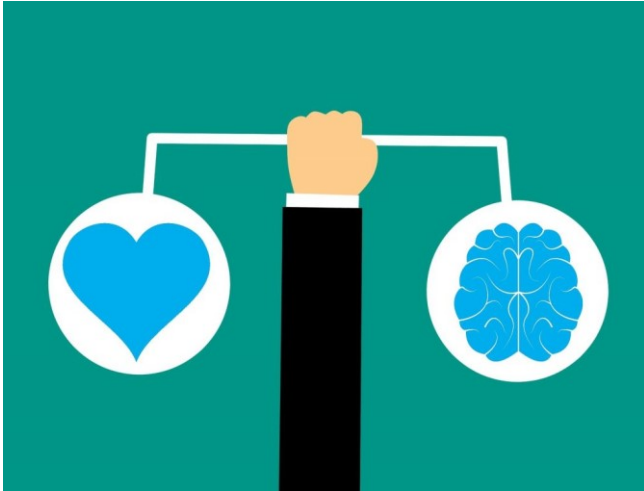




# AMBIVALENTIE IN PROFESSIONELE DIENSTBAARHEID

Een kwalitatief onderzoek naar de factoren die  
discretionaire ruimte van SMZ-professionals  
beïnvloeden

*“Hoe de wet voor mensen verschillend  
kan uitpakken, dat komt niet altijd  
even gemakkelijk over”*

Rene Brink

Masterthesis Public Management

# Ambivalentie in professionele dienstbaarheid

Een kwalitatief onderzoek naar de factoren die discretionaire ruimte van SMZ-professionals beïnvloeden

---

|                                 |                                                                                             |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Auteur</b>                   | <b>René Brink</b>                                                                           |
| <b>Studentnummer</b>            | <b>S2212005</b>                                                                             |
| <b>Opleiding</b>                | <b>Master of Public Management</b><br><b>Universiteit Twente, Drienerlolaan 5, Enschede</b> |
| <b>Onderzoek uitgevoerd bij</b> | <b>UWV, divisie Sociaal-medische zaken, district Overijssel,<br/>Gelderland-Noord</b>       |
| <b>Eerste begeleider</b>        | <b>Prof. dr. Z. van der Wal</b>                                                             |
| <b>Tweede begeleider</b>        | <b>Dr. V. Junjan</b>                                                                        |
| <b>Nummer ethische toetsing</b> | <b>211382</b>                                                                               |

---

Dronten, 10 maart 2023

## Samenvatting

De Sociale Zekerheid is één van de belangrijkste pijlers onder de welvaartstaat zoals we deze in Nederland kennen. De politiek maakt continu keuzes die de inrichting en werking van de Sociale Zekerheid beïnvloeden. Binnen deze keuzes proberen uitvoeringsorganisaties zoals het UWV (en daarmee ook de medewerkers van deze uitvoeringsorganisaties) de dienstverlening aan de burgers zo goed mogelijk vorm te geven. Deze medewerkers staan in direct contact met burgers en geven daarmee het overheidsbeleid vorm en een gezicht. Daarin speelt het begrip 'discretionaire ruimte', ook wel 'beleidsvrijheid' genoemd, een belangrijke rol. Dit is een lastig fenomeen in de complexe wet- en regelgeving waar burgers en uitvoeringsorganisaties op stuiten.

In dit onderzoek is gekeken naar de wijze waarop professionals van de divisie Sociaal-medische zaken van het UWV deze ruimte gebruiken, onder andere wanneer bepaalde keuzes niet overeenkomen met hun professionaliteit of waarden.

Hierbij luidt de centrale onderzoeksvraag:

*Hoe geven SMZ-professionals 'discretionaire ruimte' vorm wanneer zij met conflicterende waarden worden geconfronteerd en welke factoren zijn hierop van invloed?*

Er zijn veertien respondenten geïnterviewd over de inhoud en betekenis van professionaliteit, motivatie, coping mechanismen, discretionaire ruimte en publieke waarden(conflicten).

De resultaten van het onderzoek tonen aan dat professionele- of morele problemen bij het uitvoeren van het werk binnen SMZ veel voorkomt. Aan de basis hiervan kan eigenlijk altijd wel een bepaald waardenconflict worden gevonden, veelal vanuit de notie van de professional dat zijn of haar bijdrage de burgers (cliënten) niet helpt. Deze waardenconflicten manifesteren zich niet alleen tussen de professional en de organisatie en/of het beleid dat deze organisatie uitvoert, maar soms ook in conflicterende waarden in de persoon zelf. Daarmee wordt de werkelijk ervaren discretionaire ruimte als het ware geladen door de gehanteerde waarden en de wijze waarop professionaliteit wordt ingevuld. Ook vonden we in het onderzoek terug dat werkdruk en het ervaren van vertrouwen van invloed is op de mate waarin- en de wijze waarop de SMZ-professionals discretionaire ruimte vormgeven.

