedaan door de beoordelaars.

Sinds de verandering die het CIZ in 2015 heeft doorgemaakt, worden er volgens de beoordelaars meer activiteiten aangeboden. Door drie van de acht beoordelaars wordt aangegeven dat zij in mindere mate gebruikmaken van deze aangeboden activiteiten. *“In het verleden wel, nu ik zo ver weg woon doe ik het niet meer”* (BEO5). Drie andere beoordelaars maken evenveel gebruik van activiteiten als voor de verandering van 2015 en twee beoordelaars geven aan meer gebruik te maken van aangeboden activiteiten (BEO6, BEO7).

Beoordelaars kunnen zich vaak ontwikkelen binnen het CIZ. Alle beoordelaars geven aan dat er een groot aanbod is aan activiteiten voor persoonlijke ontwikkeling. Opvallend is dat hierbij geen mogelijkheden voor teamontwikkeling worden benoemd. Zes van de acht beoordelaars geven aan dat het aanbod passend is bij hun eigen ontwikkelbehoefte. Twee van de acht beoordelaars geven aan dat het aanbod van activiteiten niet aansluit bij hun ontwikkelbehoefte. Volgens één van hen ligt dit aan de afstand die afgelegd moet worden om een activiteit bij te wonen en volgens de ander is het huidige aanbod van activiteiten te beperkt (BEO4, BEO5). De laatste beoordelaar geeft aan dat het huidige

aanbod van activiteiten niet aansluit bij zijn of haar ontwikkelbehoefte en zou graag andere soort activiteiten aangeboden krijgen.

Geconcludeerd kan worden dat er in redelijke mate deelgenomen wordt aan activiteiten die door het CIZ worden aangeboden, sinds de invoering van de Wlz in 2015 is hierin niet veel veranderd. De beoordelaars geven aan dat er vaak de mogelijkheid is om zichzelf te ontwikkelen, maar dat de aangeboden activiteiten niet altijd aansluiten bij hun ontwikkelbehoeften.

Gebrek aan een kritische houding

Vijf van de acht beoordelaars geven aan altijd kritisch te zijn op het eigen werk. *“Ja ik denk altijd, wie ziet dit allemaal, wie krijgt dit allemaal onder ogen? Dus die motivering de moet ook goed zijn”* (BEO6). De overige drie beoordelaars geven aan vaak kritisch te zijn op het eigen werk, maar niet altijd (BEO1, BEO2, BEO5).

Zeven van de acht beoordelaars geven aan dat er vaak fouten gemaakt mogen worden door professionals. *“Ik denk wel dat het mag, als je er maar het juiste van leert”* (BEO1). Eén beoordelaar geeft aan dat dit op weinig momenten mag (BEO5). Wanneer de vraag wordt gesteld in welke mate het gevoel aanwezig is dat het CIZ als organisatie vindt dat mensen fouten mogen maken, geven vijf van de acht beoordelaars aan dat dit gevoel er vaak is. Twee van de acht beoordelaars geven aan dat dit gevoel er weinig is. Over het algemeen stellen beoordelaars dat er wel geleerd moet worden van de fouten die gemaakt worden. *“Kijk fouten maken we natuurlijk gewoon allemaal dus het zou niet goed zijn als het CIZ zou zeggen van je mag geen fouten maken. Want dat kan niet. Maar je moet er wel van leren, je moet er dan iets mee doen”* (BEO1). Twee van de acht beoordelaars geven aan dat het CIZ als organisatie vindt dat mensen weinig tot geen fouten mogen maken (BEO5, BEO7).

Vijf van de acht beoordelaars geven aan vaak kritisch te zijn op het werk van collega's, twee beoordelaars geven aan weinig tot niet kritisch te zijn ten aanzien van collega's en één van de beoordelaars geeft aan altijd kritisch te zijn op het werk van collega's (BEO4). Zeven van de acht beoordelaars geven aan dat zij collega's vaak aanspreken op de kwaliteit van hun werk, voornamelijk in de review. *“Jawel, als het belangrijk is om te gaan noemen”* (BEO3). Eén van de acht beoordelaars geeft aan dit nooit te doen. *“Ik ga de confrontatie ook uit de weg, dus ga ik hen zeker niet aanspreken daar op”* (BEO1).

Het vier ogen principe (de review) wordt altijd door alle beoordelaars toegepast. *“De review wordt wel echt serieus gedaan”* (BEO4). Echter wordt er ook aangegeven dat dit niet vaak genoeg gebeurt. *“Reviews, vind ik dat die op het moment weinig gebeuren. Het is dan ook als er te veel werk is, wordt daar ook weer in gehakt”* (BEO6).

Geconcludeerd kan worden dat de beoordelaars over het algemeen vaak een kritische houding hebben, maar dat het af en toe ook ontbreekt aan een kritische houding. Beoordelaars vinden niet dat er altijd fouten gemaakt mogen worden en hebben ook het gevoel dat de organisatie het CIZ fouten toestaat.

Gebrek aan onderlinge feedback

Zes van de acht beoordelaars geven en ontvangen feedback over het werk dat zij doen. Eén beoordelaar geeft aan dat er weinig feedback gegeven wordt, maar dat hij of zij wel feedback ontvangt. De laatste beoordelaar geeft aan altijd feedback te ontvangen. Deze beoordelaar zit in een inwerkproces (BEO8).

Door vijf van de acht beoordelaars wordt aangegeven dat zij elkaar vaak indirect feedback geven op hun werkwijze. *“Ja dat krijg je wel, dat hoor je wel tussen neus en lippen door”* (BEO7). Drie beoordelaars geven en krijgen weinig feedback op hun werkwijze. Er wordt specifiek genoemd dat er feedback gegeven wordt door de teamcoach over de werkwijze van beoordelaars. In beoordelingsgesprekken tussen teamcoach en professional wordt wel feedback gegeven over de werkwijze die iemand hanteert (BEO2).

Vijf van de acht beoordelaars geven aan vaak collega's te raadplegen. Drie van de acht beoordelaars geven aan dat dit weinig gebeurt, zij doen dit alleen wanneer dit echt niet anders kan (BEO3, BEO4, BEO7). Binnen één van de teams wordt aangegeven dat collega's vaak geraadpleegd worden. *“Als ik een GZ heb en het dan niet goed weet, ook als er geen review aan hangt, laat ik het wel eens controleren door een andere collega”* (BEO6). Het andere team geeft aan dat dit regelmatig gebeurt. Wanneer collega's geraadpleegd worden dan gaat het hierbij vaak om een bepaald type collega: bijvoorbeeld een collega uit het eigen team. Alle beoordelaars geven aan voornamelijk de collega's uit hun eigen team te raadplegen. *“Als ik vragen heb, ga ik eerst bij een collega te rade”* (BEO6). Vier beoordelaars geven aan collega's te raadplegen die op dat moment aanwezig zijn, eventueel ook collega's buiten hun team. Twee beoordelaars geven aan dat zij collega's raadplegen die een achtergrond hebben op het gebied van de vraag (BEO6, BEO7).

Geconcludeerd kan worden dat er geen sprake is van gebrekkige onderlinge feedback. Over het algemeen wordt vaak feedback gegeven en ontvangen over de uitkomsten van het werk. Feedback over de werkwijze van professionals wordt in mindere mate gegeven. Collega's binnen het team worden bij voorkeur geraadpleegd wanneer er vragen zijn.

Tijdsdruk

Vier van de acht beoordelaars geven aan weinig werkdruk te ervaren. *“Nu niet meer, toen we net met die Wlz-i dossiers was het wel druk”* (BEO3). Deze beoordelaars geven aan vaak voldoende tijd te

hebben om hun werkzaamheden uit te voeren. Drie beoordelaars ervaren nooit werkdruk, zij geven aan ook voldoende tijd beschikbaar te hebben om hun werkzaamheden te kunnen uitvoeren. *“Ja en anders komt het een week later”* (BEO4). Eén beoordelaar geeft aan vaak werkdruk te ervaren. Hierbij gaat het om zelf opgelegde werkdruk. Wanneer er geen verzuim is binnen het team is er volgens deze beoordelaar vaak voldoende tijd om alle werkzaamheden binnen het team uit te voeren (BEO2).

Geconcludeerd kan worden dat tijdsdruk in zekere zin belemmerend is in het werk van beoordelaars. Er wordt over het algemeen in redelijke mate tijdsdruk ervaren en er wordt voldoende tijd ervaren om de eigen werkzaamheden en de werkzaamheden van het team uit te kunnen voeren.

Prestatiedruk

Zeven van de acht beoordelaars ervaren geen prestatiedruk in hun werkzaamheden en één beoordelaar ervaart wel prestatiedruk in het werk (BEO1). Vijf van de acht beoordelaars geven aan dat prestatiedruk die er eventueel is, afkomstig is van henzelf. Zij stellen dan aan zichzelf een hoge standaard. *“Uhm nou dat is druk vanuit mezelf, niet druk vanuit de organisatie”* (BEO5). Twee beoordelaars geven aan dat de teamcoach prestatiedruk uitoefent op de professional en één beoordelaar geeft aan deze prestatiedruk te ervaren vanuit het CIZ als geheel, door de cultuur binnen de organisatie (BEO1, BEO3, BEO6).

Geconcludeerd kan worden dat prestatiedruk geen belemmerende factor is voor beoordelaars. Er wordt over het algemeen weinig prestatiedruk ervaren door de beoordelaars.

Te weinig sturing op intrinsieke motivatie

Zes van de acht beoordelaars geven aan dat zij intrinsiek gemotiveerd worden voor het werk. *“Ik vind dat je al met al heel nuttig bezig bent, dat gevoel heb ik”* (beoorBEO3). Twee van de acht beoordelaars worden zowel intrinsiek als extrinsiek gemotiveerd in hun werk. Geld is hierin een belangrijke extrinsieke motivator (BEO2, BEO4).

Zes van de acht beoordelaars geven aan vaak gemotiveerd te worden in hun werk en twee van de acht beoordelaars geven aan altijd gemotiveerd te worden in hun werk. Beoordelaars worden gemotiveerd door de vrijheid die zij hebben in hun werk (BEO3, BEO8). Vijf beoordelaars geven aan gemotiveerd te worden door zichzelf, drie beoordelaars geven aan gemotiveerd te worden door hun teamcoach en drie beoordelaars geven aan gemotiveerd te worden door hun collega's. Opvallend is dat binnen één van de teams, drie van de vier beoordelaars gemotiveerd worden door hun collega's en binnen het andere team niemand aangeeft gemotiveerd te worden door collega's. Het team dat gemotiveerd wordt door collega's raadpleegt elkaar vaak bij onzekerheden in het werk.

Vijf van de acht beoordelaars geven aan dat het belangrijk is om gemotiveerd te worden in hun werk. *“Zeker, anders is het zo eentonig en geestdodend te zijn en dat is niks voor mij. Dan kan ik niet functioneren”* (BEO3). Drie van de acht beoordelaars geven aan dat het voor hen heel erg belangrijk is om gemotiveerd te worden in hun werk. Zij achten het van belang om in bepaalde mate positief geprikkeld te worden, waardoor zij gemotiveerd worden voor het werk (BEO6, BEO7, BEO8).

Geconcludeerd kan worden dat beoordelaars over het algemeen intrinsiek gemotiveerd worden om hun werk te doen en er geen sprake is van te weinig sturing op intrinsieke motivatie. De beoordelaars worden vaak tot altijd gemotiveerd in hun werk en achten het ook van belang om gemotiveerd te worden in hun werk. Beoordelaars worden voornamelijk gemotiveerd door zichzelf en één van de twee teams geeft duidelijk aan dat zij elkaar motiveren in het werk.

Strakke regels rondom de uitvoering van het werk

Alle beoordelaars geven aan in hun werk altijd te maken te hebben met protocollen en richtlijnen. *“Het sterft er van, het is niet normaal meer. Maar ja, het zal wel niet anders kunnen”* (BEO5). Zes van de acht beoordelaars geven aan dat de protocollen en richtlijnen in redelijke mate invloed hebben op de uitvoering van hun werk. De regels worden door hen over het algemeen niet als belemmerend ervaren maar geven juist duidelijkheid in hun werk. Twee van de acht beoordelaars geven aan dat de protocollen en richtlijnen in grote mate invloed hebben op de uitvoering van hun werk. Hier draait volgens hen de hele besluitvorming om (BEO1, BEO2). De regels worden door beoordelaars niet als belemmerend ervaren maar eerder als prettig en sturend in het werk. *“Ik vind het ook wel prettig een beetje regels zo”* (BEO2).

Geconcludeerd kan worden dat strakke regels rondom de uitvoering in het werk van beoordelaars aanwezig zijn. Beoordelaars hebben altijd met protocollen en richtlijnen te maken in hun werk en deze hebben ook in redelijk tot grote mate invloed op het werk van de beoordelaars. Deze protocollen en richtlijnen zijn vaak verduidelijkend en sturend, wat over het algemeen als prettig wordt ervaren.

Ontoereikende informatie

Er is vaak voldoende informatie beschikbaar om het werk te doen volgens zes van de acht beoordelaars. *“Ja alles is wel te vinden, jawel er is zelfs misschien wel een overvloed”* (BEO1). Twee van de acht beoordelaars geven aan dat informatie altijd voldoende beschikbaar is, omdat alles op te zoeken is (BEO4, BEO6). Van de acht beoordelaars geven vijf aan dat de beschikbare informatie in redelijke mate aansluit op hun informatiebehoefte. *“Meestal, maar in grote lijnen wel”* (BEO5). De overige drie beoordelaars geven aan dat de beschikbare informatie goed aansluit bij hun informatiebehoefte.

De mate waarin informatiesystemen op elkaar aansluiten wordt door zes van de acht beoordelaars als redelijk ervaren. Twee van de acht beoordelaars geven aan dat de informatiesystemen goed op elkaar aansluiten (BEO3, BEO7).

Geconcludeerd kan worden dat de informatie in het werk van beoordelaars toereikend is. Over het algemeen is er vaak voldoende informatie beschikbaar in het werk van de beoordelaars. De informatie die beschikbaar is sluit vaak aan op de informatiebehoefte van de beoordelaars en de informatiesystemen waar zij mee werken sluiten redelijk goed aan op elkaar.

Gebrekkige faciliteiten

Beoordelaars geven aan belemmeringen te ervaren wat betreft de faciliteiten. Het planningssysteem *Zorro* wordt als onhandig ervaren door twee van de acht beoordelaars (BEO2, BEO8). *“Het is gewoon geen handig systeem. Het is zo lastig om daar iets in te zetten”* (BEO8). Het cliëntensysteem *Portero* is volgens drie beoordelaars niet voldoende ondersteunend in hun werkzaamheden (BEO2, BEO5, BEO6). Daarnaast wordt er door vijf beoordelaars aangegeven dat de zoekfunctie van het systeem niet goed werkt en onvoldoende hulp biedt. *“Wat ik de grootste last vind is dat je heel moeilijk, ook al hebben ze dat verbeterd, dingen terug kan vinden in intranet, digitaal handboek”* (BEO2).

Geconcludeerd kan worden dat er gebrekkige faciliteiten zijn die belemmerend zijn in het werk van beoordelaars. Op het gebied van faciliteiten zijn verschillende belemmeringen die worden ervaren. De systemen worden als niet handig ervaren en bieden te weinig ondersteuning. Daarnaast is de zoekfunctie niet voldoende goed, wat invloed heeft op de efficiëntie van het werk van de beoordelaars.

Regels rondom uniformiteit

Alle beoordelaars geven aan dat er protocollen en regels zijn over een uniforme werkwijze en dat verschil in werkwijze tussen professionals acceptabel is als dit gemotiveerd wordt. *“Als maar duidelijk is hoe, hoe iemand tot iets is gekomen”* (BEO2). Door vijf van de acht beoordelaars wordt aangegeven dat er weinig verschillen zichtbaar zijn tussen hun eigen werkwijze en die van collega's. Het is volgens hen vaak in grote lijnen hetzelfde. Door drie van de acht beoordelaars wordt aangegeven dat er vaak verschillen zichtbaar zijn tussen de werkwijze van henzelf en collega's (BEO2, BEO6, BEO8). Opvallend is dat door één team vaker wordt aangegeven dat er verschil in werkwijze zichtbaar is dan in het andere team.

Zeven van de acht beoordelaars geven aan dat er regels zijn over de uniformiteit in de uitkomsten van besluiten. *“Vanuit de beleidsregels zou je tot hetzelfde resultaat moeten komen, ja”* (BEO7). Eén beoordelaar geeft aan dat hier geen regels over zijn, dat deze volgens hem of haar niet duidelijk beschreven staan (BEO5). Alle beoordelaars geven aan dat er officieel geen verschil mag zijn in het resultaat van de verschillende professionals. In principe zou iedereen op hetzelfde resultaat moeten

komen wanneer zij eenzelfde onderzoek zouden doen. Door alle beoordelaars wordt aangegeven dat er heel af en toe wel verschil is tussen hun eigen resultaten en die van collega's. Dit komen zij tegen tijdens de reviews en in casuïstiek besprekingen.

Geconcludeerd kan worden dat er in kleine tot redelijke mate regels rondom uniformiteit in het werk zijn die de beoordelaars belemmeren. Er zijn regels over een uniforme werkwijze, hier mag van afgeweken worden, er mag verschil zijn in werkwijzen. Dit is af en toe ook zichtbaar binnen de teams. Er zijn regels over een uniform resultaat, hier mag niet van afgeweken worden. Verschil in resultaten is niet acceptabel.

Gebrekkige communicatie met zorgaanbieders

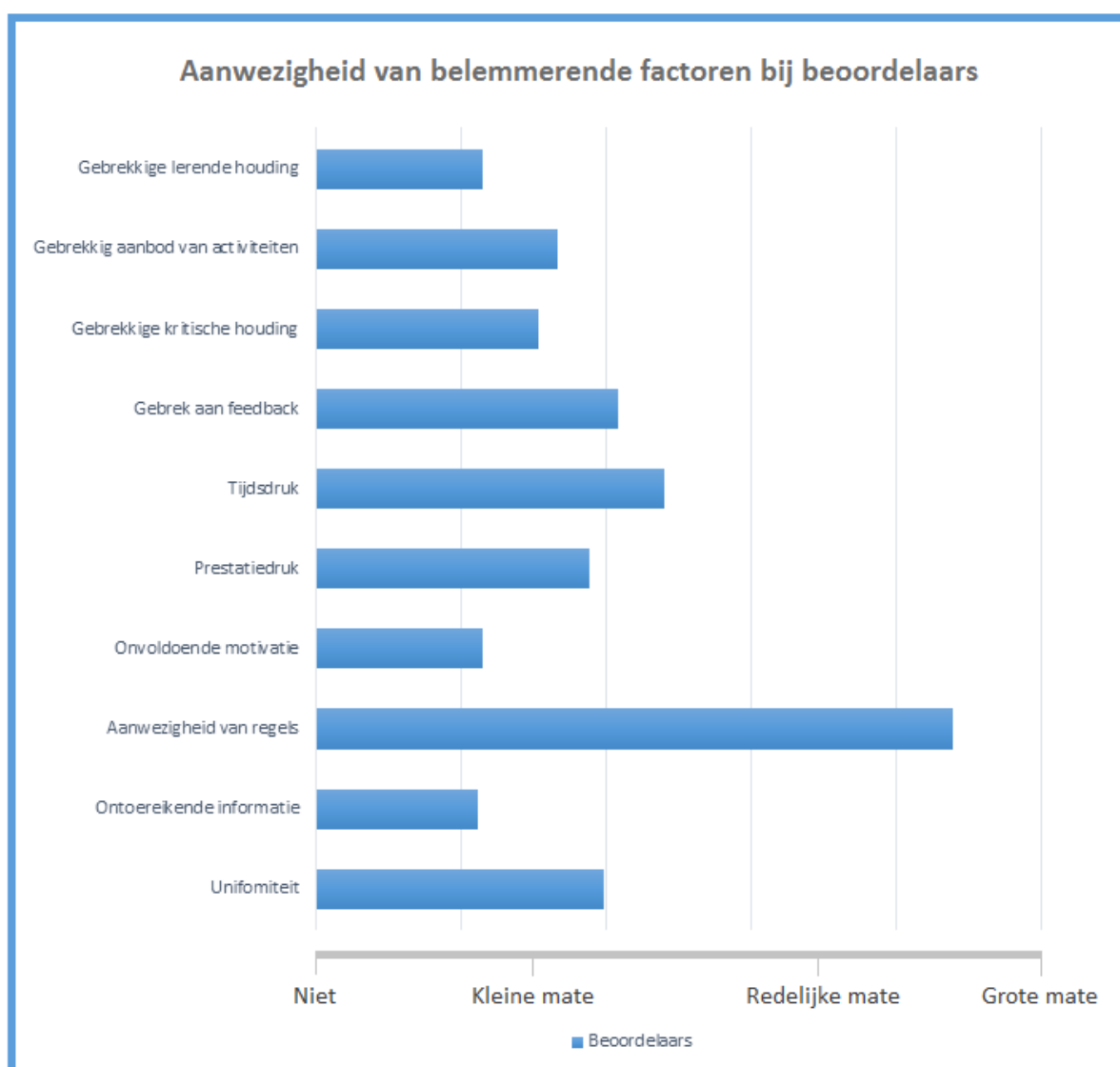
Een belemmering die door één van de beoordelaars wordt genoemd is het ontbreken van korte lijntjes met de zorgaanbieders. *“Als je daar een kort lijntje mee hebt en de zorgaanbieder kan het ook weer makkelijker uitleggen aan de cliënt, scheelt ons ook weer”* (BEO7).

Gebrekkige werkomstandigheden

Twee beoordelaars geven aan dat de werkomstandigheden binnen het CIZ niet ideaal en zelfs belemmerend zijn. *“De werkomstandigheden bijvoorbeeld hier op kantoor, vind ik niet ideaal. Het past niet bij iedereen en ook niet voor iedereen is een passende situatie gecreëerd. In zijn algemeenheid misschien prima”* (BEO1). Een voorbeeld dat wordt genoemd is dat op het kantoor in Nijmegen geen stilteplekken zijn en dat er weinig privacy is (BEO1). Ook wordt aangegeven dat de werkplekken te dicht op elkaar zitten (BEO6).

4.1.4 Conclusie belemmerende factoren beoordelaars

Om een uitspraak te kunnen doen over de mate waarin belemmerende factoren aanwezig zijn in het werk van beoordelaars, zijn er waarden toegekend aan de verschillende gradaties van de antwoorden van de beoordelaars. Het gemiddelde van deze waarden geeft aan in welke mate de factor als belemmerend wordt ervaren (figuur 7).



Figuur 7. *Aanwezigheid van belemmerende factoren bij beoordelaars*

In figuur 7 is zichtbaar dat er bij de beoordelaars één belemmerende factor voor professionaliteit in grote mate aanwezig is, namelijk een sterke aanwezigheid van regels betreffende het werk van de beoordelaars. Ondanks dat deze factor aanwezig is, worden regels in het werk niet als belemmerend ervaren door de beoordelaars. Beoordelaars hebben in redelijke mate te maken met tijdsdruk in hun werk en met een gebrek aan het geven en ontvangen van feedback. Uniformiteit op het gebied van werkwijze en de uitkomst van het werk is een belemmerende factor die in kleine tot redelijke mate aanwezig is in het werk van beoordelaars. De belemmerende factoren prestatiedruk, gebrekkig aanbod aan activiteiten en een gebrekkige kritische houding zijn in kleine mate aanwezig bij de beoordelaars. Een gebrekkige lerende houding, onvoldoende motivatie en ontoereikende informatie zijn drie belemmerende factoren welke geen tot in kleine mate een rol spelen bij de beoordelaars. Naast de belemmeringen van professionaliteit die benoemd zijn in het theoretisch kader kwamen er uit de

interviews ook enkele andere zaken naar voren die als belemmerend worden ervaren door de beoordelaars. De werkomgeving en gebrekkige faciliteiten worden als belemmerende factoren benoemd en één beoordelaar benoemt het gebrek aan korte lijntjes met de zorgaanbieders ook als een belemmerende factor in het werk van beoordelaars.

4.2. Onderzoekers

4.2.1 Professionaliteit van de onderzoekers

De professionaliteit van de onderzoekers is onderzocht op vier kenmerken: deskundigheid, het leveren en waarborgen van kwaliteit, aanwezigheid van en bekendheid met de normen en waarden van de beroepsethiek en autonomie. Per kenmerk worden de bevindingen gepresenteerd.

Deskundigheid

De onderzoekers zijn het er over eens dat er altijd specifieke kennis nodig is om hun werk te doen. De kennisgebieden die het meest genoemd worden zijn specifieke medische kennis, kennis van de wet- en regelgeving en sociale kennis. Medische kennis wordt door vier van de acht onderzoekers als essentieel benoemd naast specifieke kennis op het gebied van wet en regelgeving (OZ1, OZ3, OZ4). Sociale kennis wordt hierbij als specifieke kennis genoemd die nodig is om hun werk uit te voeren. *“Mensenkennis is belangrijk, het goed en snel in kunnen schatten van een situatie, met name als je op huisbezoek bent is dat een essentiële, maar ook telefonisch kun je dat eventueel hebben”* (OZ8).

Alle onderzoekers hebben een vooropleiding op hbo-niveau. Vijf van de acht onderzoekers hebben een hbo-verpleegkunde opleiding als vooropleiding en de overige drie hebben een vooropleiding op sociaal gebied (OZ2, OZ3, OZ6). Door alle acht onderzoekers wordt hbo-niveau van de vooropleiding van belang geacht. Hier worden verschillende redenen voor gegeven. *“Je moet wetgeving interpreteren, je moet dingen op kunnen zoeken, je moet verbanden kunnen leggen. Dan vind ik wel dat je hbo geschoold moet zijn”* (OZ3).

Er zijn drie onderzoekers die het kunnen leggen van verbanden tussen de wetgeving en de praktijk als belangrijk bestempelen (OZ4, OZ6, OZ8). Communiceren op het niveau van de aanvrager, zelfstandigheid en het bezitten van een hbo-denkniveau worden als belangrijk genoemd. *“Je hebt natuurlijk beleidsregels, maar je geeft zelf invulling daar aan. Het vereist heel veel zelfstandigheid, beslissingen kunnen nemen en zaken overstijgend kunnen zien. Ik denk dat dat wel specifiek deskundigheid van een hbo’er is”* (OZ5).

“Nou het is in ieder geval het meest belangrijk dat je gewoon weet welke deskundigheid iedereen heeft. Want ieder heeft weer een specifiek iets waar hij gewoon net iets beter of wat minder goed in is. Waardoor je daar gebruik van kan maken” (OZ5).

Vijf van de acht onderzoekers geven aan dat er vaak gebruik gemaakt wordt van de kennis en expertise van professionals binnen de organisatie en binnen het team. Twee onderzoekers geven aan dat er altijd gebruik gemaakt wordt van elkaars expertise en kennis binnen hun team en één onderzoeker geeft aan dat er geen gebruik gemaakt wordt van zijn of haar expertise en kennis (OZ4). Binnen één van de twee teams wordt onderling veel gebruik gemaakt van elkaars expertise en kennis. Door het andere team wordt in mindere mate gebruik gemaakt van elkaars expertise en kennis. Hierbij zoekt men sneller mensen buiten het team op om vragen aan te stellen.

Naast specifieke kennis en een bepaald opleidingsniveau zijn er bepaalde typen vaardigheden van belang in het werk van de onderzoekers. De meest genoemde vaardigheden waar een onderzoeker over moet beschikken zijn communicatieve vaardigheden. Communicatieve vaardigheden worden door zes van de acht onderzoekers van belang geacht. *“Je hebt communicatieve vaardigheden nodig omdat je met allerlei soorten mensen in gesprek raakt”* (OZ3). De communicatie aanpassen aan het niveau van de cliënt wordt door vier onderzoekers als een belangrijke vaardigheid genoemd.

Daarnaast wordt het goed kunnen verwoorden van gedachten door twee onderzoekers genoemd als een belangrijke vaardigheid (OZ5, OZ6). *“Je moet overwegingen maken, dus je moet je gedachten en je overwegingen, je beslissingen moet je natuurlijk gewoon op papier kunnen zetten. Moet je goed kunnen verwoorden”* (OZ5).

“Je moet in staat zijn in een korte tijd, meestal ongeveer een uur hooguit, alles in kaart kunnen brengen wat van belang is voor de WLZ-indicatie” (OZ2). De vaardigheid om te analyseren is volgens vier van de acht onderzoekers belangrijk om hun werk te kunnen doen. Als laatste wordt ervaring als belangrijke eigenschap genoemd om als onderzoeker deskundig te kunnen handelen (OZ6, OZ7, OZ8).

Onderzoekers zijn werkzaam in operationeel zelfstandige teams en dienen hiervoor vaak tot altijd over bepaalde competenties te beschikken om professioneel te kunnen functioneren. *“Je moet kunnen werken in een team en je moet ook individueel kunnen werken”* (OZ4). De onderzoekers moeten elkaar steunen, elkaar op zaken aanspreken, kritisch zijn, samenwerken en respect hebben voor elkaar. *“Je moet in ieder geval open kunnen zijn binnen je team, en daarbij moet je goed kunnen samenwerken, verantwoordelijk voelen voor datgene wat je als team te doen hebt. Elkaar ook durven aanspreken”* (OZ1). Er wordt aangegeven dat de functie van een onderzoeker veelal individueel is en dat competenties om in een team te functioneren daarom minder aan de orde zijn. Zes van de acht onderzoekers vinden het van belang om een teamspeler te zijn om te kunnen werken in operationeel zelfstandige teams. Wanneer een team niet op één lijn zit wat betreft werkzaamheden, wordt dit gezien als een belemmerende factor door drie onderzoekers. Dit komt volgens hen de gezamenlijke verantwoordelijkheid niet ten goede.

Een professionele houding wordt door vijf onderzoekers genoemd als eigenschap waar onderzoekers over moeten beschikken. *“Professionaliteit is enerzijds je houding, dat je je bent in dienst van het CIZ, dus ik zou me ook professioneel moeten opstellen naar de klant, zowel telefonisch maar ook als ik ergens kom”* (OZ3). Flexibiliteit is daarin een belangrijk aspect volgens de onderzoekers.

Geconcludeerd kan worden dat onderzoekers in grote mate ervaren deskundig te zijn en aangeven deskundigheid in grote mate van belang te achten. Er is veel specifieke kennis nodig en bepaalde vaardigheden om de functie uit te voeren, deze zijn vaak tot altijd aanwezig bij de onderzoekers. Het team dat een informele omgang met elkaar heeft, maakt in grotere mate gebruik van elkaars expertise en kennis. Alle onderzoekers hebben een hbo-niveau, wat van belang wordt geacht om de functie uit te kunnen oefenen.

Opvallend bij deskundigheid

Door één onderzoeker wordt gezegd dat je een bepaalde leeftijd moet hebben en daarmee ook levenservaring om een deskundige onderzoeker te zijn (OZ6). De uitleg hiervoor was als volgt:

“Ja weet je ik zit daar en stel mezelf voor als cliënt. Ik ben 80 jaar. Ik heb alles wel zo’n beetje gezien en gedaan wat wel en niet verboden was. Allemaal hartstikke leuk. Ik begin nou in te zakken, ik begin dingen te vergeten allerlei dingen lukken me niet en dan komt er iemand van twintig jaar die komt mij bevragen en die komt mij dan vertellen wat er allemaal wel en niet zou kunnen. Nou hoe stel je je dat zelf voor? Licht ongemakkelijk misschien? Zowel voor de klant als voor de onderzoeker die daar zit, want levenswijsheid nul terwijl ik denk dat dat toch wel van belang is voor je cliëntcontact. Dus leeftijdsdiscriminatie, ja bij voorkeur” (OZ6).

Kwaliteit

Er is weinig sprake van een duidelijke opvatting over de kwaliteit die geleverd moet worden volgens vijf van de acht onderzoekers. De kwantiteit gaat vaak vóór, wat onduidelijkheid geeft over het belang van de kwaliteit die geleverd dient te worden door de professionals. Drie van de acht onderzoekers geven aan dat er vaak een duidelijke opvatting is over de kwaliteit die geleverd moet worden door de professionals in hun werk. Twee van hen geven aan dat er duidelijke uitgangspunten zijn over de kwaliteit die geleverd dient te worden. Eén onderzoeker geeft aan dat er wel een beleidsopvatting is over de kwaliteit die geleverd dient te worden, maar dat hier een eigen invulling aan gegeven dient te worden op basis van eigen ervaring (OZ4, OZ5, OZ6). Het streven naar kwaliteit wordt door de onderzoekers van belang geacht. Zes van hen geven aan dat kwaliteit een heel belangrijk streven is binnen het primaire proces.

Alle onderzoekers geven aan dat er vaak wordt toegezien op de kwaliteit van het werk. Er wordt echter nog niet voldoende op toegezien. De waarborgingsmechanismen om toe te zien op deze kwaliteit zijn

de reviews, de analyses van de afdeling Analyse en Advies en de professionals zelf. Een kanttekening die volgens de onderzoekers gemaakt moet worden bij de analyse die gedaan wordt door de afdeling Analyse en Advies is dat hier niet op een juiste manier wordt gekeken naar de kwaliteit van de indicaties. Om te kunnen concluderen of er sprake is van een juist besluit wordt er gekeken naar de motivatie in plaats van naar het besluit zelf (OZ6).

Geconcludeerd kan worden dat het toegezien op kwaliteit niet altijd in grote mate aanwezig is. Ook zijn de mechanismen die hier voor gebruikt worden niet altijd aanwezig.

Normen van beroepsethiek

Alle onderzoekers zijn het met elkaar eens over het feit dat er gezamenlijke normen aanwezig zijn over het handelen van de professional. Twee van hen geven aan dat deze normen vanzelfsprekend zijn en niet expliciet ergens terug te vinden zijn (OZ1, OZ6).

Juist handelen is volgens twee onderzoekers een maatschappelijke verantwoordelijkheid (OZ4, OZ8). Twee andere onderzoekers benoemen het hanteren van regels en richtlijnen als juist handelen (OZ1, OZ3). Eén onderzoeker beschrijft juist handelen als een afgestemde indicatie op de situatie van de cliënt (OZ6).

Meningen zijn verdeeld over de mate waarin er een opvatting bestaat over juist handelen. Drie van de acht onderzoekers geven aan dat er in kleine mate een opvatting is over juist handelen. Twee onderzoekers geven aan dat zij voor zichzelf niet helemaal duidelijk hebben wat er met juist handelen bedoeld wordt (OZ2, OZ7). Eén onderzoeker geeft aan dat er in kleine mate een opvatting over juist handelen bestaat en dat deze verscholen zit in de beleidsregels van het CIZ (OZ5).

Er wordt over het algemeen weinig afgeweken van de normen door de onderzoekers. Wanneer er afgeweken wordt van de normen zijn de meningen verdeeld over de vraag of dit is toegestaan. Drie onderzoekers geven aan dat dit altijd mag, maar wel in overleg en met een goede onderbouwing van de keuze om af te wijken (OZ3, OZ5, OZ6) *“Niet op eigen houtje in ieder geval”* (OZ3). Drie onderzoekers geven aan dat dit vaak mag, maar niet altijd (OZ2, OZ4, OZ8). *“Ik vind dat je overal van af mag wijken als je dat maar kan onderbouwen waarom je iets doet ja of nee”* (OZ4). Twee onderzoekers geven aan dat er in weinig gevallen van de normen afgeweken mag worden (OZ1, OZ7).

Vijf van de acht onderzoekers geven aan dat er normen en standaarden aanwezig zijn rondom kwaliteit. Dit is volgens twee van hen verstrengd met de beleidslijnen van het CIZ (OZ7, OZ8). Drie van hen geven aan dat deze normen en standaarden inzichtelijk zijn gemaakt door deze binnen het team te bespreken, twee onderzoekers geven aan dat deze normen en standaarden niet aanwezig zijn en één onderzoeker geeft dat deze normen en standaarden vaak aanwezig zijn (OZ4).

Geconcludeerd kan worden dat er in redelijke mate kennis is van de normen van de beroepsethiek. Er is geen duidelijke opvatting over de kwaliteit die geleverd moet worden in het werk. Dit is ook terug te zien in de vaak nog onduidelijke opvatting over juist handelen. Er zijn gezamenlijke normen aanwezig over het handelen van de professional. De meningen zijn verdeeld over de mogelijkheid om af te wijken van normen en standaarden.

Autonomie

Vijf van de acht onderzoekers geven aan vaak zelf invloed te hebben op het werk en een eigen invulling te kunnen geven aan hun werkzaamheden. Binnen de kaders kunnen zij hun eigen weg gaan. Drie van de acht onderzoekers geven aan veel vrijheid te hebben en daardoor veel invloed te hebben op hun werk en het invullen van hun werkzaamheden (OZ1, OZ3, OZ6). Opvallend is dat één team van onderzoekers beduidend meer vrijheid voelt in het invullen van hun werkzaamheden en meer invloed kan uitoefenen op de werkzaamheden dan het andere team.

Zes van de acht onderzoekers geven aan dat er in grote mate afgeweken mag worden van de standaard werkwijze, wanneer dit noodzakelijk wordt geacht. Vijf van hen geven aan dat dit wel in overleg met het team of de teamcoach dient te gebeuren. *“Ik denk niet dat er heel veel situaties zijn waar uh die echt afwijken van hoe we normaal werken. En als dat wel is dan hebben we in ieder geval overleg met elkaar of met je teamcoach”* (OZ1). Twee onderzoekers geven aan dat er in weinig gevallen afgeweken mag worden van de standaard werkwijze (OZ7, OZ8).

Onderzoekers houden in verschillende mate rekening met de omstandigheden van de cliënt in de dienstverlening. Vier van de acht onderzoekers voelen zich niet vrij om de indicatie af te stemmen op de omstandigheden van de cliënt. *“Nee, de omgeving van de cliënt speelt helemaal niet mee in het hele indicatieproces. We kijken alleen maar naar de cliënt, los van dat functioneren van de cliënt”* (OZ2). Twee van de acht onderzoekers geven aan dat je wel naar de omstandigheden van de cliënt kijkt, maar dat deze niet leidend zijn. Zij voelen zich in redelijke mate vrij om de indicatiestelling aan te sluiten op de omstandigheden van de cliënt (OZ1, OZ5). Twee van de acht onderzoekers geven aan te allen tijde de indicatie af te stemmen op de omstandigheden van de cliënt. Er wordt aangegeven dat je alle omstandigheden van de cliënt samen moet nemen en alles mee moet laten wegen in het besluit dat je neemt (OZ6, OZ8). *“De omstandigheden zijn voor de indicatiestelling heel belangrijk, omdat de omgeving waar de cliënt zich op dat moment bevindt schijnbaar niet meer voldoet”* (OZ8).