De wijze waarop omgegaan wordt met publieke waardenconflicten (coping) is mede afhankelijk van hoe het waardenconflict wordt ervaren, maar ook van de persoonlijke waarden van de professional. Toch springen er wel enkele uit. Met name 'aanpassen' en 'steun zoeken' werden veel gevonden. Bij die eerste kan een verband worden gelegd met loyaliteit, maar ook met een soort 'zelfverdedigingsmechanisme' terwijl de tweede een manier kan zijn om de discretionaire ruimte te vergroten.

Het onderzoek heeft laten zien dat de SMZ-professionals vooral onderling betrokken zijn. Een meer gezamenlijke zoektocht naar de diverse logica's die de oorsprong zijn van (publieke) waardenconflicten, zou kunnen leiden tot een vermindering van dat soort conflicten. En daarmee tot dienstverlening die burgers, uitvoeringsorganisaties (en haar professionals) en overheid voor ogen hebben.

*Sleutelbegrippen: coping mechanismen, discretionaire ruimte, professionaliteit, public service motivation, publieke waarden, publieke waardenconflicten*

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Colofon .....                                                          | 2  |
| Samenvatting .....                                                     | 3  |
| Voorwoord .....                                                        | 7  |
| Hoofdstuk 1 Aanleiding .....                                           | 8  |
| 1.1 Introductie .....                                                  | 8  |
| 1.2. Ruimte voor menselijke maat in dienstverlening .....              | 8  |
| 1.3 Bouwen aan perspectief voor iedere klant en medewerker .....       | 8  |
| 1.4 De context .....                                                   | 9  |
| 1.4.1 Verschuivende perspectieven vanuit de politiek .....             | 9  |
| 1.4.2 Beleid in beweging .....                                         | 10 |
| 1.4.3 De ‘magische driehoek’ in de praktijk .....                      | 10 |
| 1.4.3.1 ‘Regels en Ruimte’ .....                                       | 11 |
| 1.4.3.2 ‘Klem tussen balie en beleid’ .....                            | 11 |
| 1.4.3.3 ‘Publieke Waarde uitgemeten’ .....                             | 12 |
| 1.5 Probleemstelling .....                                             | 12 |
| 1.6 Kennisdoel .....                                                   | 12 |
| 1.7 Vraagstelling .....                                                | 13 |
| 1.8 Wetenschappelijke relevantie .....                                 | 13 |
| 1.9 Maatschappelijke relevantie .....                                  | 13 |
| 1.10 Leeswijzer .....                                                  | 14 |
| Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader .....                                    | 15 |
| 2.1 Inleiding .....                                                    | 15 |
| 2.2 Professionals .....                                                | 15 |
| 2.2.1 SMZ-professional .....                                           | 16 |
| 2.2.2 Professionals en hun motivatie .....                             | 16 |
| 2.2.3 Publieke professionaliteit .....                                 | 17 |
| 2.3 Discretionaire ruimte .....                                        | 17 |
| 2.3.1 Discretionaire ruimte in relatie tot een wettelijk systeem ..... | 18 |
| 2.3.2 De invulling van discretionaire ruimte .....                     | 18 |
| 2.4 Publieke waarden .....                                             | 18 |
| 2.4.1 Publieke waardenconflicten .....                                 | 19 |
| 2.4.2. Publieke waardenconflicten en ‘coping’ .....                    | 20 |
| 2.4.3 Van Lipsky tot nu .....                                          | 23 |
| 2.5 Wrap up .....                                                      | 24 |
| 2.5.1 Conceptueel model .....                                          | 25 |
| 2.5.2. Hypothesen .....                                                | 25 |

|             |                                         |    |
|-------------|-----------------------------------------|----|
| Hoofdstuk 3 | Methodologie .....                      | 27 |
| 3.1         | Inleiding .....                         | 27 |
| 3.2         | Onderzoeksstrategie .....               | 27 |
| 3.3         | Methode van onderzoek .....             | 28 |
| 3.4         | Methode van dataverzameling .....       | 28 |
| 3.4.1       | Literatuurstudie .....                  | 28 |
| 3.4.2       | Inhoudsanalyse .....                    | 28 |
| 3.4.3       | Semigestructureerde interviews .....    | 28 |
| 3.5         | Methode van data-analyse .....          | 29 |
| 3.5.1       | Dataverzameling .....                   | 29 |
| 3.5.2       | Ordenen .....                           | 30 |
| 3.5.3       | Analyseren .....                        | 30 |
| 3.6         | Betrouwbaarheid en validiteit .....     | 30 |
| 3.6.1       | Rol en positie van de onderzoeker ..... | 31 |
| 3.6.2       | Ethische richtlijnen .....              | 31 |
| Hoofdstuk 4 | Resultaten .....                        | 32 |
| 4.1         | Wat drijft de SMZ-professional? .....   | 32 |
| 4.2         | Professionaliteit .....                 | 33 |
| 4.3         | Publieke waarden .....                  | 35 |
| 4.4         | Conflicterende waarden .....            | 36 |
| 4.5         | Coping .....                            | 38 |
| 4.6         | Discretionaire ruimte .....             | 40 |
| 4.7         | De Menselijke Maat .....                | 41 |
| Hoofdstuk 5 | Discussie en conclusies .....           | 42 |
| 5.1         | Inleiding .....                         | 42 |
| 5.2         | Conclusies .....                        | 42 |
| 5.2.1       | Deelvraag 1 .....                       | 42 |
| 5.2.2       | Deelvraag 2 .....                       | 43 |
| 5.2.3       | Deelvraag 3 .....                       | 44 |
| 5.2.4       | Beantwoording hoofdvraag .....          | 45 |
| 5.3         | Discussie .....                         | 46 |
| 5.3.1       | Hypothese 1 .....                       | 46 |
| 5.3.2       | Hypothese 2 .....                       | 47 |
| 5.3.3       | Hypothese 3 .....                       | 48 |
| 5.4         | Beperkingen van het onderzoek .....     | 48 |
| 5.5         | Implicaties .....                       | 49 |

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 5.6 Aanbevelingen .....                                    | 49 |
| Literatuurlijst .....                                      | 51 |
| Bijlage 1 De UWV-organisatie .....                         | 54 |
| Bijlage 2 Uitnodigingsmail deelname onderzoek.....         | 55 |
| Bijlage 3 Vragenlijst.....                                 | 56 |
| Bijlage 4 Uitwerking interviews.....                       | 57 |
| Bijlage 5 Analyse Interviewvragen .....                    | 75 |
| Bijlage 6 Tabellen ter ondersteuning van hoofdstuk 4 ..... | 96 |
| Bijlage 7 Goedkeuring Ethische Commissie .....             | 97 |

## Voorwoord

*“...onze verwachtingen van ons werk kunnen zulke hoge eisen stellen dat het onvermijdelijk is dat we er niet aan voldoen. (...)accepteer dat het proces op een gegeven moment moet eindigen voordat het perfecte rapport wordt gemaakt. Het gaat erom dat het de deur uit gaat.”*

Met deze wijze woorden eindigt het boek ‘Learning From Strangers’ van de Amerikaanse professor Robert S. Weiss. Het is in zekere zin bemoedigend dat ook een door de wol geveerde wetenschapper deze valkuilen herkent uit zijn eigen praktijk. Want man....wat heb ik geworsteld met het schrijven van deze thesis. Deels door in elk mensenleven ongelegen opduikende ‘life events’, maar vooral ook door een af en toe knagende onzekerheid over eigen kunnen, heeft het afronden van deze geweldige master-opleiding meer tijd gekost dan vooraf gedacht.

Ik ben mijn werkgever, het UWV, dankbaar voor de geboden gelegenheid. De studie bracht mijn wens om te gaan werken op een meer strategische positie, letterlijk binnen handbereik; per 1 juli 2022 werk ik als strategisch beleidsadviseur! Door deze wisseling en een aantal (soms heftige) ontwikkelingen binnen de divisie Sociaal Medische Zaken van UWV werd de verbinding met de sponsor steeds diffuser en raakte op een gegeven moment zelfs uit beeld. Ik dank mijn voormalig districtsmanager Vincent Wilbers voor zijn pragmatische houding ten opzichte van mij en het onderzoek. Hij kende het citaat van Weiss blijkbaar al lang!

Ik dank alle docenten en de onvervangbare Jacqueline van de UTwente voor de geweldige masterclasses. Ik ben altijd met ontzettend veel zin afgereisd naar Utrecht of Enschede om de colleges te volgen en genoot van de interactie met de docenten en medestudenten. Een aantal van deze medestudenten, de leden van de appgroep ‘Afstudeerstumpers MPM’ (Claudia, Ellen, Harmke, Joanne, Johan, Tanja en Ton) verdienen een ‘eervolle vermelding’ voor de voortdurende support. Ons motto ‘Keep Calm and Thesis On’ was een bruikbaar mantra gedurende het proces. Laten we snel proosten op de goede afloop.

Ik dank mijn gezin. Het ‘thuis’ wat jullie voor mij creëerden was een onmisbaar element in het überhaupt kunnen combineren van werk, studie en een toch nog een beetje ‘te pruimen’ vader en echtgenoot zijn. Het spijt mij dat dit in de praktijk ook vaak de volgorde bleek te zijn.

Meer dan alleen dank gaat uit naar Zeger van der Wal en Veronica Junjan. Zij waren als eerste- en tweede begeleider nadrukkelijk betrokken. Met name Zeger heeft niet alleen continu zeer nuttige, inhoudelijke feedback geleverd, maar ook mentale support geboden en een perfecte mix van steun en druk geboden die ik blijkbaar nodig had. Het is niet voor niets dat de tip om het boek van Weiss te gebruiken uit zijn koker kwam 😊...

Veruit de meeste dank ben ik verschuldigd aan de SMZ-collega’s die de moeite hebben genomen om als respondent deel te nemen aan mijn onderzoek. Zonder hen was dit onderzoek er überhaupt niet geweest. Dank voor jullie openhartigheid die als basis heeft gediend voor het resultaat zoals dat (eindelijk) ‘de deur uit’ heeft kunnen gaan!

Ik wens de lezer veel plezier.