Door één van de onderzoekers wordt een extra belemmerende factor aangegeven: het zelf inplannen van afspraken. Deze onderzoeker geeft aan dat het niet gemakkelijk is om dit op een efficiënte manier te doen (OZ2). Daarentegen benoemt één van de onderzoekers dat de tijdelijke planning die van hen

overgenomen wordt door een derde partij juist als belemmerend ervaren wordt. Dit beperkt de autonomie om naar eigen vrijheid het werk in te kunnen vullen (OZ4).

Geconcludeerd kan worden dat onderzoekers in redelijke tot grote mate beschikken over competenties om in operationeel zelfstandige teams te werken. Onderzoekers hebben invloed op het eigen werk, maar hebben een beperkt gevoel van vrijheid in hun werkzaamheden door de kaders waarbinnen zij werken.

4.2.2 Conclusie professionaliteit van de onderzoekers

Om een uitspraak te kunnen doen over hoe de vier professionaliteitskenmerken ervaren worden door de onderzoekers, is er een waarde toegekend aan de verschillende gradaties van de antwoorden. Het gemiddelde van deze waarden geeft de mate van professionaliteit van de onderzoekers per kenmerk weer (figuur 8). Onderzoekers zijn in redelijk tot grote mate deskundig. Ze zijn in redelijke mate bekend met de normen van hun beroepsethiek. Het leveren en waarborgen van de kwaliteit en autonomie worden in kleine tot redelijke mate ervaren door de onderzoekers.



Figuur 8. Professionaliteit van onderzoekers

4.2.3 Belemmerende factoren onderzoekers

Uit het theoretisch kader zijn verschillende belemmerende factoren naar voren gekomen die invloed kunnen hebben op de professionaliteit van onderzoekers. In de interviews is gevraagd naar de aanwezigheid van deze belemmerende factoren.

Gebrekkige lerende houding

Zeven van de acht onderzoekers geven aan dat zij persoonlijke ontwikkeling van belang achten. Zij ontwikkelen zichzelf door op de hoogte te blijven van alle ontwikkelingen in het werk en door naar elkaars werk te kijken. Dezelfde onderzoekers geven aan bereid te zijn zichzelf altijd te verbeteren in het werk. Dit tonen zij door vooruit te kijken, zichzelf op meerdere gebieden te ontwikkelen, door achter zaken aan te gaan en door open te staan voor nieuwe dingen. Eén onderzoeker geeft aan persoonlijke ontwikkeling een beetje belangrijk te vinden, maar geeft aan wel vaak bereid te zijn om zichzelf te ontwikkelen. Dit doet deze onderzoeker door zichzelf open te stellen voor kritiek (OZ7).

Vijf van de acht onderzoekers geven aan dat er in grote mate van hen verwacht wordt dat zij een lerende houding hebben. *“Je moet wel mee bewegen in deze organisatie, want anders red je het niet, want alles verandert zo vaak”* (OZ5). Twee van de acht onderzoekers geven aan dat er in redelijke mate van hen verwacht wordt dat zij een lerende houding hebben (OZ4, OZ8). Eén van de onderzoekers geeft aan dat er in kleine mate van hem of haar verwacht wordt een lerende houding te hebben (OZ6).

Zes onderzoekers ervaren dat het CIZ als organisatie een lerende houding bij de professionals van belang acht. *“Dat is iets van signalen van wat het CIZ afgeeft”* (OZ4). Drie van hen geven aan dat de teamcoaches een lerende houding van hen verwachten. *“Nou vooral van de teamcoaches en wat er gewoon wordt gecommuniceerd daar over”* (OZ2). Eén van hen benoemt daarbij specifiek dat de regiomanager hierin ook een rol speelt evenals zijn of haar collega's (OZ2). Drie onderzoekers geven aan dat zij zelf een lerende houding van belang vinden, waarbij één van hen aangeeft dat ook de cliënt een lerende houding bij de onderzoekers van belang acht (OZ1).

Geconcludeerd kan worden dat er geen sprake is van een gebrekkige lerende houding bij de onderzoekers. Onderzoekers vinden persoonlijke ontwikkeling over het algemeen heel belangrijk en zijn hierin zo goed als altijd bereid zichzelf te verbeteren. In redelijk tot grote mate wordt er ervaren dat er een lerende houding wordt verwacht van de professionals. De lerende houding wordt allereerst in algemene zin door het CIZ als organisatie verwacht en daarnaast ook meer specifiek door de teamcoaches en de professionals zelf.

Gebrekkig aanbod van activiteiten

Van de activiteiten die worden aangeboden binnen het CIZ geven alle onderzoekers aan dat zij deelnemen aan drie tot vijf aangeboden activiteiten. Sinds de veranderingen binnen het CIZ in 2015 wordt er door zes van de acht onderzoekers aangegeven dat zij mee doen aan de activiteiten die aangeboden worden. *“Wat hier wel heel leuk is nu, is dat er heel veel workshops zijn. Dus dat begint nu echt te komen, dat zijn echt dingen waar je zo kunt aanhaken”* (OZ8). Eén van de onderzoekers geeft aan sinds de verandering weinig deelgenomen te hebben aan activiteiten die door het CIZ worden

aangeboden en wijt dit aan de reisafstand (OZ7). De resterende onderzoeker geeft aan veel deelgenomen te hebben aan activiteiten die aangeboden worden sinds de verandering van 2015. Dit betekent dat hij of zij heeft deelgenomen aan meer dan vijf aangeboden activiteiten (OZ2).

Vier van de acht onderzoekers geven aan dat er vaak ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden worden binnen het CIZ en twee onderzoekers geven aan dat er te weinig aanbod is. *“Zo veel wordt er niet aangeboden. Ik doe een opleiding en dan kijk ik of ze wat willen betalen, maar verder wordt hier niet zoveel aan cursussen aangeboden”* (OZ3). De laatste twee professionals geven aan dat er altijd ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden worden door het CIZ (OZ1, OZ8).

Drie van de acht onderzoekers geven aan dat het aanbod aan activiteiten altijd aansluit bij hun eigen ontwikkelbehoefte. De drie andere onderzoekers geven aan dat het aanbod aan activiteiten vaak aansluit bij hun ontwikkelbehoefte en de overige twee onderzoekers geven aan dat de aangeboden activiteiten weinig aansluiten bij hun ontwikkelbehoefte (OZ2, OZ7).

Er is weinig aandacht voor scholing om de onderzoekers professioneel te maken rondom alle doelgroepen waar zij mee te maken hebben. Dit wordt als belemmerend ervaren en zorgt voor inefficiëntie in het werk (OZ7).

Geconcludeerd kan worden dat er in kleine mate een gebrekkig aanbod van activiteiten is bij de onderzoekers. Er worden vaak mogelijkheden geboden aan professionals om zichzelf te ontwikkelen, waarbij er zeer uiteenlopend gedacht wordt over of deze aangeboden activiteiten aansluiten bij de persoonlijke ontwikkelbehoefte van de onderzoekers.

Gebrekkige kritische houding

Alle onderzoekers geven aan altijd kritisch te zijn op het eigen werk. Dit is anders wanneer het gaat om het werk van collega's. Er wordt door vijf van de acht onderzoekers aangegeven dat zij altijd kritisch zijn op het werk van collega's. Twee onderzoekers geven aan vaak kritisch te zijn op het werk van collega's, vooral tijdens de review en in een teamoverleg (OZ4, OZ7). Alle onderzoekers geven hierbij aan dat zij hun collega's vaak aanspreken op de kwaliteit van hun werk. Ook wordt door alle acht de onderzoekers altijd het vier ogen principe (review) uitgevoerd.

Zes van de acht onderzoekers geven aan dat er vaak fouten gemaakt mogen worden door professionals. *“Ik denk dat fouten wel menselijk zijn”* (OZ1). Eén onderzoeker geeft aan dat er weinig fouten gemaakt mogen worden (OZ5) en de laatste onderzoeker geeft aan dat er in principe geen fouten gemaakt mogen worden door professionals (OZ7).

Het gevoel dat er binnen het CIZ fouten gemaakt mogen worden is vaak aanwezig. Zes van de acht onderzoekers geven aan dat er vanuit het CIZ vaak ruimte is om fouten te maken, voornamelijk sinds

de verandering van 2015 waarbij de organisatie een omslag heeft gemaakt in de visie. Eén onderzoeker geeft aan dat de organisatie CIZ vindt dat er weinig fouten gemaakt mogen worden (OZ5) en de laatste onderzoeker geeft aan dat er vanuit het CIZ nooit fouten gemaakt mogen worden, omdat het besluit dat afgegeven wordt levenslang is (OZ7).

Geconcludeerd kan worden dat onderzoekers een redelijk kritische houding hebben. De onderzoekers zijn altijd kritisch op zichzelf, maar niet altijd op het werk van collega's. Onderzoekers spreken collega's vaak aan op de kwaliteit van hun werk en voeren altijd het vier ogen principe uit.

Gebrekkige onderlinge feedback

Alle onderzoekers geven aan vaak feedback te ontvangen vanuit de reviews en in beoordelingsgesprekken. Vijf van de acht onderzoekers geven aan dat er vaak feedback gegeven wordt over het werk van anderen en drie onderzoekers geven aan dat er weinig feedback gegeven wordt over het werk van anderen. Dit zou volgens hen meer moeten gebeuren (OZ3, OZ4, OZ7).

Vier van de acht onderzoekers geven aan dat er vaak feedback gegeven en ontvangen wordt over de werkwijze van de professional. *“Maar dat is meer informeel, gewoon als we een keer met zijn allen zijn en we hebben het er gewoon over, of hoe de één of de ander het doet”* (OZ5). De overige vier onderzoekers geven aan dat dit weinig gebeurt. Eén van hen geeft hierbij aan dat er te weinig feedback gegeven wordt aan elkaar over elkaars werkwijze doordat het team elkaar niet vaak ziet (OZ8). Het valt op dat het team dat aangeeft vaak feedback te geven op elkaars werkwijze elkaar inderdaad ook vaker ziet.

Vijf van de acht onderzoekers geven aan collega's weinig te raadplegen, alleen wanneer zij er zelf echt niet uit komen. *“Wat wij zelf wel doen, als iets niet voor review aangeboden wordt en je bent niet helemaal zeker van je zaak of je hebt een ingewikkeld dossier, dan laten we het inlezen door een collega”* (OZ3). Drie van de acht onderzoekers geven aan dat zij vaak collega's raadplegen. *“Ja als ik ergens over twijfel, dan bel ik gewoon een collega. Het meeste probeer je binnen je eigen team te doen”* (OZ1).

Wanneer er vragen zijn, worden deze bij verschillende personen neergelegd. Vijf onderzoekers geven aan hun teamleden te raadplegen wanneer zij vragen hebben. Vier van deze onderzoekers geven aan naast hun eigen teamleden ook collega's buiten het eigen team te benaderen met vragen. Vijf onderzoekers benaderen een specialist op een bepaald gebied wanneer zij daar vragen over hebben. *“Aan degene waarvan ik denk dat die de meeste deskundigheid in huis heeft om mijn vraag te beantwoorden”* (OZ5). Twee van hen benoemen expliciet dat zij het team Analyse en Advies benaderen met vragen wegens hun specialisatie op het gebied van de wet en regelgeving (OZ3, OZ4).

Eén van de onderzoekers geeft aan het als belemmerend te ervaren dat hij of zij niet altijd antwoord krijgt wanneer hij of zij de afdeling Analyse en Advies raadpleegt. Dit heeft invloed op de effectiviteit van het werk en de snelheid waarmee zaken afgerond kunnen worden (OZ7).

Geconcludeerd kan worden dat er in redelijke mate sprake is van onderlinge feedback bij onderzoekers. Er wordt regelmatig feedback ontvangen door derde, maar weinig feedback gegeven.

Tijdsdruk

Vier van de acht onderzoekers geven aan weinig tijdsdruk te ervaren. Deze vier onderzoekers geven aan voldoende tijd beschikbaar te hebben om al hun werkzaamheden uit te kunnen voeren.

“Pff met twee armen op de rug en drie vingers in de neus. Ik vind zoals de normen op dit moment liggen, ja dat vind ik geen hoogstandje dat kan allemaal. Dat dat is goed te doen” (OZ6).

Drie van de acht onderzoekers geven aan altijd werkdruk te ervaren, wat invloed heeft op hun werk. Zij geven aan in grote mate te weinig tijd te hebben voor de werkzaamheden die zij moeten doen, dit wijten zij aan te weinig mankracht en te starre doorlooptijden (OZ4, OZ7, OZ8). De laatste onderzoeker geeft aan nooit werkdruk te ervaren en voldoende tijd beschikbaar te hebben om al zijn of haar werkzaamheden uit te voeren (OZ1).

Geconcludeerd kan worden dat er wisselend tijdsdruk ervaren wordt door onderzoekers. Gemiddeld genomen wordt tijdsdruk in kleine tot redelijke mate ervaren door de onderzoekers.

Prestatiedruk

Prestatiedruk wordt heel verschillend ervaren door de onderzoekers. Vier van de acht onderzoekers geven aan nooit prestatiedruk te ervaren. *“Nou nee eigenlijk niet. Niet anders dan dat je je werk goed doet, probeert te doen”* (OZ2). Prestatiedruk wordt volgens twee van deze onderzoekers door niemand opgelegd. De twee andere onderzoekers ervaren werkdruk vanuit zichzelf (OZ2, OZ5).

Drie van de acht onderzoekers geven aan altijd prestatiedruk te ervaren en één van de acht onderzoekers geeft aan regelmatig prestatiedruk te ervaren uitgeoefend door het team, de teamcoach en het CIZ als organisatie (OZ4). Twee onderzoekers geven hierbij aan dat prestatiedruk afkomstig is van het CIZ als organisatie onder andere ten gevolge van de werkafspraken die gemaakt zijn (OZ7, OZ8).

Geconcludeerd kan worden dat prestatiedruk wisselend ervaren wordt door de onderzoekers. Gemiddeld ervaren onderzoekers in kleine tot redelijke mate prestatiedruk.

Motivatie

Zes van de acht onderzoekers geven aan intrinsiek gemotiveerd te worden in hun werk.

“Nou vooral de mensen, de klanten vooral. Dat ik het nut zie van de wet en van de zorgbehoefte bij de mensen. Ik vind het interessant om te zien wat wetgeving daar voor invloed op heeft, daar kan ik ook achter staan dat er zoiets bestaat” (OZ2).

Twee van de acht onderzoekers geven aan zowel intrinsiek als extrinsiek gemotiveerd te worden in het werk. De gesprekken en het contact met de cliënt worden hierbij als intrinsieke motivatie genoemd en de extrinsieke motivator is het salaris (OZ5, OZ6).

Zes van de onderzoekers geven aan vaak gemotiveerd te worden in het werk en twee van de acht onderzoekers geven aan altijd gemotiveerd te worden in hun werk (OZ1, OZ6). Alle onderzoekers geven hierbij aan dat zij het heel belangrijk vinden om gemotiveerd te worden in hun werk. *“Ik denk dat je motivatie datgene is dat je doet wat je leuk vind, dat is wel van belang. Ja dat is het aller belangrijkste, toch?” (OZ1).*

Vijf onderzoekers geven aan gemotiveerd te worden door de cliënt en door hun collega's. Vier onderzoekers geven aan dat zij gemotiveerd worden door zichzelf. Eén onderzoeker geeft aan gemotiveerd te worden door de teamcoach, die als zeer inspirerend omschreven wordt (OZ3). Opvallend is dat binnen één team door alle teamleden wordt aangegeven dat zij gemotiveerd worden door collega's.

Geconcludeerd kan worden dat er geen sprake is van te weinig sturing op intrinsieke motivatie in het werk van onderzoekers. De meeste onderzoekers worden intrinsiek gemotiveerd in het werk en worden vaak gemotiveerd. Gemotiveerd worden in het werk wordt door alle onderzoekers heel belangrijk gevonden.

Regels

Alle onderzoekers geven aan altijd te maken te hebben met protocollen en richtlijnen in hun werk. Deze protocollen en richtlijnen hebben in grote mate invloed op de uitvoering van hun werk en worden daarin niet als belemmerend ervaren. De protocollen en richtlijnen worden gezien als ondersteunend en bieden kaders aan de onderzoekers om hun werk te kunnen doen. Drie van de acht onderzoekers geven aan dat de protocollen en richtlijnen ook af en toe benauwend kunnen werken (OZ4, OZ5, OZ8).

Geconcludeerd kan worden dat onderzoekers in hun werk altijd te maken hebben met protocollen en richtlijnen. Deze protocollen en richtlijnen hebben in grote mate invloed op het werk van onderzoekers en worden als ondersteunend ervaren

Ontoereikende informatie

Alle onderzoekers geven aan dat er vaak voldoende informatie beschikbaar is om hun werk te kunnen doen. *“Ik heb niet het idee dat ik dingen mis om mijn werk goed te kunnen doen qua informatiebron ofzo”* (OZ1). Door vier van de acht onderzoekers wordt aangegeven dat de informatiesystemen waar zij mee werken redelijk op elkaar aansluiten, maar dat dit vaak beter kan. De andere vier onderzoekers geven aan dat de informatiesystemen goed op elkaar aansluiten.

De informatie die beschikbaar is sluit volgens zeven van de acht onderzoekers aan op hun informatiebehoefte. Eén onderzoeker geeft aan dat de beschikbare informatie in redelijke mate aansluit bij zijn of haar informatiebehoefte.

Geconcludeerd kan worden dat de beschikbare informatie in het werk van onderzoekers toereikend is. De informatiesystemen sluiten gemiddeld redelijk op elkaar aan volgens de onderzoekers en de informatie die beschikbaar is sluit gemiddeld doe aan op de informatiebehoefte van de onderzoekers.

Gebrekkige faciliteiten

Alle onderzoekers geven aan dat de beperkte ondersteunende faciliteiten een belemmering vormen in hun werk. De laptops zijn te zwaar en te groot, de verbinding via de *iphone* verloopt moeizaam en printen gaat traag (bijeenkomst nieuwe werkplek concept, persoonlijke communicatie, 17 mei 2016). Printen kan niet vanuit huis waardoor steeds documenten opgespaard moeten worden totdat de onderzoeker op kantoor komt. Soms zijn documenten direct nodig voor een huisbezoek, dan wordt er vanuit de thuisprinter geprint, wat onhandig is volgens de onderzoekers en zorgt voor een datalek (OZ7, OZ8). Door één onderzoeker wordt aangegeven dat er belemmeringen ervaren worden op de werkplek thuis. Deze onderzoeker geeft aan slecht gefaciliteerd te worden betreffende een goede werkplek aan huis (OZ7).

Het computersysteem is zeer traag. *“Niet alleen mijn laptop, maar het hele systeem is gewoon langzaam”* (OZ5). Ook het inloggen in het systeem gaat in veel stappen en is tijdrovend (onderzoeker 8, persoonlijke communicatie, 24 juni 2016; bijeenkomst nieuwe werkplek concept, persoonlijke communicatie, 17 mei 2016). Een andere belemmering die wordt ervaren is dat er niet geknipt en geplakt kan worden in de PDF-bestanden waarmee gewerkt wordt door de onderzoekers (bijeenkomst nieuwe werkplek concept, persoonlijke communicatie, 17 mei 2016). Een laatste belemmering op facilitair gebied is het digitaal handboek dat lastig te hanteren is. Zaken zijn er niet gemakkelijk in te vinden.