René Brink

Dronten, maart 2023

# Hoofdstuk 1      Aanleiding

## 1.1 Introductie

Op 25 februari 2021 bood de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsinstanties het eindrapport aan van een parlementair onderzoek dat zij in opdracht van de Tweede Kamer had gedaan.

In het voorwoord van dit rapport, dat de titel ‘Klem tussen balie en beleid’ kreeg, trekt de commissie de conclusie *“dat er te weinig, of zelfs geen, aandacht was en is voor de uitvoering en de effecten die de wetgever (Kamer en kabinet) heeft op die uitvoering.”* Daarom stelt de commissie vervolgens *“dat we moeten praten met de betrokken burgers en met de uitvoering”* (2021, p.7).

In het genoemde rapport is dit tot op zekere hoogte gedaan (zie p 171-172). Maar door de brede aanpak (meerderde uitvoeringsorganisaties) is er ruimte voor verdieping, explicitering maar ook nuancering. Bijvoorbeeld wanneer wordt ingezoomd op een specifiek onderdeel van één van de onderzochte uitvoeringsorganisaties: de afdeling Sociaal-medische zaken van het UWV.

In bijlage 1 wordt het UWV en haar organisatiekenmerken verder toegelicht.

## 1.2. Ruimte voor menselijke maat in dienstverlening

In de UWV Strategie 2021-2025 ‘Ruimte voor menselijk maat in dienstverlening’ worden twee rode draden benoemd. Eén daarvan is *“aandacht voor de **menselijke maat**. Hierin staat de mens en zijn situatie centraal en vormen het uitgangspunt”*.

Voor de opdracht die de medewerkers van UWV daarin hebben *“is het extra belangrijk dat we ons werk op een integere manier doen. Anders kan niet, anders willen we ook niet. Als je bij UWV werkt, staan respect, openheid, eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit centraal”* (2021, p3.).

Deze strategie moet onder andere worden vormgegeven door uitgangspunten als *“Uitlegbaar en doenlijk”*, waarbij UWV invloed wil nemen richting haar opdrachtgever: *“UWV zal zich consequent inspannen om te borgen dat voorgenomen wetten en regels ook daadwerkelijk uitvoerbaar zijn”*.

Binnen de eigen organisatie moet de ambitie onder andere concreet worden gemaakt door o.a. ‘Vakmanschap’ (*“Onze dienstverlening is in hoge mate afhankelijk van de kennis en expertise van onze medewerkers (...). Naast deze inhoudelijke kant hoort hier ook bij de respectvolle bejegening van mensen die gebruik maken van onze dienstverlening”*). (2021 p6.) en ‘Ruimte voor de menselijke maat’.

Men hanteert hiervoor de volgende definitie:

*We richten ons op de individuele mens en diens unieke kenmerken en omstandigheden. Voor de meeste personen en situaties zijn onze reguliere dienstverlening en werkprocessen passend. Maar in complexe of afwijkende situaties (vooral daar waar een standaardaanpak ervoor zorgt dat een persoon tussen wal en schip raakt), benutten we de ruimte voor de menselijke maat. Maatwerk vindt altijd plaats binnen de bedoeling van de wet en gaat hand in hand met vakmanschap.*

## 1.3 Bouwen aan perspectief voor iedere klant en medewerker

De strategie van UWV heeft een doorvertaling gekregen in het Jaarplan van de divisie Sociaal-medische zaken 2022-2023 ‘Bouwen aan perspectief voor iedere klant en medewerker’.

SMZ geeft zichzelf deze opdracht, want *“Iedere burger die door ziekte of gebrek niet in staat is om tijdelijk of duurzaam betaald werk te verrichten heeft immers recht op onze goede beoordeling en zorg, en wil zich daarbij gezien en gehoord voelen”*.

De rol van de medewerker daarin wordt als volgt onder woorden gebracht: *“Iedere medewerker van SMZ is een professional, die handelt op basis van persoonlijk leiderschap, eigenaarschap en vakmanschap*. De menselijke maat in de werkwijze bij SMZ moet vooral vorm krijgen door het



verbeteren van de contactmogelijkheden met cliënten en het kunnen bieden van passende hulp bij complexe situaties, onder andere door nieuwe initiatieven als ‘De Maatwerkplaats’<sup>1</sup>.

Ook door middel van betere samenwerking met andere divisies van UWV wordt gestreefd naar het perspectief voor cliënten: *“Speerpunten hier zijn het etaleren, delen en waar mogelijk opschalen van goede initiatieven in de districten die bijdragen aan een betere dienstverlening aan WIA-klanten”*.

## 1.4 De context

De prominente plek van ‘de menselijke maat’ en de implicaties voor de dienstverlening en (daarmee) voor de medewerkers van UWV vindt zijn oorsprong in een aantal rapporten die in opdracht van het ministerie van SZW en/of het UWV zijn uitgevoerd. In het vervolg van dit hoofdstuk bespreken we er drie vanuit hun relevantie met het onderwerp. Maar voor een breder begrip van de context gaan we eerst wat verder terug in de tijd.

### 1.4.1 Verschuivende perspectieven vanuit de politiek

De afgelopen 40 jaar stonden de ontwikkelingen in de Sociale Zekerheid veelal in het teken van het beheersen van de uitkeringslasten. De ruim 6 miljard aan ombuigingen en bezuinigingen van ‘Bestek 81’ van het toenmalige kabinet van Agt I, de grote stelselherziening van 1986, maar vooral ook de ingrepen in de jaren ’90 van de vorige eeuw in de arbeidsongeschiktheidsregelingen, zijn voorbeelden van de opvattingen over de Sociale Zekerheid in die periode.

De toestroom in de jaren ’80 en ’90 in de WAO leidde tot strengere toelatingseisen. De beperking van de instroom in de WAO werd een doel op zichzelf. Toenmalig minister-president Lubbers verbond er zelfs zijn politieke lot aan; zou het aantal arbeidsongeschikten het magische getal van één miljoen bereiken, dan zou hij aftreden. Zover kwam het niet. De ingrepen in ‘de polisvoorwaarden’ van deze Sociale Verzekeringswet beperkten de instroom, in elk geval in die periode.

Enkele jaren later zouden ze namelijk opnieuw richting de 1 miljoen gaan, waardoor ook het toenmalige Paarse kabinet van Wim Kok ingrepen aankondigde.

Geheel in de tijdsgeest van dat moment waren dat vooral ingrepen die geënt waren op het overhevelen van verantwoordelijkheden van de staat naar werkgevers en werknemers. Dit resulteerde onder andere in de privatisering van de Ziektewet.

Tijdens de kabinetten Balkenende in de eerste jaren van deze eeuw werd de WAO definitief vervangen door de WIA. De focus verschoof daarmee van de nadruk van wat je als (gedeeltelijk) arbeidsongeschikte werknemer niet meer kunt, naar wat je nog wèl kunt. Een prelude op wat enkele jaren later zou leiden tot de term ‘participatiesamenleving’. (Deels) blijven werken moest lonender worden en dus bevat de WIA meer prikkels om weer aan de slag te gaan dan de WAO had.

Maar ook hier waren diepere ingrepen nodig om de instroom in deze WIA-regeling te beteugelen. In 2004 werden bijna alle uitkeringsgerechtigden met een WIA-uitkering herkeurd met gebruikmaking van het door de toenmalige minister van SZW de Geus gepresenteerde ‘aangepaste Schattingsbesluit’ (aSB). Hiermee verloren tienduizenden mensen hun arbeidsongeschiktheidsuitkering omdat er op zwaardere criteria werd beoordeeld.

---

<sup>1</sup> UWV-werknemers kunnen bij de Maatwerkplaats casussen melden waarvan zij ‘professionele buikpijn’ krijgen, omdat er mogelijk onbedoelde negatieve gevolgen optreden voor mensen. Ze ervaren in die gevallen onvoldoende ruimte om dit (zelf) binnen reguliere (juridische) kaders of de organisatorische context op te lossen. De Maatwerkplaats biedt een plek aan deze medewerkers om samen met collega’s van alle relevante expertisegebieden tot een oplossing voor de cliënt te komen. Dit kan een individuele casus betreffen (een fix) of een structurele oplossing voor een grotere groep cliënten (een solve). (Maatwerk bij professionele buikpijn (Een lerende evaluatie van de UWV Maatwerkplaatsen), UWV Kenniscentrum 2022)

#### 1.4.2 Beleid in beweging

In deze ontwikkeling wordt zichtbaar dat het in de politiek uiteindelijk gaat om waardenafwegingen. Dit is ook de rol van politiek, als de gezaghebbende toedeling van waarden voor de samenleving, voor een gemeenschap als geheel (Easton, 1965:278 in Bekkers, 2017:21).

De politiek is volgens Bekker onderdeel van 'een magische driehoek' van politiek, beleid en sturing. Hierin kan 'beleid' worden gedefinieerd als de voornemens, keuzes en acties van één of meer bestuurlijke instanties, gericht op de sturing van bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen (Bovens e.a., 1996:50 in Bekkers, 2017:27). De laatste zijde van de 'magische' driehoek is dan de sturing die wordt beschreven als (doel)gerichte beïnvloeding van de samenleving in een bepaalde context (In 't Veld, 1989:18 in Bekkers, 2017:28).

#### 1.4.3 De 'magische driehoek' in de praktijk

De in paragraaf 1.4.1 beschreven ontwikkelingen representeren de opvattingen die in de nauw met elkaar verweven begrippen 'politiek, beleid en sturing' in die periode geldend waren. Deze zijn samen te vatten in de beweging van het New Public Management. NPM kan breed gedefinieerd worden als een set management-benaderingen en -technieken, ontleend aan de private sector en toegepast in de publieke sector (Hood 1991;1995). Hiermee deden 'efficiency' en 'productiviteit' hun intrede als parameters van succes.