Geconcludeerd kan worden dat ondersteunende faciliteiten gebrekkig zijn en daardoor belemmerend in het werk van onderzoekers.

Uniformiteit

Zes van de acht onderzoekers geven aan dat er duidelijke protocollen en regels zijn over een uniforme werkwijze. Twee onderzoekers geven aan dat er wel bepaalde regels zijn, maar dat deze geen uniformiteit waarborgen over de werkwijzen die gehanteerd worden (OZ2). Volgens zeven van de acht onderzoekers mag er verschil zijn in de werkwijze van professionals en één van de acht onderzoekers geeft aan dat er soms verschil mag zijn in de werkwijze van professionals. Door deze onderzoeker wordt aangegeven dat het voor de leesbaarheid van het dossier niet handig is als er verschillende werkwijzen gehanteerd worden (OZ4).

Zeven van de acht onderzoekers geven aan dat er vaak onderling verschil is in werkwijze en één van de acht onderzoekers geeft aan dat er altijd verschil is in de werkwijze die professionals hanteren. Dit is ook zichtbaar in het team waar deze onderzoeker werkzaam in is (OZ6). Eén van deze onderzoekers geeft aan dat echt grove verschillen onmogelijk zijn (OZ2).

Vijf van de acht onderzoekers geven aan dat er protocollen en regels zijn die een uniform resultaat handhaven. *“Nou we hebben natuurlijk beleidsregels, daaraan gekoppeld hebben we werkinstructies en dan hebben we nog vraag en antwoord”* (OZ3). Twee onderzoekers geven aan niet te weten of er regels zijn over het leveren van een uniform resultaat in hun werk en één onderzoeker geeft aan dat er geen protocollen en regels zijn die ervoor zorgen dat eenzelfde resultaat gerealiseerd wordt (OZ1, OZ3, OZ6).

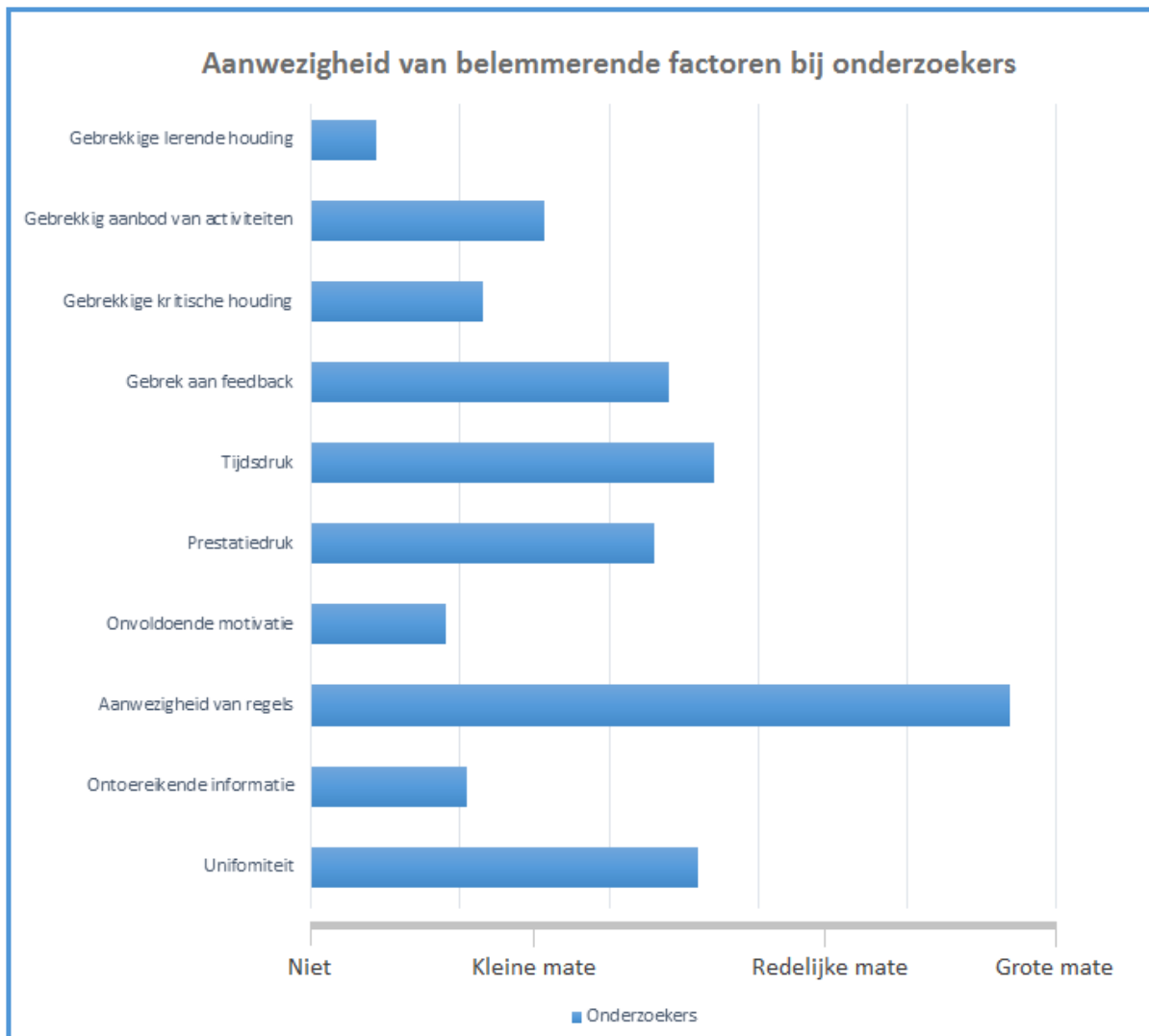
Vijf onderzoekers geven aan dat er geen verschil mag zijn in de uitkomst tussen hun eigen werk en dat van collega's. *“Inhoudelijk gezien natuurlijk niet, want kijk eh alle mensen in Nederland hebben natuurlijk recht op dezelfde WLZ zorg, ongeacht wie het afhandelt. Dus dat moet niet uitmaken”* (OZ5). Drie van de acht onderzoekers geven aan dat er soms wel verschil mag zijn in de uitkomst van het besluit, wanneer dit op een goed gemotiveerde wijze gedaan wordt (OZ3, OZ7, OZ8). Door alle onderzoekers wordt aangegeven dat er weinig verschillen zichtbaar zijn tussen de resultaten van henzelf en hun collega's.

Geconcludeerd kan worden dat er in redelijke mate regels rondom uniformiteit in het werk aanwezig zijn. Er mag volgens de onderzoeker in grote mate verschil zitten tussen de werkwijze van de professionals. Door de meeste onderzoekers wordt aangegeven dat er ook daadwerkelijk vaak verschillen zijn in de werkwijzen die gehanteerd worden. De onderzoekers geven aan dat er geen verschil mag zijn in de uitkomst van het besluit, tenzij dit goed gemotiveerd is.

4.2.4 Conclusie belemmerende factoren onderzoekers

Om een uitspraak te kunnen doen over de mate waarin belemmerende factoren aanwezig zijn in het werk van onderzoekers, zijn er waarden toegekend aan de verschillende gradaties van de antwoorden

van de onderzoekers. Het gemiddelde van deze waarden geeft aan in welke mate de factor als belemmerend wordt ervaren (figuur 9).



Figuur 9. Aanwezigheid van belemmerende factoren bij onderzoekers

Er zijn in grote mate regels aanwezig in het werk van onderzoekers. Deze regels worden over het algemeen als ondersteunend ervaren door de onderzoekers en maar in geringe mate belemmerend. Twee belemmerende factoren die zij in redelijke mate ervaren zijn regels rondom uniformiteit en tijdsdruk. Gebrek aan feedback en prestatiedruk zijn twee belemmeringen die in kleine tot redelijke mate ervaren worden door onderzoekers. Een gebrek aan een kritische houding en ontoereikende informatie zijn belemmerende factoren die in kleine mate ervaren wordt door onderzoekers in hun werk. Er is niet tot in kleine mate een gebrek een lerende houding en aan sturing op intrinsieke motivatie in het werk van de onderzoekers. Een extra belemmerende factor die door de onderzoekers aangegeven wordt zijn gebrekkige faciliteiten.

4.3. Juridisch medewerkers

4.3.1 Professionaliteit van de juridisch medewerkers

De professionaliteit van de juridisch medewerkers is onderzocht op vier kenmerken: deskundigheid, het leveren en waarborgen van kwaliteit, aanwezigheid van en bekendheid met de normen en waarden van de beroepsethiek en autonomie. Per kenmerk worden de bevindingen gepresenteerd.

Deskundigheid

Alle juridisch medewerkers geven aan dat er specifieke kennis nodig is voor het uitvoeren van hun werk. Zij noemen kennis over de wet- en regelgeving als belangrijkste kennis die nodig is. Daarnaast zijn mensenkennis, medische kennis en kennis van het indicatieproces ook van belang.

Alle juridisch medewerkers hebben minimaal een hbo-opleiding als hoogst genoten opleiding. Drie van de vier juridisch medewerkers achten dit opleidingsniveau van belang voor hun werk. Hbo-niveau is volgens hen van belang voor het niveau van mondelinge en schriftelijke vaardigheden, analytisch denkvermogen en de manier van omgaan met cliënten.

“Nou ja een bepaald niveau ja je veronderstelt natuurlijk in dit soort werk sowieso een hbo-niveau, ik denk dat je dat ook nodig hebt, want je moet altijd een behoorlijk geheel overzien. Je moet een feit kunnen vaststellen, in verband brengen met andere feiten en de hoofdzaken en bijzaken onderscheiden” (JM1).

Eén van de vier juridisch medewerkers acht het hebben van een opleiding op hbo-niveau in mindere mate van belang. Ervaring wordt door deze juridisch medewerker als een belangrijke factor genoemd om zijn of haar werk te kunnen doen. Drie van de vier juridisch medewerkers geven daarbij aan dat er geen specifieke opleiding noodzakelijk is voor hun werk. Twee van hen hebben een sociale opleiding als vooropleiding en één van hen heeft een medische achtergrond. De vierde juridisch medewerker acht een juridische opleiding wel van belang voor het uitvoeren van zijn of haar werk. *“Een licht juridische achtergrond is wel handig” (JM3).*

Drie van de vier juridisch medewerkers geven aan dat er vaak gebruik gemaakt wordt van hun expertise en kennis binnen het team en binnen de organisatie. Wanneer men weet dat een collega ervaring heeft met een gelijksoortige casus, wordt hier op ingespeeld door met elkaar te overleggen en elkaar te bevragen (JM1, JM2, JM4). Eén van de vier juridisch medewerkers geeft aan dat met grote regelmaat gebruik gemaakt wordt van haar kennis en expertise (JM3).

Alle juridisch medewerkers achten bepaalde typen vaardigheden van belang in het werk dat zij doen. De volgende vaardigheden worden door hen belangrijk gevonden: communicatieve vaardigheden

zoals mondelinge en schriftelijke vaardigheden, sociale vaardigheden in de omgang met mensen en de vaardigheid om een vertaalslag te maken van de wet- en regelgeving naar de praktijk.

Er wordt door alle juridisch medewerkers aangegeven dat zij als professional vaak over bepaalde competenties moeten beschikken om in hun huidige werksituatie te kunnen functioneren. Binnen dit team wordt veel overleg gepleegd en worden collega's met regelmaat geraadpleegd. Een open houding is iets wat door één van de juridisch medewerkers wordt benoemd als een onderdeel van kwaliteit (JM2).

Twee juridisch medewerkers achten een goede voorbereiding van belang (JM1, JM3).

Geconcludeerd kan worden dat juridisch medewerkers aangeven in redelijke tot grote mate deskundig te zijn. Het niveau van de vooropleiding, bepaalde vaardigheden en specifieke kennis in combinatie met de ervaring die aanwezig is binnen het team zorgt voor een grote mate van deskundigheid bij de juridisch medewerkers.

Kwaliteit

Er is vaak tot altijd een duidelijke opvatting over de kwaliteit die geleverd moet worden. Twee van de vier juridisch medewerkers geven aan dat er altijd een duidelijke opvatting is over kwaliteit. De overige twee juridisch medewerkers geven aan dat er vaak een opvatting is over de kwaliteit die geleverd moet worden (JM2, JM3). Alle juridisch medewerkers geven hierin aan dat het streven naar kwaliteit een belangrijk streven is binnen het primaire proces. Er wordt binnen het primaire proces nog veel gestuurd op kwantiteit waardoor er minder aandacht is voor kwaliteit (bijeenkomst Bezwaar en Beroep, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016). Binnen het team Bezwaar en Beroep wordt de kwaliteit daarentegen wel boven de kwantiteit gesteld.

“Omdat wij het gezicht naar buiten zijn. Wij moeten dus naar die rechtbank toe en dan wil je gewoon wel goed beslagen ten ijs komen. Kwaliteit staat bij ons heel hoog in het vaandel en kwantiteit niet zozeer” (JM3).

Er wordt door alle juridisch medewerkers aangegeven dat er vaak wordt toegezien op de kwaliteit van hun werk. Dit hebben zij vooral zelf in de hand door bezwaren van elkaar te lezen en elkaar vragen te stellen over casussen. Binnen het team heerst er een open sfeer waarin feedback gegeven wordt aan elkaar. Tijdens teamvergaderingen is er ook ruimte voor het bespreken van casuïstiek. Daarnaast worden de ongegronde en deels gegronde bezwaren gelezen door het zorginstituut en wordt op die manier kwaliteit gewaarborgd. Voor gegronde bezwaren wordt binnenkort een project opgestart waarbij de teamleden kritisch naar elkaars bezwaren gaan kijken (JM4).

Geconcludeerd kan worden dat er in redelijke mate kwaliteit geleverd en gewaarborgd wordt door juridisch medewerkers. Er is duidelijkheid bij de juridisch medewerkers over de kwaliteit die geleverd moet worden en het leveren van kwaliteit is ook een belangrijk streven bij juridisch medewerkers.

Normen van beroepsethiek

Drie van de vier juridisch medewerkers geven aan dat er gezamenlijke normen over het handelen van de professional aanwezig zijn. Er wordt aangegeven dat deze vanzelfsprekend zijn en gedeeltelijk afgeleid worden uit de opvattingen van het CIZ (JM1).

Eén van de juridisch medewerkers geeft aan dat er geen gezamenlijke normen zijn over het handelen van de professional maar dat het ieder voor zich is en dat het op die manier goed werkt binnen het team (JM2). Er wordt door alle juridisch medewerkers aangegeven dat er een opvatting is over juist handelen. Dit is de opvatting die door het CIZ gegeven is. Men weet waar ze aan moeten voldoen om juist te handelen.

Juridisch medewerkers geven aan dat zij vaak tot altijd mogen afwijken van normen. Door twee juridisch medewerkers wordt aangegeven dat er veel vrijheid is in het afwijken van normen. Door de twee andere juridisch medewerkers wordt alleen afgeweken van normen wanneer dit met het team besproken is en er een goede motivatie gegeven is.

Er wordt verschillend gedacht over de kwaliteit die geleverd moet worden in het werk van de juridisch medewerkers. Twee juridisch medewerkers geven aan dat er wel aspecten duidelijk zijn van normen en standaarden van kwaliteit en dat men hier onbewust vaak wel mee bezig is (JM2, JM4). Eén medewerker geeft aan dat normen en standaarden met betrekking tot kwaliteit altijd aanwezig zijn (JM3). De laatste juridisch medewerker geeft aan dat er geen duidelijke normen en standaarden zijn voor de kwaliteit die geleverd moet worden in hun werkzaamheden (JM1).

Geconcludeerd kan worden dat er redelijke bekendheid is van de beroepsethiek van juridisch medewerkers. De gezamenlijke normen rondom het werk van de juridisch medewerkers zijn niet helemaal duidelijk. Men weet welke opvatting er is over juist handelen en over het algemeen ook welke kwaliteit van hen verwacht wordt.

Autonomie

In de bijeenkomst Bezwaar en Beroep (persoonlijke communicatie, 18 mei 2016) kwam naar voren dat de juridisch medewerkers zich niet autonoom voelden. Uit het onderzoek blijkt anders. Er wordt door alle vier de juridisch medewerkers aangegeven dat zij altijd eigen invloed hebben op hun werk. *“Je hebt gewoon de vrijheid om te doen wat je kunt doen of wilt doen”* (JM2). Drie van de vier juridisch medewerkers geven aan altijd een eigen invulling aan hun werkzaamheden te kunnen geven (JM2,

JM3, JM4) en één van de vier juridisch medewerkers geeft aan vaak een eigen invulling te kunnen geven aan zijn of haar werkzaamheden, maar niet altijd. Dit is afhankelijk van de afspraken binnen het team en de zaken die binnen het team verdeeld moeten worden (JM1). De zelfsturende teams spelen hierin een grote rol geven de juridisch medewerkers aan.

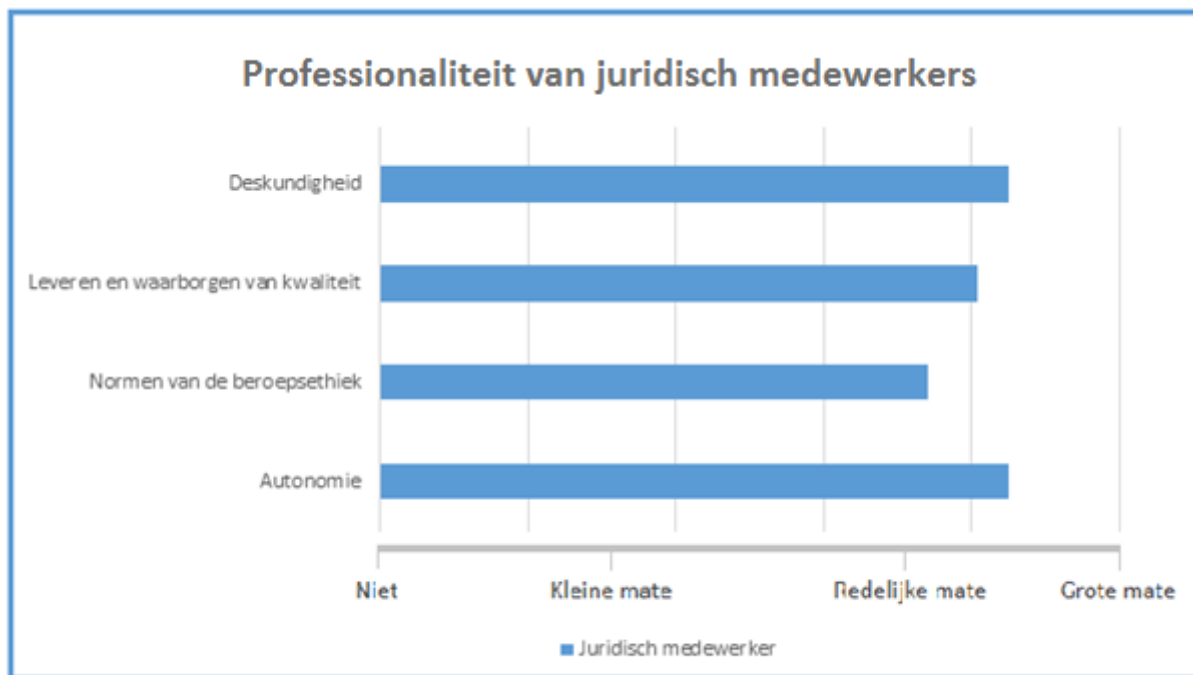
Alle juridisch medewerkers geven aan dat er altijd afgeweken mag worden van de standaard werkwijze wanneer dit noodzakelijk geacht wordt. *“Ja dat mag en zelfs dat is ook nog weer in de wet verankerd. Juridisch medewerkers hebben een bepaalde bevoegdheid die zegt dat je in uitzonderingssituaties mag afwijken. Dus dat betekent wel gemotiveerd afwijken”* (JM4).