Als gevolg van een aantal schrijnende gebeurtenissen zoals de Kinderopvangtoeslagaffaire, maar ook het onzorgvuldig handelen in 2019 van UWV bij de herbeoordeling van ruim 3000 uitkeringsgerechtigden, ontstaat het beeld van in beleid gestolde opvattingen waarin burgers worden teruggebracht tot ééndimensionale wezens die rationeel kunnen worden benaderd en beoordeeld. Het past of het past niet. Het eventueel 'op maat' maken van een regeling gebeurt niet of nauwelijks, waardoor deze burger verandert van 'lijdend voorwerp' in grammaticale zin naar 'lijdend voorwerp' in figuurlijke zin.

Deze voorvallen leiden momenteel tot een kentering in deze opvattingen. Het politieke- en maatschappelijke discours vindt zijn weerslag in rapporten als *'Ongekend onrecht'* (over de kinderopvangtoeslag-affaire), *'Regels en Ruimte'* (een verkenning naar maatwerk in dienstverlening en discretionaire ruimte uit 2019), *'Weten is nog geen doen'* (van de Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid uit 2017, waar het 'doenvermogen' van burgers centraal staat) of *"Klem Tussen Balie en Beleid"*, waarmee dit hoofdstuk begon.

Belangenorganisaties en andere stakeholders roeren zich aangaande dit onderwerp, ook al omdat er op het moment dat het laatstgenoemde rapport verschijnt (het voorjaar van 2021) een nieuwe regering moet worden gevormd. Eerst en vooral omdat de huidige termijn van Rutte III er in maart 2021 opzat, maar zelfs als dat niet het geval was geweest, waren er verkiezingen gekomen omdat het kabinet aftrad op de kinderopvangtoeslag-affaire; misschien wel *het* gezicht van de scheef gezakte verhoudingen tussen de politiek en de samenleving.

Dit verklaart dan ook de prominente plek van 'de menselijke maat' in de strategische visie van UWV en haar divisie Sociaal-medische zaken. Deze komen rechtstreeks uit de hierboven aangehaalde rapporten die in opdracht van het ministerie werden uitgevoerd.

Omdat in deze thesis de divisie Sociaal-medische zaken en haar professionals centraal staan is hierbij steeds gekeken naar de raakvlakken met deze 'onderzoeksubjecten'. In de volgende sub paragrafen kijken we door deze bril naar deze rapporten.

#### 1.4.3.1 'Regels en Ruimte'

Dit rapport uit september 2019 is een verkenning naar het maatwerk in dienstverlening en discretionaire ruimte. Het is in opdracht van de Algemene Bestuursdienst van het ministerie van Binnenlandse Zaken uitgevoerd door ABDTOPConsult. Het is een verkenning naar de discretionaire ruimte en de manier waarop de uitvoeringsorganisaties met die ruimte omgaan:

*In gesprekken (...) kwam het beeld naar boven dat de huidige wetgevingsregimes te weinig ruimte bieden om dergelijk maatwerk te kunnen leveren. Maar ook, omgekeerd, dat de uitvoerders soms worstelen met de toepassing van de wel beschikbare ruimte. (...) De organisaties verschillen in de manier waarop ze hiermee omgaan, en soms is er zelfs binnen één organisatie sprake van uiteenlopende culturen, variërend van een strakke omgang met regels tot een losse omgang vanuit de gedachte dat het maatschappelijk effect centraal moet staan.*

Eén van de vijf onderzochte regelingen en uitvoeringsorganisaties is de WIA en het UWV. Men concludeert: *"De wet vormt in het door ons onderzochte onderdeel van het uitvoeringsproces geen belemmering voor het leveren van maatwerk. In tegendeel: bij de ondersteuning van WGA-gerechtigden vraagt de WIA om een individuele beoordeling van de behoeften en mogelijkheden van een cliënt"*. Hier moet in ogenschouw worden genomen dat dit vooral betrekking heeft op de levering van maatwerk *nà* de beoordeling door de SMZ-professional. De ondersteuning van de WGA-gerechtigden duidt op de werkzaamheden in het kader van de terugkeer naar werk.

#### 1.4.3.2 'Klem tussen balie en beleid'

Dit omvangrijke rapport zag in februari 2021 het levenslicht. De opstellers, de leden van de Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties, komen tot zeven oorzaken voor het verlies van de menselijke maat in de dienstverlening, waarbij er twee in het oog springen in relatie tot deze thesis:

1. *Burgers en uitvoeringsorganisaties stuiten op complexe wet- en regelgeving. Onder andere de volgende quotes verklaren dit statement: "Professionals hebben weinig mogelijkheden om van regels af te wijken en voor afzonderlijke burgers te zoeken naar passende oplossingen"; "Uitvoeringsorganisaties hebben ook te maken met conflicterende waarden. Ze moeten efficiënt werken, maar ook zorgvuldig en met oog voor de menselijke maat; ze moeten burgers van dienst zijn, maar ook streng optreden tegen fraudeurs; ze moeten rechtsgelijkheid garanderen, maar ook maatwerk leveren als de situatie daarom vraagt"*
2. *Kennis van uitvoeringsprofessionals wordt onvoldoende benut voor verbetering en maatwerk. Hierbij is de volgende constatering een opvallende: "Gebleken is dat de professionals de ruimte die er wél is, soms onvoldoende benutten omdat ze er niet bekend mee zijn, of omdat ze er niet op zijn getraind."*

Er worden ook zeven aanbevelingen gedaan. Hier vallen, wederom in relatie tot dit onderzoek, drie zaken op:

1. *Schenk meer aandacht aan de uitvoerbaarheid van beleid en aan doenvermogen; Hierbij "moeten professionals in de uitvoering ongelijke gevallen ongelijk kunnen behandelen. Hardheidsclausules in de wet kunnen dit mogelijk maken, net als discretionaire ruimte voor uitvoeringsprofessionals"*.
2. *Signaleer en adresseer problemen in de uitvoering zo snel mogelijk; "Een wet moet helder zijn over de maatschappelijke waarden die hij dient. In de uitvoering moet duidelijk zijn hoe professionals moeten omgaan met eventueel conflicterende waarden.(...). Ook moet de*

*Kamer in de gaten houden of de bedoeling van de wet duidelijk vastligt en moet ze duidelijkheid verschaffen als er sprake is van conflicterende waarden”.*

3. *Geef de uitvoering meer waardering en de professionals meer zeggenschap.* Naast ‘de hand in eigen boezem’ vanuit de politiek heeft deze aanbeveling ook een boodschap voor de professional en de uitvoeringsorganisaties waar ze in werkt: *“De professionals moeten de ruimte ook zelf pakken, daar beter op worden toegerust en er het vertrouwen voor krijgen.”*

#### 1.4.3.3 ‘Publieke Waarde uitgemeten’

Dit ‘policy paper’ verscheen in september 2021. Het behandelt de vraag hoe publieke waarden een positieve bijdrage kunnen leveren aan de sturingsrelatie tussen SZW en ZBO’s. Het wordt in deze inleiding gebruikt omdat de definitie van publieke waarden vanuit de opdrachtgever zo’n prominente plek heeft: *“Publieke organisaties zijn er om waarde te creëren voor de samenleving, om zoveel mogelijk oog te hebben voor de burger. Ook wel populair uitgedrukt als werken vanuit de bedoeling”.*

Als vertrekpunt worden waarden genoemd die rechtstreeks komen uit de Nederlandse code voor goed openbaar bestuur, zoals openheid en integriteit, participatie, behoorlijke contacten met burgers, doelgerichtheid en doelmatigheid, legitimiteit, lerend en zelfreinigend vermogen en verantwoording. Dit is echter, zoals de auteurs zelf ook onderkennen, ‘slechts’ een lijstje. Het gaat om het afwegen van verschillende waarden die in de praktijk met elkaar conflicteren. Voor UWV komen de publieke waarden vooral tot uiting in de dienstverlening; het bieden van bestaanszekerheid aan degenen die dat nodig hebben en het bevorderen van arbeidsparticipatie. De auteurs breken een lans voor de ruimte die de professional op de werkvloer moet krijgen om waardenafwegingen te maken in de maatwerkprocessen.

### 1.5 Probleemstelling

De inleidende context uit de vorige paragraaf raakt aan het begrip ‘legitimiteit’. En dan met name de legitimiteit die gepaard gaat met de uitvoering van politieke systemen, ook wel ‘output/outcome legitimiteit’ genoemd. Leiden de uitkomsten van het beleid ook daadwerkelijk tot prestaties die burgers en overheden voor ogen hadden? Zijn de middelen en hulpbronnen waarover een overheid beschikt op een goede manier ingezet en benut? (Bekkers, 2017). Indachtig het voorgaande zou je kunnen stellen van niet.

Het klassieke beleidsperspectief van de overheid gaat uit van een burger bij wie de juiste kennis automatisch leidt tot de juiste daden. Het is het rationalistische perspectief dat aan de basis ligt van veel juridische en economische benaderingen van beleid (Weten is nog geen doen, WRR, 2017). Daar tegenover kan het realistische perspectief worden geplaatst dat er vanuit gaat dat ‘weten’ niet altijd leidt tot ‘doen’.

Een realistische overheid is een legitieme overheid. Zeker zolang in de huidige wetgeving geen rekening wordt gehouden met dit realistische perspectief zal ‘de menselijke maat’ vorm moeten krijgen door het toepassen van discretionaire ruimte.

### 1.6 Kennisdoel

Dit onderzoek, in het kader van een masterthesis, richt zich op de professional zoals deze werkzaam is binnen de divisie Sociaal-medische zaken van het UWV; de medewerker die zorgdraagt voor de sociaal-medische beoordeling die een antwoord geeft op de vraag of- en in welke mate er sprake is van arbeidsongeschiktheid.

Het hoopt daarmee een bijdrage te leveren aan kennis over de wijze waarop discretionaire ruimte door (SMZ-)professionals wordt ervaren en wat dit betekent voor de manier waarop ze wordt gebruikt.