Omstandigheden van de cliënt worden door de juridisch medewerkers in meer of mindere mate meegenomen. Twee medewerkers vinden dat je vaak de omstandigheden van de cliënt mee kan nemen. Wanneer hard gemaakt kan worden dat rekening gehouden moet worden met de omstandigheden van de cliënt, wordt de vrijheid genomen om de indicatie hierop aan te passen (JM1, JM4). Eén van de juridisch medewerkers geeft aan dat het afstemmen van de indicatie op de omstandigheden van de cliënt altijd kan. Dit wordt ook door hem of haar gedaan indien nodig. Deze juridisch medewerker voelt de vrijheid om dit te doen (JM3). De laatste juridisch medewerker geeft aan dat er weinig indicaties worden afgestemd op de omstandigheden van de cliënt en dat dit slechts voor komt indien er sprake is van ernstig nadeel (JM2).

Geconcludeerd kan worden dat autonomie in redelijke mate aanwezig is bij juridisch medewerkers. De juridisch medewerkers krijgen alleen die gevallen te zien waarin de cliënt een bezwaar indient tegen een besluit van het CIZ, waardoor zij vaak te maken krijgen met de lastigere gevallen.

4.3.2 Conclusie professionaliteit van de juridisch medewerkers

Resultaten op de vier professionaliteitskenmerken van juridisch medewerkers zijn in voorgaand deel beschreven. Door waarden te geven aan de resultaten is inzichtelijk gemaakt in welke mate de professionaliteitskenmerken aanwezig zijn bij juridisch medewerkers. In figuur 10 staan deze resultaten schematisch weergegeven. Juridisch medewerkers ervaren dat zij in grote mate deskundig zijn en ze ervaren in grote mate dat zij autonomie hebben in hun werk. De kwaliteit van het werk wordt in redelijke tot grote mate geleverd en gewaarborgd. Juridisch medewerkers zijn in redelijke mate bekend met de normen van hun beroepsethiek.



Figuur 10. *Professionaliteit van juridisch medewerkers*

4.3.3 Belemmerende factoren juridisch medewerkers

Uit het theoretisch kader zijn verschillende belemmerende factoren gekomen die invloed hebben op de professionaliteit van juridisch medewerkers. In dit onderzoek is specifiek gevraagd naar de aanwezigheid van deze belemmerende factoren.

Gebrekkige lerende houding

Persoonlijke ontwikkeling wordt belangrijk gevonden door de vier juridisch medewerkers. De wet- en regelgeving waarmee gewerkt wordt is steeds aan verandering onderhevig. Het is voor het werk van de juridisch medewerkers daarom belangrijk om goed op de hoogte te blijven een lerende houding is hierbij dan ook noodzakelijk. *“Nou binnen het CIZ heb je om de paar jaar in feite altijd weer een nieuwe baan, is mijn ervaring”* (JM2).

Drie van de vier juridisch medewerkers geven aan altijd bereid te zijn zichzelf te verbeteren. Ook hierbij spelen de veranderingen in de wet- en regelgeving een rol. *“Je ontwikkelt je natuurlijk op basis van wijzigingen in documentatie”* (JM4). Eén van de juridisch medewerkers geeft aan niet altijd bereid te zijn zichzelf te ontwikkelen. Het ontwikkelen wordt vooral gedaan tijdens het werk zelf. *“Ja kijk ik leer natuurlijk ook door wat ik doe, ik zie natuurlijk heel veel werk van anderen”* (JM1). De juridisch medewerkers zijn het met elkaar eens over het feit dat er van de professional een lerende houding wordt verwacht. *“Als je geen lerende houding hebt dan red je het binnen dit bedrijf niet”* (JM3).

De juridisch medewerkers geven alle vier aan dat er vanuit het CIZ als organisatie verwacht wordt dat zij een lerende houding hebben. *“Gewoon de organisatie als geheel geeft dat gevoel”* (JM1). Tijdens

de bijeenkomst van Bezwaar en Beroep werd aangegeven dat het leereffect van de juridisch medewerkers wordt verstoord door de kritische prestatie indicatoren die door het CIZ gesteld zijn (bijeenkomst Bezwaar en Beroep, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016). Door veel aandacht te schenken aan kwaliteit, kwantiteit en klantbediening, is er weinig aandacht voor de ontwikkeling van de juridisch medewerkers en het team waar zij in werken.

Geconcludeerd kan worden dat er geen gebrek is aan een lerende houding bij juridisch medewerkers. Door de snel veranderende wet- en regelgeving die de juridisch medewerkers volledig moeten beheersen, is er vanuit de professionals een grote bereidheid zichzelf te ontwikkelen en te blijven verbeteren. Vanuit het CIZ als organisatie wordt ook in grote mate verwacht dat de juridisch medewerkers een lerende houding hebben.

Gebrekkig aanbod van activiteiten

Er zijn drie juridisch medewerkers die gebruik maken van de activiteiten die aangeboden worden binnen het CIZ. Zij geven aan normaal gebruik te maken van deze aangeboden activiteiten. Eén van de vier juridisch medewerkers geeft aan weinig gebruik te maken van aangeboden activiteiten door het CIZ (JM1). Sinds de verandering die het CIZ in 2015 heeft plaatsgevonden worden er volgens drie van de vier juridisch medewerkers meer activiteiten aangeboden om de ontwikkeling van professionals te verbeteren. Deze drie juridisch medewerkers geven aan meegedaan te hebben met de activiteiten die aan alle medewerkers van het CIZ zijn aangeboden sinds de reorganisatie van 2015. *“Een paar dagen zijn we intern geweest en hebben we daar scholing over gehad en hebben we ook wel contacten gehad met Schout en Nellissen”* (JM4). Eén van de juridisch medewerkers geeft aan vrijwel geen gebruik te hebben gemaakt van deze aangeboden activiteiten.

Er wordt door drie van de vier juridisch medewerkers aangegeven dat het aanbod aan activiteiten in kleine mate aansluit bij hun ontwikkelbehoefte. Eén van de juridisch medewerkers geeft aan dat de activiteiten vaak aansluiten bij zijn of haar ontwikkelbehoefte (JM4).

Geconcludeerd kan worden dat het aanbod van ontwikkelactiviteiten beter kan voor de juridisch medewerkers. De juridisch medewerkers geven aan dat er meer activiteiten worden aangeboden sinds de verandering van het CIZ in 2015. Het aanbod aan activiteiten sluit echter niet goed aan op de behoefte van de juridisch medewerkers.

Gebrekkige kritische houding

Alle juridisch medewerkers geven aan een kritische houding te hebben ten aanzien van hun eigen werk. Twee van de juridisch medewerkers geven aan in weinig mate kritisch te zijn op het werk van collega's, één juridisch medewerker geeft aan niet heel erg kritisch te zijn op collega's en de laatste juridisch medewerker geeft aan vaak kritisch te zijn op het werk van collega's (JM2).

Door twee van de vier juridisch medewerkers wordt aangegeven dat zij vaak collega's aanspreken op de kwaliteit van hun werk en één van de juridisch medewerkers geeft aan altijd collega's aan te spreken op de kwaliteit van hun werk. *“Als ik het idee heb dat er toch een aantal dingen niet goed zijn gegaan of niet duidelijk genoeg zijn, moet ik daar wel iemand op aan kunnen spreken”* (JM3). De laatste juridisch medewerker geeft aan collega's niet echt aan te spreken op de kwaliteit van hun werk (JM2).

Er wordt binnen het team Bezwaar en Beroep nog geen review gedaan, dit betekend dat het vier ogen principe wordt niet uitgevoerd. Het waarborgen van kwaliteit wordt door de medewerkers onderling georganiseerd, door elkaar te bevragen op lastige casussen.

Juridisch medewerkers geven aan dat er vaak fouten gemaakt mogen worden door de professionals. In de bijeenkomst van Bezwaar en Beroep kwam naar voren dat de juridisch medewerkers nog vast zitten in de cultuur van het verleden waarin geen fouten gemaakt mochten worden binnen de organisatie (bijeenkomst Bezwaar en Beroep, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016). Uit de interviews komt naar voren dat alle vier de juridisch medewerkers wel het gevoel hebben dat de organisatie CIZ vindt dat er fouten gemaakt mogen worden. *“Het is niet zo dat ik me afgeschoten voel door de organisatie als ik een keer een fout maak”* (JM3).

Geconcludeerd kan worden dat een gebrekkige kritische houding geen belemmerende factor is voor juridisch medewerkers. Juridisch medewerkers zijn kritisch op hun eigen werk en in mindere mate kritisch op het werk van anderen. Collega's worden niet altijd aangesproken op de kwaliteit van hun werk.

Gebrek aan onderlinge feedback

Drie van de vier juridisch medewerkers geven aan dat er vaak feedback gegeven en ontvangen wordt over het werk en één van de juridisch medewerkers geeft aan dat er weinig feedback gegeven en ontvangen wordt over het werk (JM1). Alle juridisch medewerkers geven aan vaak feedback te geven en te ontvangen over elkaars werkwijze.

Het raadplegen van collega's bij vragen over het werk wordt door alle juridisch medewerkers gedaan. *“Als ik twijfel bijvoorbeeld aan een verweerschrift en ik weet dat één van mijn medewerkers een goed onderzoek heeft verricht dan laat ik mijn verweer ook tegenlezen”* (JM3). Alle juridisch medewerkers geven aan de collega's uit hun eigen team te raadplegen wanneer zij vragen hebben. Drie van hen geven aan ook collega's buiten het team te raadplegen. Eén van de juridisch medewerkers geeft aan een specialist op dat gebied te raadplegen wanneer hij of zij ergens een vraag over heeft. *“Dan denk ik ga ik of naar de jurist en als het zorginhoudelijk is dan ga ik naar een collega. Regelmatig overleg ik toch ook wel met de medische adviseur”* (JM1).

Door één van de juridisch medewerkers wordt de slechte bereikbaarheid van de afdeling Analyse en Advies als belemmerende factor genoemd (JM1). Volgens deze juridisch medewerker moet er een rechtstreekse en goede communicatie zijn tussen de afdeling Analyse en Advies en het team Bezwaar en Beroep. *“Ik vind juist dat Analyse en Advies en het Bezwaar en Beroep, daar moet een goede communicatie tussen bestaan”* (JM1).

Geconcludeerd kan worden dat er geen gebrek is aan onderlinge feedback bij juridisch medewerkers. Alle juridisch medewerkers geven aan vaak feedback te geven en te ontvangen over elkaars werkwijze. Collega's worden vaak geraadpleegd wanneer er vragen zijn, hierbij gaat het voornamelijk om collega's binnen en buiten het eigen team.

Tijdsdruk

In de bijeenkomst van Bezwaar en Beroep is naar voren gekomen dat er tijdsdruk wordt ervaren door juridisch medewerkers (bijeenkomst Bezwaar en Beroep, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016). Uit het onderzoek blijkt dat er wisselend tijdsdruk wordt ervaren. Eén juridisch medewerker geeft aan altijd werkdruk te ervaren en geeft aan dat dit belemmerend is. *“Ja er is altijd een reden waarom we nu even op moeten schieten en daarna wordt het rustiger, en daarna beloven we altijd dat het rustiger wordt. En dan komt er meteen een verhaal overheen en dan hebben we misschien niet genoeg werk meer. Dus er zit ook een soort angst achter”* (JM2). De tweede juridisch medewerker geeft aan dat er vaak werkdruk ervaren wordt, maar dat dit van tijd tot tijd wisselt (JM3). De derde juridisch medewerker geeft aan dat er weinig werkdruk wordt ervaren (JM1). De laatste juridisch medewerker geeft aan nooit werkdruk te ervaren. *“Nou ik ervaar het niet maar het wordt natuurlijk heel veel genoemd”* (JM4). Alle juridisch medewerkers geven aan dat er in redelijke mate voldoende tijd beschikbaar is om alle werkzaamheden in uit te voeren.

Geconcludeerd kan worden dat werkdruk heel verschillend wordt ervaren door de juridisch medewerkers. Zij benoemen wel allemaal dat er in redelijke mate voldoende tijd beschikbaar is om hun werkzaamheden in uit te voeren.

Prestatiedruk

Twee van de vier juridisch medewerkers geven aan geen prestatiedruk te ervaren. De druk die zij ervaren om goed hun werk te doen komt uit henzelf (JM1, JM4). Eén juridisch medewerker geeft aan vaak prestatiedruk te ervaren. Deze prestatiedruk komt niet vanuit de organisatie, maar vanuit zichzelf (JM3). De laatste juridisch medewerker geeft aan altijd prestatiedruk te ervaren, *“van de organisatie en ook van de cliënten. Het is bezwaar dus ze hebben al een beslissing, dus ja ze willen snel”* (JM2).

Geconcludeerd kan worden dat er wisselend prestatiedruk ervaren wordt, de ene helft van de juridisch medewerkers ervaart geen prestatiedruk en de andere helft wel.

Te weinig sturing op intrinsieke motivatie

Drie van de vier juridisch medewerkers geven aan intrinsiek gemotiveerd te worden in het werk. Eén juridisch medewerkers geeft aan zowel intrinsiek als extrinsiek gemotiveerd te worden in het werk.

Alle juridisch medewerkers worden altijd gemotiveerd in hun werk en geven aan dit ook heel belangrijk te vinden. *“Ik denk het wel, ik denk dat het voor iedereen wel belangrijk is. Ik bedoel als je geen motivatie meer hebt dan zou je er denk ik snel mee moeten stoppen”* (JM3). Hierin is het opvallend dat in eerste instantie alle juridisch medewerkers zeggen dat zij zichzelf motiveren in het werk. Twee van hen geven aan ook gemotiveerd te worden door collega's en door de teamcoach (JM3, JM4).

Geconcludeerd kan worden dat juridisch medewerkers het heel belangrijk vinden om gemotiveerd te worden in het werk. Over het algemeen worden zij altijd gemotiveerd in het werk wat zij doen, voornamelijk door zichzelf.

Regels

De juridisch medewerkers geven allemaal aan dat zij altijd te maken hebben met protocollen en richtlijnen in hun werk. *“Ja ja er zijn een heleboel regels. Tuurlijk hoe we dingen doen staat allemaal op schrift, welke stappen we nemen”* (JM1). In de bijeenkomst van Bezwaar en Beroep is aangegeven dat er protocollen aanwezig moeten zijn om het werk te kunnen doen (bijeenkomst Bezwaar en Beroep, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016). Alle juridisch medewerkers geven aan dat protocollen en richtlijnen in grote mate invloed hebben op de uitvoering van hun werk, maar dat deze niet belemmerend zijn.

Er wordt zelfs aangegeven dat de richtlijnen en protocollen een sturende functie hebben en kaders en veiligheid bieden in het werk van de juridisch medewerkers.

“Nou ja ze hebben ook hun functie, je verschuilt je er ook achter om het even flauw te zeggen. Op het moment dat het moeilijk wordt” (JM2).

Geconcludeerd kan worden dat juridisch medewerkers in hun werk veel te maken hebben met regels, maar dat zij deze niet als belemmerend ervaren. Strakke regels rondom het werk bieden de juridisch medewerkers veiligheid in hun werk.

Ontoereikende informatie

Alle juridisch medewerkers geven aan vaak over voldoende informatie te beschikken om hun werk te doen. Ook wordt er door alle juridisch medewerkers aangegeven dat de informatiesystemen waar zij mee werken redelijk op elkaar aansluiten, waarbij wel aangegeven wordt door alle juridisch medewerkers dat hier alleen maar vooruitgang in zit.

Drie van de vier juridisch medewerkers geven aan dat de beschikbare informatie in redelijke mate aansluit op hun informatiebehoefte en één van de juridisch medewerkers geeft aan dat de beschikbare informatie altijd aansluit op zijn of haar informatiebehoefte (JM2). *“Maar of het altijd even snel te vinden is, is maar de vraag, maar ik vind dat er is eerder te veel informatie als te weinig is”* (JM4).

Geconcludeerd kan worden dat er vaak voldoende informatie beschikbaar is voor de juridisch medewerkers om hun werk te doen. De informatiesystemen waar mee gewerkt wordt sluiten goed op elkaar aan. De informatie die beschikbaar is sluit gemiddeld redelijk aan op de informatiebehoefte van de juridisch medewerkers.

Gebrekkige faciliteiten

Er zijn verschillende belemmeringen die worden ervaren door de juridisch medewerkers op facilitair gebied. De ondersteuning van het systeem is volgens hen slecht. Portero dwingt tot een volgorde van handelingen waardoor professionals minder geprikkeld worden om zelf te blijven nadenken (bijeenkomst Bezwaar en Beroep, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016). Daarnaast is het computersysteem erg traag. Ondanks dat aangegeven wordt dat men dit geaccepteerd heeft, belemmert het de efficiëntie van het werk (bijeenkomst Bezwaar en Beroep, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016). Een andere belemmering die aangegeven wordt is het gebrek aan ondersteuning van het systeem rondom het opstellen van brieven, wat de efficiëntie van het werk vermindert (bijeenkomst Bezwaar en Beroep, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016).

Een andere belemmerende factor die wordt genoemd is dat er geen chronologische volgorde wordt gehanteerd bij de correspondentie tussen het CIZ en cliënten.

Geconcludeerd kan worden dat er sprake is van gebrekkige faciliteiten in het werk van juridisch medewerkers. Het systeem ondersteunt niet voldoende in het werk, wat zorgt voor minder effectiviteit. Het niet chronologisch aangeven van correspondentie tussen cliënten en het CIZ zorgt voor vertraging in het werk van juridisch medewerkers.

Regels rondom uniformiteit

Alle juridisch medewerkers geven aan dat er protocollen en regels zijn over een uniforme werkwijze. Alle vier geven zij aan dat er soms ook verschil is in de werkwijze van professionals. *“Volgens mij inderdaad interpreteren we ze wel ieder op zijn eigen manier”* (JM2). De eigenheid van de professional kan in het werk een plek krijgen (bijeenkomst Bezwaar en Beroep, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016). Drie juridisch medewerkers geven aan dat dit verschil er ook mag zijn en één van de vier juridisch medewerkers geeft aan dat er soms verschil mag zijn in de werkwijzen die professionals hanteren. *“Formeel moet het er in staan, maar ik haal het wel eens weg voor de voortgang om die te bespoedigen”* (JM1).

Twee van de vier juridisch medewerkers geven aan dat er geen richtlijnen zijn voor uniformiteit in het besluit (JM2, JM3). *“Nee, daar zijn niet echt richtlijnen voor. Je moet gewoon de beleidsregels volgen en het bepaalde model wat daarvoor in de regels staat”* (JM3). Eén van de juridisch medewerkers geeft aan geen idee te hebben of er regels zijn over uniformiteit in het besluit (JM4). De laatste juridisch medewerker geeft aan dat er wel regels zijn rondom uniformiteit in het besluit (JM1).

Uit de bijeenkomst Bezwaar en Beroep komt naar voren dat de weg naar de uitkomst belangrijk is en dat deze gemotiveerd en onderbouwd moet worden. Hoe naar het resultaat toe gewerkt wordt kan verschillend zijn (bijeenkomst Bezwaar en Beroep, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016). Alle juridisch medewerkers geven aan dat er weinig verschillen zijn tussen de resultaten van henzelf en hun collega's. *“Je merkt ook wel eens ook bijvoorbeeld bij casuïstiek bespreking dat er af en toe wel een andere uitkomst, maar niet echt heel erg afwijkend, maar ja het kan wel, het blijft mensenwerk”* (JM3).

Er wordt uiteenlopend gedacht over verschillen in uitkomsten tussen juridisch medewerkers. Twee van de vier juridisch medewerkers geven aan dat er soms verschil mag zitten in de uitkomsten van henzelf en hun collega's (JM1, JM3). De twee andere juridisch medewerkers geven aan dat er geen verschil mag zitten in uitkomsten van henzelf en hun collega's. Hierbij wordt door één van hen genoemd dat er wel verschil kan zitten in de profielen waar men voor kiest in een besluit. *“Profielen is een ander verhaal. Maar ja dat kan ook niet anders want die profielen zijn ook van zichzelf niet even duidelijk. Situaties zijn natuurlijk interpreteerbaar”* (JM4).

Geconcludeerd kan worden dat regels rondom een uniforme werkwijze aanwezig zijn. Er is weinig verschil in de werkwijzen van verschillende professionals en de acceptatie van deze verschillen is hoog. Er is onduidelijkheid over of er regels zijn over een uniform resultaat. Er wordt weinig verschil ervaren tussen het resultaat van de juridisch medewerkers zelf en dat van hun collega's. Hier mag volgens de helft van hen geen verschil in zitten en de andere helft geeft aan dat hier soms verschil in mag zitten.

Bureaucratie

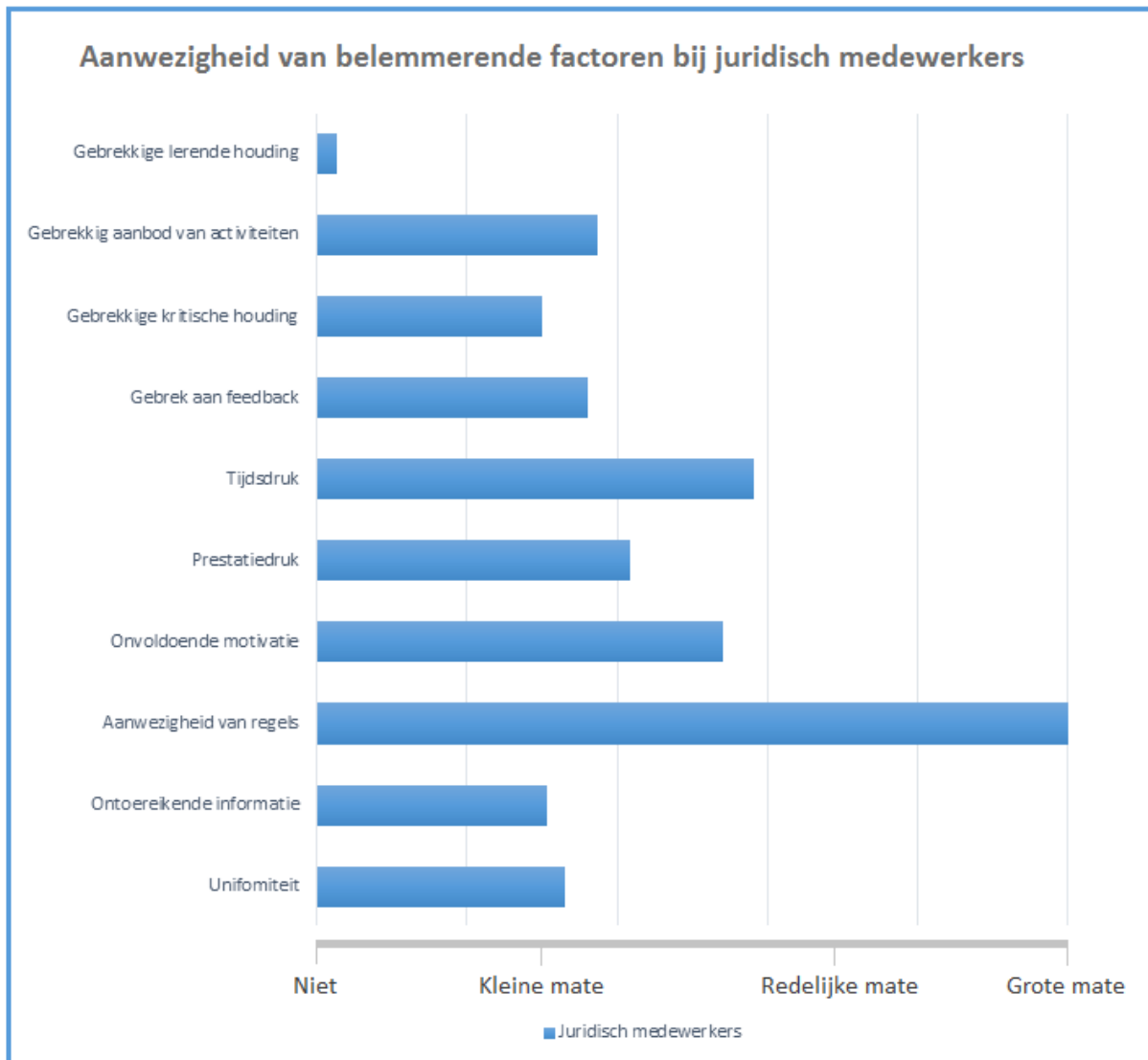
Door één van de juridisch medewerkers wordt bureaucratie als een extra belemmerende factor genoemd. Bureaucratie binnen de organisatie beperkt de autonomie (JM2).

Mondige cliënt

Door drie van de vier juridisch medewerkers wordt aangegeven dat de mondige cliënt een belemmerende factor is voor hun werk. *“De toonzetting en het taalgebruik is echt heel erg verhard en agressiever geworden”* (JM3). Dit zorgt volgens hen voor ineffectiviteit in het werk.

4.3.4 Conclusie belemmerende factoren juridisch medewerkers

Om een uitspraak te kunnen doen over de mate waarin belemmerende factoren aanwezig zijn in het werk van juridisch medewerkers, zijn er waarden toegekend aan de verschillende gradaties van de antwoorden van de juridisch medewerkers. Het gemiddelde van deze waarden geeft aan in welke mate de factor als belemmerend wordt ervaren (Figuur 11).



Figuur 11. *Aanwezigheid van belemmerende factoren bij juridisch medewerkers*

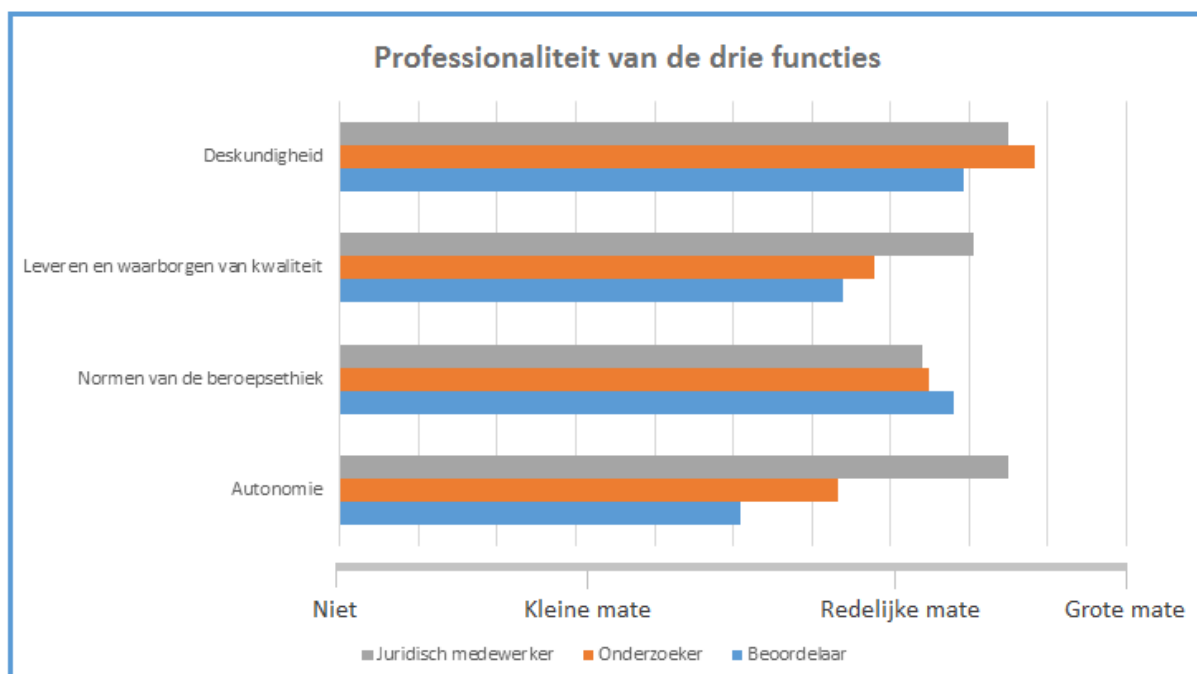
Eén van de belemmerende factoren is in grote mate aanwezig bij de juridisch medewerkers: de regels die aanwezig zijn omtrent het werk. Deze regels worden net als door de beoordelaars en onderzoekers niet ervaren als belemmerend, eerder sturend in het werk en hebben voor juridisch medewerkers een beschermende functie. Twee belemmerende factoren zijn in redelijke mate aanwezig in het werk van de juridisch medewerkers: ervaren tijdsdruk en onvoldoende sturing op motivatie. Prestatiedruk wordt in kleine tot redelijke mate ervaren door de juridisch medewerkers. Uniformiteit in de werkwijze en het resultaat, ontoereikende informatie, gebrek aan feedback, gebrekkige kritische houding en

gebrekkig aanbod aan activiteiten zijn vijf belemmerende factoren die in kleine mate aanwezig zijn rondom het werk van juridisch medewerkers. Slechts één belemmerende factor is niet aanwezig bij de juridisch medewerkers: een gebrekkige lerende houding. Daarnaast wordt er door de juridisch medewerkers genoemd dat zij belemmerd worden in hun werk door de burger die als steeds mondiger ervaren wordt. Een extra belemmerende factor die door de juridisch medewerkers aangegeven wordt zijn gebrekkige faciliteiten.

4.4 Resultaten vergelijken tussen de drie functies

In deze paragraaf worden de resultaten van de drie functies met elkaar vergeleken. In de voorgaande paragrafen zijn de resultaten van beoordelaars, onderzoekers en juridisch medewerkers beschreven. De resultaten van zowel de professionaliteit van deze drie functies als de belemmerende factoren hiervoor die worden ervaren binnen de functies zijn beschreven. In figuur 12 en 13, zijn deze resultaten samengevoegd ter verduidelijking van de verschillen. De verwachting is dat de mate waarin professionaliteitskenmerken en belemmerende factoren aanwezig zijn elkaar beïnvloeden en dat hierin verschillen zijn tussen de drie functies.

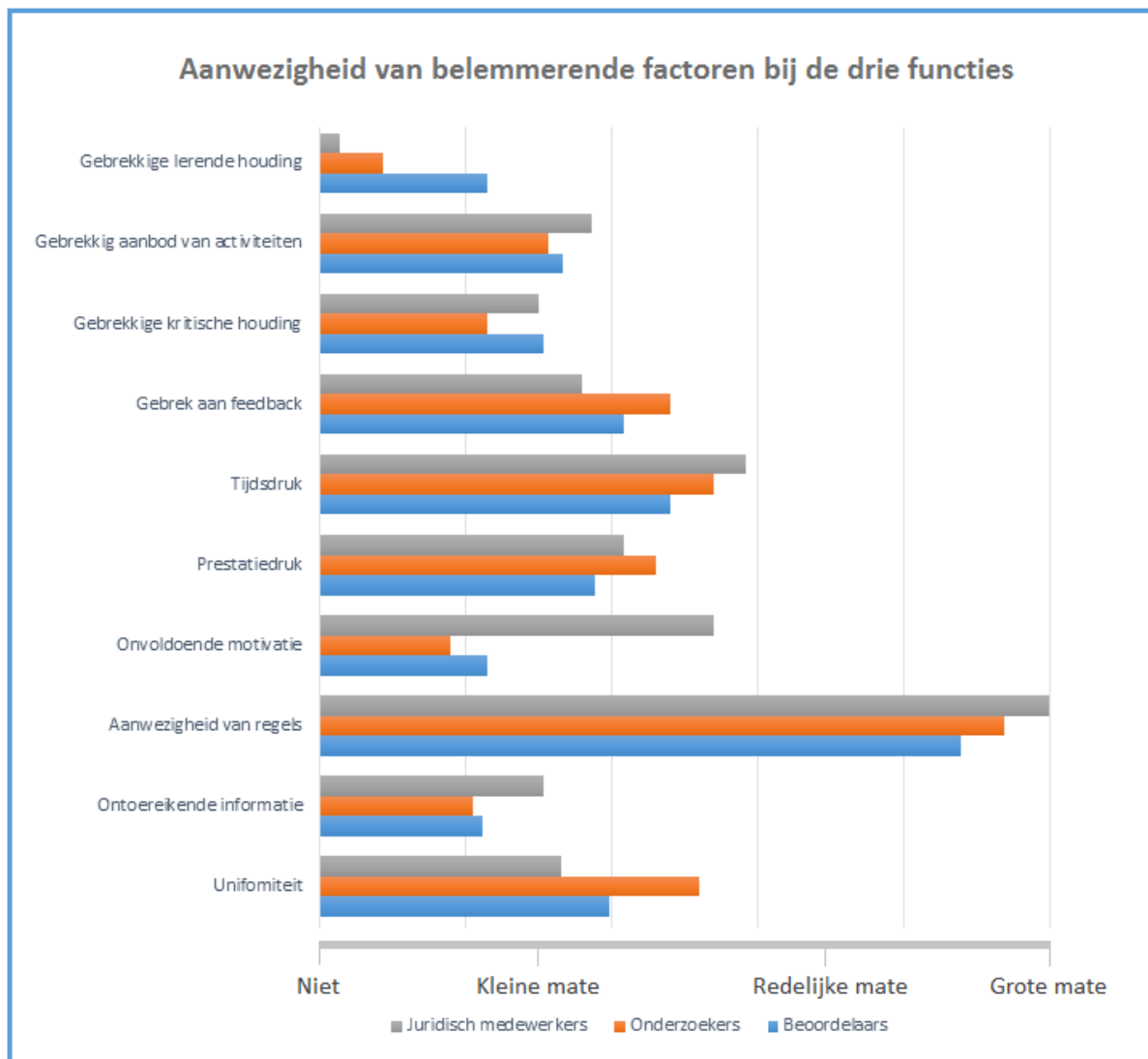
Het conceptueel model onderscheidt belemmerende factoren die volgens de literatuur invloed hebben op de vier professionaliteitskenmerken die onderzocht zijn. In figuur 12 is zichtbaar in welke mate de vier professionaliteitskenmerken aanwezig zijn bij de drie functies.



Figuur 12. Professionaliteit van de drie functies

De resultaten op deze vier aspecten van professionaliteit worden geanalyseerd aan de hand van de resultaten in figuur 13, waarin weergegeven wordt in welke mate belemmerende factoren aanwezig

zijn binnen de drie functies. De mate waarin professionaliteitskenmerken aanwezig zijn wordt verklaard aan de hand van de mate waarin belemmerende factoren aanwezig zijn.



Figuur 13. Aanwezigheid van belemmerende factoren bij de drie functies

Er zijn twee professionaliteitskenmerken die in redelijke tot grote mate aanwezig zijn binnen de drie functies. De resultaten laten zien dat er door alle drie de functies ruim wordt gescoord op deskundigheid en op de aanwezigheid van normen in de beroepsethiek. De belemmerende factoren die volgens het conceptueel model invloed hebben op deskundigheid zijn bij de drie functies in kleine mate aanwezig. De belemmerende factor die volgens het conceptueel model invloed heeft op de bekendheid van de aanwezige normen van de beroepsethiek verklaart niet één op één de mate waarin normen van de beroepsethiek aanwezig zijn binnen de drie functies. Binnen de drie functies zijn grote verschillen zichtbaar betreffende de belemmerende factor, regels omtrent uniformiteit, die invloed heeft op de aanwezigheid van normen van de beroepsethiek. Er is echter weinig verschil in de mate waarin normen van de beroepsethiek aanwezig zijn bij de drie functies. Hierdoor kan gesteld worden

dat deze belemmerende factor geen verklaring geeft over de mate waarin normen van de beroepsethiek aanwezig zijn binnen de drie functies.

De overige twee professionaliteitskenmerken verschillen in de mate waarin zij aanwezig zijn binnen de drie functies. Het leveren en waarborgen van kwaliteit is in verschillende mate aanwezig binnen de drie functies. Bij de juridisch medewerkers is het leveren en waarborgen van kwaliteit in redelijke tot grote mate aanwezig. Bij de onderzoekers en de beoordelaars is dit kenmerk in redelijke mate aanwezig. Het conceptueel model stelt dat er zes belemmerende factoren zijn die invloed hebben op het leveren en waarborgen van kwaliteit: gebrekkige kritische houding, gebrek aan onderlinge feedback, tijdsdruk, prestatiedruk, ontoereikende informatie en uniformiteit. Aanwezigheid van de belemmerende factoren: gebrek aan onderlinge feedback en regels rondom uniformiteit kunnen verklarend zijn voor de mindere mate waarin het leveren en waarborgen van kwaliteit aanwezig is bij de onderzoekers en beoordelaars. De aanwezigheid van deze twee belemmeringen zijn bij juridisch medewerkers beduidend minder dan bij de onderzoekers en beoordelaars. Bij de onderzoekers is ook de factor prestatiedruk in grotere mate aanwezig wat mede het verschil in het leveren en waarborgen van kwaliteit door onderzoekers kan verklaren.

Het tweede professionaliteitskenmerk dat in verschillende mate aanwezig is binnen de drie functies is autonomie. Er zitten grote verschillen in de mate van ervaren autonomie tussen beoordelaars, onderzoekers en juridisch medewerkers. Juridisch medewerkers ervaren in redelijke tot grote mate autonomie in hun werk, onderzoekers ervaren dit in redelijke mate en beoordelaars ervaren dit in kleine tot redelijke mate. Het conceptueel model stelt dat drie belemmerende factoren invloed hebben op autonomie van professionals: de aanwezigheid van regels in het werk, onvoldoende sturing op de intrinsieke motivatie van professionals en regels rondom uniformiteit in het werk. Het verschil in ervaren autonomie tussen de drie functies is volgens de theorie te verklaren door de aanwezigheid van regels in het werk en regels rondom uniformiteit. De factor sturing op intrinsieke motivatie verklaart deze verschillen niet. Regels in het werk van professionals worden door alle drie de functies niet als belemmerend ervaren, maar sturend en ondersteunend aan het werk. Juridisch medewerkers geven aan vaak uitzonderingen op de regels te maken en daardoor een grote mate van autonomie te ervaren in hun werk. De onderzoekers en beoordelaars ervaren in beduidend grotere mate regels rondom uniformiteit in het werk, wat het verschil in autonomie tussen deze functies kan verklaren. De aanwezigheid van belemmerende factoren verklaren niet waarom er grote verschillen zijn in de ervaren autonomie tussen de drie functies.

5. Conclusie

Dit onderzoek is gedaan naar aanleiding van het verzoek vanuit het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ), een beeld te schetsen van de professionaliteit van CIZ-medewerkers en de belemmeringen die zij ervaren in het uitvoeren van hun werkzaamheden. Doordat het CIZ sinds 2015 een ander takenpakket en andere verantwoordelijkheden heeft gekregen, heeft de organisatie een verandering doorgemaakt. Deze organisatieverandering heeft invloed op het werk van de CIZ-professionals. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt: welke belemmerende factoren verklaren de mate van professionaliteit die CIZ-professionals ervaren in de uitvoering van hun werk? Aan de hand van vier deelvragen wordt het onderzoek besproken (§5.1), om uiteindelijk een antwoord te geven op de hoofdvraag van het onderzoek (§5.2). Daarna volgt een reflectie op het onderzoek (§5.3), waarbij gereflecteerd wordt op de theorie, op de methode en op de resultaten van het onderzoek. Tot slot zijn aanbevelingen gegeven aan het CIZ ter verbetering van de professionaliteit van de CIZ-professionals (§5.4).

5.1 Antwoord op de deelvragen

Aan de hand van een literatuurstudie is antwoord gegeven op de eerste deelvraag, *wat is de professionaliteit van een professional?* In de literatuur zijn twee opvattingen over hoe professionaliteit gedefinieerd kan worden. De eerste opvatting definieert professionaliteit als gedragsvoorwaarden en de tweede opvatting als attitude. De definitie van professionaliteit zoals gehanteerd in dit onderzoek bestaat uit een combinatie van gedragskenmerken en attitudekenmerken, die passend zijn voor CIZ-professionals. De kenmerken zijn deskundigheid, het leveren en waarborgen van kwaliteit, aanwezigheid van normen van de beroepsethiek en autonomie in het werk van de professional.

Ook de tweede deelvraag is beantwoord aan de hand van een literatuurstudie, *welke factoren beschrijft de literatuur die professionaliteit belemmeren?* De CIZ-professional heeft een bijzondere positie binnen de organisatie, hij heeft te maken met drie relaties die druk op hem uitoefenen: zijn collega's, zijn superieur en de cliënt. Deze drie relaties brengen volgens de literatuurstudie belemmeringen met zich mee. In de relatie van een professional tot zijn collega's worden in de literatuur vier belemmerende factoren genoemd. De eerste belemmering is het gebrek aan een lerende houding bij professionals, de tweede belemmering is een gebrekkig aanbod van activiteiten waarmee de professional zichzelf kan ontwikkelen, de derde belemmering is het gebrek aan een kritische houding bij de professionals tegenover het eigen werk en het werk van collega's en de vierde belemmering is het gebrek aan onderlinge feedback tussen beroepsbeoefenaars. In de relatie van de professional tot zijn superieur zijn tevens vier belemmerende factoren die in de literatuurstudie naar voren komen. De eerste belemmering is de tijdsdruk van taken in de werkzaamheden van een professional, welke van bovenaf opgelegd wordt, de tweede belemmering is de formele druk rondom

prestaties die uitgeoefend wordt op de professional, de derde belemmering is te weinig sturing op intrinsieke motivatie en de vierde belemmering zijn strakke regels rondom de taakuitvoering van professionals. Binnen de relatie van de professional tot de cliënt zijn er twee belemmeringen die in de literatuur beschreven worden. Ontoereikende informatie is de eerste belemmering en de tweede belemmering zijn regels rondom uniformiteit in het werk van professionals. Alle belemmerende factoren die hiervoor zijn genoemd hebben invloed op één of meerdere aspecten van professionaliteit. In het conceptuele model van het onderzoek staan deze relaties weergegeven (§2.4).

Vervolgens is aan de hand van empirisch onderzoek een antwoord gegenereerd op de derde deelvraag, *in welke mate is professionaliteit aanwezig bij de professionals van het CIZ?* Bij de drie onderzochte functies zijn verschillende resultaten zichtbaar. De beoordelaars zijn in redelijke tot grote mate deskundig en bekend met de normen van hun beroepsethiek, zij leveren en waarborgen in redelijke mate de kwaliteit van het werk en ervaren in kleine tot redelijke mate autonomie in hun werk. Onderzoekers ervaren in redelijk tot grote mate deskundig te zijn, leveren en waarborgen in redelijke mate kwaliteit van het werk, zijn in redelijke mate bekend met de normen van hun beroepsethiek en ervaren in kleine tot redelijke mate autonomie in hun werk. Juridisch medewerkers zijn in grote mate deskundig en ze ervaren in grote mate dat zij autonomie hebben in hun werk. Ze leveren en waarborgen in redelijke tot grote mate de kwaliteit in het werk en zij zijn in kleine tot redelijke mate bekend met de normen van hun beroepsethiek. Al met al hebben de juridisch medewerkers een grotere mate van professionaliteit vergeleken met de beoordelaars en onderzoekers.

Evenals bij deelvraag drie is het antwoord op de vierde deelvraag gevonden aan de hand van empirisch onderzoek. De vierde deelvraag luidt: *welke factoren ervaren de professionals binnen het CIZ als belemmeringen in de uitvoering van hun werkzaamheden?* Binnen de drie verschillende functies zijn er verschillende belemmerende factoren aanwezig, welke hieronder verder besproken worden. De regels rondom werkzaamheden zijn in grote mate aanwezig bij beoordelaars. Beoordelaars hebben in redelijke mate tijdsdruk in hun werk en een gebrek aan het geven en ontvangen van feedback. Regels over uniformiteit zijn in redelijke tot kleine mate aanwezig bij de beoordelaars. De overige onderzochte belemmerende factoren zijn in kleine mate of niet aanwezig bij beoordelaars. De onderzoekers hebben net als de beoordelaars in grote mate regels rondom hun werkzaamheden. Regels over uniformiteit en tijdsdruk zijn bij hen in redelijke mate aanwezig. Het gebrek aan feedback en prestatiedruk zijn in kleine tot redelijke mate aanwezig bij de onderzoekers. De overige onderzochte belemmerende factoren zijn in kleine mate tot niet aanwezig bij onderzoekers. De juridisch medewerkers ervaren evenals de beoordelaars en de onderzoekers in grote mate regels rondom hun werkzaamheden. Er is in redelijke mate tijdsdruk en onvoldoende sturing op motivatie bij de juridisch medewerkers.

Prestatiedruk wordt in kleine tot redelijke mate ervaren door de juridisch medewerkers. De overige onderzochte belemmerende factoren zijn in kleine mate tot niet aanwezig bij juridisch medewerkers.

5.2 Antwoord op de hoofdvraag

De voorgaande antwoorden op de deelvragen geven gezamenlijk een antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek. De hoofdvraag van het onderzoek luidt: *welke belemmerende factoren verklaren de mate van professionaliteit die CIZ-professionals ervaren in de uitvoering van hun werk?* Er zijn belemmerende factoren die ervaren worden rondom het leveren en waarborgen van kwaliteit en rondom autonomie in het werk van professionals. De belemmerende factoren die hier invloed op hebben zijn een gebrek aan een kritische houding tegenover het eigen werk en het werk van collega's, gebrek aan onderlinge feedback, tijdsdruk die professionals ervaren, prestatiedruk die professionals ervaren, ontoereikende informatie, te weinig sturing op de intrinsieke motivatie van professionals en de aanwezigheid van regels rondom uniformiteit in het werk. De juridisch medewerkers ervaren daarnaast de mondige burger als een belemmering in hun werk. De onderzoekers ervaren de werkomgeving als een belemmering en het beperkte relatiebeheer met zorgaanbieders. Deskundigheid en bekendheid van normen van de beroepsethiek van de CIZ-professionals zijn binnen de drie functies in redelijk tot grote mate aanwezig. Rondom deze kenmerken van professionaliteit zijn in mindere mate belemmerende factoren aanwezig.

5.3 Reflectie

5.3.1 Reflectie theorie

De theorie zoals beschreven in het theoretisch kader van dit onderzoek was relevant voor het beantwoorden van de hoofdvraag van het onderzoek. De samengekomen gedrags- en attitudekenmerken van professionaliteit passen bij de professionaliteit van CIZ-medewerkers. De professionaliteitskenmerken die uit de theorie naar voren zijn gekomen, komen overeen met het beeld dat de CIZ-professionals hebben van professionaliteit; er werd in de interviews geen aanvulling gegeven op deze kenmerken. Doordat professionaliteitskenmerken die uit de theorie zijn voortgekomen passend zijn bij de professionaliteit van CIZ-professionals, heeft de theorie een basis gelegd om de juiste belemmerende factoren van CIZ-professionals in kaart te brengen.

Daarentegen werden vanuit de empirie wel belemmerende factoren aangedragen die niet in de literatuur naar voren kwamen. Het ontbreken van deze belemmerende factoren in de literatuur heeft als gevolg dat deze belemmeringen niet volledig uitgediept zijn in het onderzoek en daardoor niet onder de aandacht zijn gebracht van alle respondenten. Dit beperkt het onderzoek doordat aanbevelingen rondom deze belemmeringen gebaseerd zijn op de mening van een klein aantal respondenten. Vervolgonderzoek naar deze belemmeringen kan zorgen voor interventies die beter

aansluiten op de wensen en behoeften van CIZ-medewerkers om deze belemmeringen te beperken.

De aanwezigheid van regels in het werk van CIZ-professionals is niet als belemmerende factor naar voren gekomen in de empirie, waar deze in de literatuur wel als belemmerend beschreven werd. Een klein deel van de respondenten geeft aan dat regels mogelijk belemmerend kunnen zijn, waar het overgrote deel van de respondenten aangeeft dat regels niet belemmerend zijn in hun werk. Regels worden als behulpzaam ervaren in het werk en geven sturing aan de taken en werkzaamheden van professionals. Dit verschijnsel is verklaarbaar doordat de CIZ-professional een specifiek type professional is, een indicatiesteller. Een indicatiesteller stelt indicaties aan de hand van de wet- en regelgeving. Doordat een indicatiesteller zijn werk alleen kan uitvoeren aan de hand van regels is het mogelijk dat uit voorgaande onderzoeken gebleken is dat regels belemmerend zijn in het werk van professionals, maar dat dit in het geval van de CIZ-professional niet geldt.

De resultaten van het onderzoek zijn niet allemaal te verklaren. Rondom het streven naar normen van de beroepsethiek en autonomie in het werk van professionals zijn de genoemde factoren niet verklaarbaar aan de hand van de belemmerende factoren die volgens het conceptueel model invloed hebben op deze professionaliteitskenmerken. De belemmerende factoren kunnen in zekere mate wel een verklarende factor zijn voor de mate waarin deze professionaliteitskenmerken aanwezig zijn bij de CIZ professionals. Echter zijn mogelijk andere factoren van invloed op deze professionaliteitskenmerken, welke niet in de theorie naar voren zijn gekomen. Vervolgonderzoek kan inzicht bieden in de factoren die een verklarende invloed hebben op de professionaliteitskenmerken.

5.3.2 Reflectie methode

De methoden die in dit onderzoek gebruikt zijn dragen bij aan een valide en betrouwbaar onderzoek. De keuze voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie waarborgt de interne validiteit van het onderzoek. Door middel van een kwalitatieve manier van onderzoeken wordt de betekenisgeving van de respondenten achterhaald en leert de onderzoeker de sociale werkelijkheid van de respondent begrijpen. Ook is er binnen een kwalitatieve onderzoeksstrategie flexibiliteit voor de onderzoeker om af te wijken van vragen die voorafgaand opgesteld zijn en om dieper in te kunnen gaan op de betekenisgeving van de respondent.

Er zijn op een consistente manier data verworven doordat de interviewgide van te voren vastgesteld is. De interviewgide is voorafgaand aan het empirisch onderzoek voorgelegd aan drie andere onderzoekers, wat de validiteit van het onderzoek vergroot. Er zijn vier onderzoekers die hebben

gekeken of de interviewgide aspecten uitdiept om antwoord te geven op de deelvragen en daarmee op de hoofdvraag van het onderzoek.

De betrouwbaarheid van het onderzoek is gewaarborgd door één onderzoeker alle interviews af te laten nemen. Doordat de vragen op dezelfde manier door dezelfde onderzoeker gesteld zijn is de kans op toevallige fouten verkleind. Echter, respondenten kunnen interviewvragen verschillend interpreteren. Dit kan zorgen voor verschil in antwoorden terwijl de werkelijkheid geen verschil kent. Ook sociaal wenselijke antwoorden kunnen zorgen voor een niet representatief resultaat. Deze twee aspecten zijn voorkomen door naar voorbeelden te vragen en dieper in te gaan op de onderwerpen om de werkelijkheid in kaart te brengen. Echter is vervolgonderzoek nodig om dieper op de verschillende onderwerpen in te gaan en een representatief resultaat te kunnen geven.

Het onderzoek is moeilijk repliceerbaar doordat deze keuzes gebaseerd zijn op de gedachten van één onderzoeker. De repliceerbaarheid van het onderzoek is getracht te waarborgen door een logboek bij te houden over de keuzes die zijn gemaakt tijdens het coderen van data.

5.3.3 Reflectie resultaten

Dit onderzoek is uitgevoerd naar aanleiding van de vraag vanuit het CIZ om inzichtelijk te maken in welke mate CIZ-professionals professioneel zijn en om in beeld te brengen wat belemmerende factoren zijn voor deze professionals om hun werk te doen. In dit onderzoek is gekeken naar de positie van professionals in een organisatie en de verschillende belemmeringen die zij ervaren in de uitvoering van hun werk. Opvallend is dat er geen heel duidelijk aanwezige belemmerende factoren zijn in het werk van de CIZ-professionals, maar dat er verschillende factoren zijn die gezamenlijk ervoor zorgen dat professionals in hun werk belemmerd worden.

Ondanks het gegeven dat er geen belemmeringen zijn die in grote mate aanwezig zijn, laten de belemmerende factoren die in het onderzoek naar voren zijn gekomen zien waar specifieke aandachtspunten zitten voor een verbeterslag in de werksituatie van de CIZ-professionals. Het verbeteren van de werkzaamheden rondom de Wlz draagt bij aan de missie van het CIZ om mogelijk te maken dat iedereen de zorg krijgt waar hij of zij recht op heeft.

In de resultaten zijn twee belemmeringen naar voren gekomen waarop geen goede weergave is gegeven van de werkelijkheid. Uit de resultaten blijkt dat zowel tijdsdruk als prestatiedruk in kleine tot redelijke mate ervaren worden. Echter, dit komt niet overeen met hoe deze belemmeringen werkelijk ervaren worden door de CIZ-professionals, het is een gemiddelde van de antwoorden die door de respondenten gegeven zijn. Er wordt wisselend gescoord op tijdsdruk en

prestatiedruk. Ongeveer twee derde deel van de professionals geeft aan geen tot weinig tijdsdruk en prestatiedruk te ervaren. Van de professionals deed een aantal zich anders voor tijdens de interviews wanneer het ging om prestatiedruk. De onderzoeker stelde binnen de werksetting vast dat er in tegenstelling tot hetgeen gezegd werd tijdens het interview bij sommige respondenten wel degelijk sprake was van prestatiedruk. Dit is opgevangen in het onderzoek door memo's te gebruiken met de vaststellingen van de onderzoeker. Eén derde deel van de professionals geeft aan in grote mate tijdsdruk en prestatiedruk te ervaren. De prestatiedruk die deze professionals ervaren, werd vooral door henzelf opgelegd. Vervolgonderzoek naar tijdsdruk en prestatiedruk kan inzicht bieden in de werkelijke tijdsdruk en prestatiedruk van CIZ-professionals. Door een grotere groep respondenten diepgaand te bevragen op deze twee belemmerende factoren en door meetmomenten in verschillende perioden van het jaar te doen, kan een representatief beeld geschetst worden van de tijdsdruk en prestatiedruk die CIZ-professionals ervaren. Door de verschillende meetmomenten kan een trend zichtbaar worden in de ervaren tijdsdruk en prestatiedruk in drukke en rustige periodes bij het CIZ.

Verder is er in de resultaten geen verband gevonden tussen drie factoren die logischerwijs samen zouden hangen. Een lerende houding bij professionals zou logischerwijs een verband hebben met het geven en ontvangen van feedback en een kritische houding in het eigen werk en het werk van anderen (Wierdsma & Swieringa, 2011). Een lerende houding is in grote mate aanwezig bij de CIZ-professionals en onderlinge feedback en een kritische houding zijn in kleine tot redelijke mate aanwezig bij de CIZ-professionals. Een mogelijke verklaring voor deze afwijkende resultaten kan zijn dat er sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven als het gaat om de lerende houding van CIZ-professionals. Een andere mogelijke verklaring kan zijn dat CIZ-professionals onderlinge feedback en een kritische houding niet zien als instrumenten om te leren.

5.4 Aanbevelingen

Er worden aanbevelingen gedaan over professionaliteitskenmerken die volgens dit onderzoek voor verbetering vatbaar zijn bij de CIZ-medewerkers. Dit is vormgegeven door aanbevelingen te geven over het beperken van belemmerende factoren van ervaren autonomie en het leveren en waarborgen van kwaliteit. Deze belemmerende factoren zijn: een gebrek aan een kritische houding, gebrek aan onderlinge feedback, ervaren tijdsdruk, ervaren prestatiedruk, ontoereikende informatie, te weinig sturing op de intrinsieke motivatie van professionals en de aanwezigheid van regels rondom uniformiteit in het werk.

Gebrek aan een kritische houding tegenover het eigen werk en het werk van collega's kan beperkt worden door een kritische houding als standaard te hanteren binnen de organisatie (Thomassen, 2007). Ook het bijscholen van professionals kan de kritische houding vergroten (Keller, 1999). Meer kennis en expertise op een vakgebied zorgt voor een kritische blik op het eigen werk en het werk van collega's, waarbij het geven van feedback een belangrijke rol speelt om vanuit deze kritische houding de geleverde kwaliteit te verbeteren (Keller, 1999). Een gebrek aan onderlinge feedback kan tevens beperkt worden door te oefenen met professionals op het geven en ontvangen van feedback. Door dit in het takenpakket van de CIZ-professional te implementeren, kan dit door de professionals in de dagelijkse praktijk gedaan worden (Thomassen, 2007). Wanneer professionals gebruikmaken van zelf-evaluatie en zelf-controle kunnen zij zich als professional ontwikkelen (Larson, 1977).

Ervaren tijdsdruk kan beperkt worden door stress bij CIZ-professionals te verminderen. De ervaren stress van professionals is lager bij organisaties waarin er veel waarde toe wordt gekend aan professioneel gedrag (Bartol, 1979). Een beloningssysteem dat de waardering van professioneel gedrag erkent stelt criteria aan het gedrag van de professionals, dat voor duidelijkheid zorgt en daardoor stress vermindert (Bartol, 1979). Met andere woorden, wanneer een werknemer zijn taken professioneel uitvoert krijgt hij in de ruil daarvoor een beloning (Fournier, 1999; Evetts, 2003).

Prestatiedruk kan beperkt worden door tegenspraak mogelijk te maken in een organisatie en de professionals inspraak te geven over de kwaliteit en kwantiteit die geleverd moet worden. Dit kan door de druk van bovenaf te verminderen en het leiderschap binnen de organisatie aan te passen (Evetts, 2003; Devroe, Ponsaers, Easton, Cachet & Meershoek, 2013). De verantwoording vanuit professionals naar de organisatie moet beperkt worden en professionals moeten meer eigen invulling kunnen geven aan het werk (Larson, 1979; Keller, 1999; Devroe, Ponsaers, Easton, Cachet & Meershoek, 2013).

Het beperken van ontoereikende informatie kan bereikt worden door praktische zaken rondom het verkrijgen van informatie te verbeteren. Informatiesystemen moeten goed op elkaar aansluiten, CIZ-professionals moeten toegang hebben tot de informatiesystemen die van belang zijn om hun werk te kunnen doen en er moet aan de professional geleerd worden hoe met informatiesystemen omgegaan kan worden (Gasse, Vanhoof, Mahieu & Petegem, 2015). Daarnaast moet het informatieaanbod aansluiten op de informatiebehoefte van de CIZ-professionals (Gasse, Vanhoof, Mahieu & Petegem, 2015). Een meer communicatieve oplossing voor het beperken van ontoereikende informatie richt zich op het vergemakkelijken van informatie-uitwisseling met collega's en ondersteunende diensten, door verschillende communicatiekanalen te verbeteren (Gasse, Vanhoof, Mahieu & Petegem, 2015).

Om op intrinsieke motivatie te kunnen sturen, dienen er intrinsieke prikkels afgegeven te worden aan de professionals. Van intrinsieke motivatie wordt gesproken wanneer professionals gedreven worden

om bepaald gedrag uit te voeren, omdat deze activiteiten zelfbevredigend zijn (Bosman & Waslander, 2006). Door professionals meer verantwoordelijkheid te geven binnen de organisatie en zelf hun werk te laten indelen, worden zij meer autonoom (Freidson, 1994; Steward, 2006; Van Vliet, 2011). Autonomie maakt het werk voor hen interessant en motiveert de professional (Kuipers & Vermeeren, 2013).

Regels rondom uniformiteit in het werk van professionals kunnen beperkt worden door beleidsregels ambigue te maken. Ook kunnen de regels vervangen worden door duidelijke kaders, welke de ruimte geven voor eigen invulling van de professional (Hupe & Hill, 2007). Het opstellen van duidelijke kaders geeft de professional ruimte om zijn werkprocessen en taken autonoom in te vullen, zodat hij werk kan leveren dat afgestemd is op de situatie, behoefte en verwachtingen van de cliënt (Fournier, 1999; Hill & Hupe, 2007).

Referenties

- Bartol, M. K. (1979). Individual versus organizational predictors of job satisfaction and turnover among professionals. *Journal of Vocational Behavior*. 15, 55–67.
- Berg, B.M. van den. (2009). *Net het echte leven. Belangen, macht en illusies in professionele teams*. Leiden: Sidestone press
- Bergeijk, E. van, Kokx, A., Bolt, G., & Kempen, R. van. (2008). *Helpt herstructurering? Effecten van stedelijke herstructurering op wijken en bewoners*. Delft: Eburon.
- Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief Onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bouckaert, G. (2006). Prestaties en prestatie management in de publieke sector. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 51(3), 237.
- Bosman, R., & Waslander, S. (2006). *Over kansen, competenties en cohesie. Kanttekeningen bij dertig jaar onderwijssociologie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Brandsen, T., & Honingh, M. (2013). Professionals and shifts in governance. *International Journal of Public Administration*, 36(12), 876-883.
- Brooks, K. L., & Shepherd, J. M. (1992). Professionalism versus general critical thinking abilities of senior nursing students in four types of nursing curricula. *Journal of Professional Nursing*, 8(2), 87-95.
- Brown, S.W., & Swartz, T.A. (1989). A Gap Analysis of Professional Service Quality. *Journal of Marketing*, 53(2) 92-98.
- Bryman, A. (2015). *Social research methods*. Oxford university press.
- Caluwé, L. de, & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer
- Celestin-Westrich, S., & Celestin, L.P. (2008). *Observeren en rapporteren*. Amsterdam: Person Education Benelux BV
- Centrum indicatiestelling zorg. (2014). *Eerste adviesaanvraag voorgenomen besluit reorganisatie CIZ*.
- Centrum indicatiestelling zorg. (2016a). *Jaarplan 2016*.
- Centrum indicatiestelling zorg. (2016b). *Startbijeenkomst Masterstudenten, 8 maart Regiokantoor Nijmegen*.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G., & Røvik, K.A. (2007). *Organization Theory and the Public Sector. Instrument, culture and myth*. Londen: Routledge

- Davis, F.D., Bagozzi, R.P., & Warshaw, P.R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982–1003.
- Devroe, E., Ponsaers, P., Easton, M., Cachet, L., & Meershoek, G. (2013). *Schaalveranderingen*. Antwerpen/ Apeldoorn: Maklu.
- Dooren, W. van, Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Londen: Routledge.
- Ebrahim, A. (2005). Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34, 56-87.
- Etzioni, A. (1969). *The semi-professions and their organization*. New York: The Free Press.
- Evetts, J. (2003). The sociological analysis of professionalism occupational change in the modern world. *International sociology*, 18(2), 395-415.
- Evetts, J. (2006). *A new professionalisms? Challenges and opportunities*. UK: University of Nottingham.
- Fleurke, F., Hulst, R., & Vries, P.J. de. (1997). *Decentraliseren met beleid. Een heuristiek*. Den Haag: SDU uitgevers
- Fournier, V. (1999). The Appeal to 'Professionalism' as a Disciplinary Mechanism. *The Sociological Review*, 47, 280–307
- Freidson, E. (1994). *Professionalism Reborn: Theory, Prophecy and Policy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism, the third logic: on the practice of knowledge*. Chicago: University of Chicago press.
- Gasse, R. van, Vanhoof, J., Mahieu, P., & Petegem, P. van. (2015). *Informatiegebruik door schoolleiders en leerkrachten*. Antwerpen/ Apeldoorn: Garant.
- Gulden, J. van der. (2014). De participatiesamenleving: gezonde prikkel of een verkeerd idee? *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, 1(92), 1-2.
- Hall, R. H. (1968). Professionalization and Bureaucratization. *American Sociological Review*, 33(1), 92–104.
- 't Hart, P. (2014). *Ambtelijk Vakmanschap 3.0: Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager*. Essay in opdracht van de Vereniging voor OverheidsManagement, Vereniging van Gemeentesecretarissen en de stichting IKPOB
- Hupe, P., & Hill, M. (2007). Street-Level bureaucracy and public accountability. *Public administration*, 85(2), 279-299.

- Keller, H. (1999). *Wil de echte professional opstaan?* Geraadpleegd op 15 april 2016, van http://www.intrakt.nl/Intrakt/docs/Professionaliteit,_artikel_informatie.pdf
- Kerr, S., Von Glinow, M. A., & Schriesheim, J. (1977). Issues in the study of professionals in organizations: The case of scientists and engineers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 329-345.
- Kessels, J., & Poell, R. F. (2011). *Handboek human resource development. Organiseren van het leren. Handbook Human Resource Development. The organization of learning*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). *A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes*. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Kuipers, B., & Vermeeren, B. (2013). *Inrichting van publieke organisaties*. In Steijn, B. & Groeneveld, S. (2010). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum Uitgeverij.
- Kwakman, K. (2003). Factors affecting teachers' participation in professional learning activities. *Teaching and Teacher Education*, 19(2), 149-170.
- Kwakman, K. (2011). *Leren van professionals tijdens de beroepsuitoefening*. In *Handboek human resource development*, 297-313. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Kwakman, F.E., & Overduin, B.R. (2003). *Professionals & professionele ontwikkeling: over sturing en zelfsturing bij professionele groei*. Academic Service.
- Larson, M.S. (1977). *The rise of professionalism*. Berkeley: University of California Press.
- Larson, M. S. (1979). *The rise of professionalism: A sociological analysis*. Berkley: University of California Press.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R., & Goudswaard, A. (2008). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Noordegraaf, M. (2008). *Professioneel bestuur. De tegenstelling tussen publieke managers en professionals als 'strijd om professionaliteit'*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.
- Oeij, P., Goudswaard, A., Huiskamp, R., & Nauta, A. (2007). *Checklist dialoog en maatwerk in arbeidsrelaties*. Hoofddorp: TNO.
- Rubrech, J., & Stuyling de lange, G. (2010). *Kwaliteit verbeteren in de zorg*. Amsterdam: Pearson

Education Benelux.

- Ruijters, M. C. P., Braak, E. P. M. van de, Draijer, H. M. A., Hartog, C. den, Jonge, F. de, Luin, G. E. A. van, & Wortelboer, F. Q. (2015). *Je Binnenste Buiten: Over professionele identiteit in organisaties*. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet BV.
- Thiel, S. van. (2010). *Bestuurskundig Onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Countinho.
- Thomassen, J. (2007). Zonder klantgerichte medewerkers geen klantgerichte overheid. *Overheidsmanagement*, 3, 14-18.
- Tonkens, E. (2003). *Mondige burgers, getemde professionals: marktwerking, vraagsturing en professionaliteit in de publieke sector*. Utrecht: NIZW.
- Torre, E.J. van der. (1999). *Politiewerk: politiestijlen, community policing, professionalisme*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Slagter, M. (2004). *De gepassioneerde professional*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Spaendonck, K. P. M. van. (2006). Attitude versus professioneel gedrag. *Tijdschrift voor Medisch Onderwijs*, 25(6), 285-290.
- Steijn, B. (2009). *Over de competenties van de 'nieuwe' ambtenaar*. In M. v. BZK, *Rijksambtenaren van de toekomst*, 30-45. Den Haag: BZK.
- Steijn, B., & Groeneveld, S. (2010). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum Uitgeverij.
- Stevens, J. P. (2005). Learning on the Job. *Fordham Law Review*, 74(4), 1561.
- Steward, G.L. (2006). A meta-analysis review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32, 29-55.
- Vliet, M. van. (2011). *Invoering van zelfsturende teams: een onderzoek naar de competenties van de leidinggevende*. Open Universiteit
- Wal, Z. van der, Hout, E. J. van, Kwak, A. J., & Oude Vrielink, M. J. (2007). Professionals en managers: Waarden in een hybride praktijk. *Bestuurskunde*, 16(4), 2-52.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Schiedam: Scriptum.
- Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Wilensky, H.L. (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of sociology*, 70(2), 137-158.

Bijlage 1: Respondenten

Beoordelaars

- ❖ Anja van Ekert
- ❖ Christina Dogan
- ❖ Hulya Kasapoglu
- ❖ Jan de Klein
- ❖ Linda Gaasbeek
- ❖ Marieke van Leth
- ❖ Mieke Brands
- ❖ Tooske Nijman

Onderzoekers

- ❖ Annemarie van Bronckhorst
- ❖ Coby Coenen
- ❖ Esmeralda de Groot
- ❖ Ingrid Boersma
- ❖ Leo de Vreede
- ❖ Mieke van Opstal
- ❖ Sacha de Louw
- ❖ Ted van der Velden

Juridisch medewerkers

- ❖ Arnold Visscher
- ❖ Floor Heijmans
- ❖ Marianne Nobbe
- ❖ Sandra Kersjes

Bijlage 2: Interviewguide

Introductie

- Reden van het interview
- Onderwerp introduceren
- Resultaten worden anoniem verwerkt
- Mogelijkheid voor vragen vanuit de respondent

Professionaliteit

Deskundigheid

1. In welke mate is er specifieke kennis nodig om uw vak uit te oefenen?
2. Moest u een bepaalde vooropleiding hebben voor uw functie?
 - a. In welke mate wordt deze vooropleiding van belang geacht binnen de organisatie?
3. Zijn er bepaalde vaardigheden waar u over moet beschikken om uw werk uit te voeren? (denk aan het werken met bepaalde systemen, cliënt contact, contact met ketenpartners)
 - a. In hoeverre wordt er gebruik gemaakt van uw kennis en expertise binnen de organisatie?
4. In welke mate moet u over bepaalde competenties beschikken om uw werk te kunnen doen binnen een operationeel zelfstandig team?

Kwaliteit

5. In welke mate is er sprake van een duidelijke opvatting over de kwaliteit die geleverd moet worden?
 - a. In welke mate is het leveren van kwaliteit een belangrijk streven binnen het primaire proces?
6. In welke mate wordt er toegezien op de kwaliteit van het werk?
 - a. Welk type waarborgingsmechanismen zijn er om toe te zien op de kwaliteit van het werk?

Normen van beroepsethiek nastreven

7. In welke mate zijn er gezamenlijke normen en standaarden rondom kwaliteit?
8. Zijn er andere gezamenlijke normen rondom uw werk?
9. In welke mate zijn er opvattingen over wat juist handelen is?
10. In welke mate mag er worden afgeweken van normen om (in een bepaalde situatie) juist te handelen?

Autonomie

11. In welke mate heeft u het idee dat u uw eigen keuzes kunt maken in uw werk en uw werkzaamheden op een eigen manier invullen?
12. In welke mate kunt u van de standaard werkwijze afwijken wanneer u dat noodzakelijk acht?
13. In hoeverre wordt de indicatie afgestemd op de omstandigheden van de cliënt?
14. In welke mate wordt de vrijheid genomen om dienstverlening aan te sluiten op de omstandigheden van de cliënt?

Algemeen

Na de voorafgaande vragen over professionaliteit, een laatste open vraag.

15. Zijn er in uw optiek kenmerken van professionaliteit die niet aan bod gekomen zijn in de vorige vragen?

Belemmerende factoren van professionaliteit

Lerende houding

16. In hoeverre vindt u het van belang om uzelf te ontwikkelen? En hoe doet u dit?
 - a. Bent u bereid uzelf te verbeteren in het werk dat u doet? Kunt u hier een voorbeeld van geven?
17. In welke mate wordt er van u verwacht dat u een lerende houding heeft binnen deze organisatie?
 - a. Wie binnen de organisatie vinden deze lerende houding van belang? Regiomanager - teamcoach – collega's – uzelf – cliënt, wie hecht hier het meeste belang aan volgens u?

Aanbod activiteiten

18. Heeft u deelgenomen aan cursussen, opleidingen, lezingen of congressen sinds u werkzaam bent bij het CIZ?
 - a. Is hier extra aandacht oor geweest sinds de verandering van 2015?
19. In hoeverre biedt het CIZ u de mogelijkheid om uzelf te ontwikkelen?
 - a. Op welke manier ontwikkelt u uzelf?
 - b. Sluit dit aanbod van activiteiten aan bij uw ontwikkelbehoefte?

Kritische houding

20. In welke mate bent u kritisch op uw eigen werk? Kunt u hier een voorbeeld van geven?
21. In welke mate mogen er fouten gemaakt worden door de mensen in het primaire proces?
 - a. Heeft u het gevoel dat er binnen het CIZ als organisatie fouten gemaakt mogen worden?
22. In welke mate bent u kritisch op het werk van collega's?
23. In welke mate spreekt u uw collega's aan op de kwaliteit van hun werk?
24. In welke mate voert u het vier ogen principe uit?

Onderlinge feedback

25. In hoeverre krijgt u feedback op het werk dat u doet?
26. In welke mate geeft u feedback aan anderen over het werk dat zij doen?
27. Wanneer u twijfelt, wie raadpleegt u dan voor hulp?
28. In hoeverre krijgt u feedback op uw eigen werkwijze?
29. In welke mate geeft u feedback op de werkwijze van anderen?

Tijdsdruk

30. In welke mate ervaart u werkdruk tijdens uw werk?
31. In hoeverre heeft u voldoende tijd om uw werkelijke werkzaamheden uit te voeren?

Prestatiedruk

32. In welke mate ervaart u prestatiedruk bij het uitvoeren van uw werk?
33. Van wie ervaart u prestatiedruk?

Motivatie

34. Wat motiveert u?
 - a. In welke mate wordt u gemotiveerd in uw werk?
 - b. In hoeverre vindt u het van belang om gemotiveerd te worden in uw werk?
35. Door wie wordt u gemotiveerd om uw werk (goed) te doen?

Ontoereikende informatie

- 36. In hoeverre is er voldoende informatie beschikbaar om uw werk te kunnen doen?
- 37. In welke mate zijn de informatiesystemen op elkaar afgestemd?
- 38. In hoeverre sluit de beschikbare informatie aan bij de informatiebehoefte die u heeft om uw werk te kunnen doen?

Regels rondom de uitvoering

- 39. In welke mate heeft u in uw werk te maken met protocollen en richtlijnen?
- 40. In welke mate hebben deze protocollen en richtlijnen invloed op uw werk?
 - a. Belemmeren deze protocollen en richtlijnen wel eens in uw werk?

Uniform werken

- 41. Zijn er protocollen of regels over een uniforme werkwijze?
- 42. In hoeverre is er verschil in de werkwijze van u en uw collega's?
- 43. Mag er een verschil zijn in de manier waarop u en uw collega's werken?
- 44. Zijn er regels over uniformiteit in resultaten?
- 45. In hoeverre is er verschil in resultaat van uzelf en dat van uw collega's?
- 46. Mag er een verschil zitten in het resultaat tussen uw resultaat en dat van uw collega's?

Algemeen

Zojuist zijn verschillende belemmeringen besproken die een belemmering zouden kunnen vormen in uw werk.

- 47. Als u zelf belemmeringen zou moeten noemen, wat zijn dan de belangrijkste belemmeringen die u ervaart in uw werk als professional?
- 48. Waar hebben deze belemmeringen vooral invloed op?

Afronden

Bedanken voor het interview.

Vertellen wat met het interview gedaan wordt.

Bijlage 3: Bijeenkomsten

Er zijn memo's gemaakt van bijeenkomsten. De informatie uit deze bijeenkomsten is relevant voor het onderzoek.

- ❖ Bijeenkomst 'nieuwe werkplek concept', 17 mei 2016
- ❖ Bijeenkomst Bezwaar en Beroep, 18 mei 2016

Bijlage 4: Referentie codes

In de uitwerking van de resultaten (hoofdstuk 4) staan de referenties van de persoonlijke communicatie met de respondenten gecodeerd weergegeven.

Beoordelaars

Referentie	Code
Beoordelaar 1, persoonlijke communicatie, 3 juni 2016	BEO1
Beoordelaar 2, persoonlijke communicatie, 3 juni 2016	BEO2
Beoordelaar 3, persoonlijke communicatie, 7 juni 2016	BEO3
Beoordelaar 4, persoonlijke communicatie, 7 juni 2016	BEO4
Beoordelaar 5, persoonlijke communicatie, 8 juni 2016	BEO5
Beoordelaar 6, persoonlijke communicatie, 10 juni 2016	BEO6
Beoordelaar 7, persoonlijke communicatie, 17 juni 2016	BEO7
Beoordelaar 8, persoonlijke communicatie, 21 juni 2016	BEO8

Onderzoekers

Referentie	Code
Onderzoeker 1, persoonlijke communicatie, 31 mei 2016	OZ1
Onderzoeker 2, persoonlijke communicatie, 1 juni 2016	OZ2
Onderzoeker 3, persoonlijke communicatie, 7 juni 2016	OZ3
Onderzoeker 4, persoonlijke communicatie, 8 juni 2016	OZ4
Onderzoeker 5, persoonlijke communicatie, 9 juni 2016	OZ5
Onderzoeker 6, persoonlijke communicatie, 10 juni 2016	OZ6
Onderzoeker 7, persoonlijke communicatie, 13 juni 2016	OZ7
Onderzoeker 8, persoonlijke communicatie, 24 juni 2016	OZ8

Juridisch medewerkers

Referentie	Code
Juridisch medewerker 1, persoonlijke communicatie, 9 juni 2016	JM1
Juridisch medewerker 2, persoonlijke communicatie, 20 juni 2016	JM2
Juridisch medewerker 3, persoonlijke communicatie, 21 juni 2016	JM3
Juridisch medewerker 4, persoonlijke communicatie, 23 juni 2016	JM4