## 1.7 Vraagstelling

De centrale onderzoeksvraag luidt:

***Hoe geven SMZ-professionals ‘discretionaire ruimte’ vorm wanneer zij met conflicterende waarden worden geconfronteerd en welke factoren zijn hierop van invloed?***

Daarbij zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat is ‘discretionaire ruimte’, welke belemmerende- of stimulerende factoren spelen een rol rondom dit begrip en in welke mate zijn deze ook van toepassing op de SMZ-professional?
2. Welke publieke waarden hanteren SMZ-professionals en welke waardenconflicten komen daarbij aan de oppervlakte?
3. Welke coping mechanismen hanteren SMZ-professionals bij professionele- en/of morele problemen?

## 1.8 Wetenschappelijke relevantie

Empirisch bewijs over conflicterende waarden is zeldzaam (De Graaf & Hubert, 2014). In de dagelijkse praktijk zullen meerdere publieke waarden, die allemaal wenselijk zijn, zodanig conflicteren dat keuzes moeten worden gemaakt (Huberts & Van Hout, 2011; Van der Wal, De Graaf & Lawton, 2011, in De Graaf & Huberts, 2014). In deze thesis wordt voor één onderdeel van UWV, het district Overijssel Gelderland-Noord van de divisie Sociaal-medische zaken, onderzocht hoe de professionals hun discretionaire ruimte vorm geven en hoe dit van invloed is op (eventueel) ervaren waardenconflicten. Daarnaast geldt dat professionals werkzaam in de publieke sector het regelmatig moeilijk vinden om zich te identificeren met de beleidsprogramma’s die ze moeten uitvoeren (Tummers, Beckers, Steijn, 2009). Zij onderzochten een casus bij UWV in 2009 rondom het thema ‘beleidsvervreemding’ ten tijde van de herbeoordelingsoperatie aSB (zie ook 1.3). Dit was een opdracht die veel professionals tegen de borst stuitte, zo blijkt uit het onderzoek. Dit kan uit eigen waarneming worden bevestigd. Deze professionals ontwikkelen coping mechanismen om met hun werkomgeving om te gaan die onbedoeld invloed heeft op de bedoeling van het beleid dat zij moeten uitvoeren (Lipsky, 2010). Dit kleine onderzoek kan wellicht een bijdrage leveren aan de vraag of en in welke mate dit ook speelt in de beschreven setting. Hoe ziet dat eruit op het moment dat de omslag eerder leidt tot méér discretionaire ruimte (de menselijke maat) dan minder (de aSB-operatie)?

## 1.9 Maatschappelijke relevantie

In paragraaf 1.1 werd al aangehaald dat ter verdieping van de gevoerde dialoog in het kader van het rapport ‘Klem tussen balie en beleid’ ingezoomd kan worden op de afdeling SMZ van UWV.

De maatschappij heeft de afgelopen jaren een ontwikkeling doorgemaakt die het (gewenste) handelen van professionals in dienst van overheidsorganisaties zoals het UWV, momenteel herdefinieert. Zo concludeerde het Rapport *“Regels en Ruimte (Verkenning Maatwerk in dienstverlening en discretionaire ruimte)”* in 2019 dat maatwerk in de rechten en plichten en in de vorm van persoonlijk contact voor groepen burgers die dat nodig hebben, onder druk staat. Dat leidt tot tekortkomingen in de dienstverlening aan bepaalde groepen cliënten, tot lange ‘klantreizen’ en maatwerk dat uiteindelijk alleen geboden wordt aan burgers met veel bureaucratische vaardigheden en uithoudingsvermogen.

Het op een andere manier wegen van dit soort aspecten in de dienstverlening kan (ook) onder de noemer van discretionaire ruimte worden geschaard. Dit onderzoek kan een bijdrage leveren aan het begrip rondom deze discretionaire ruimte en de factoren die hierop van toepassing zijn.

Zij zijn daarmee potentiële variabelen in eventueel toekomstige positiebepalingen in de eerder aangehaalde configuratie politiek, beleid en sturing.

### 1.10 Leeswijzer

In dit hoofdstuk is het onderwerp voor deze thesis ingeleid en geplaatst binnen context van het 'onderzoeksubject'; de professional binnen de afdeling Sociaal-Medische Zaken van UWV. Ook zijn de probleemstelling en de onderzoeksvragen beschreven en is de wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie gedeut.

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader beschreven waarin achtereenvolgens de concepten professionals en hun motivatie, discretionaire ruimte, publieke waarden(conflicten) en coping mechanismen worden besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een eenvoudig conceptueel model en drie hypothesen.

Hoofdstuk 3 beschrijft en verantwoordt de methodologie van het onderzoek, alsmede de onderzoeksmethode, de methode van dataverzameling en – analyse, de betrouwbaarheid en validiteit.

In hoofdstuk 4 worden de resultaten van de interviews getoond en worden deze geanalyseerd.

In het afsluitende hoofdstuk 5 worden de hoofd- en deelvragen beantwoord en worden de onderzoeksresultaten geplaatst in het geheel van de voorgaande hoofdstukken in de thesis. Ook worden enkele aanbevelingen voor de praktijk en nader wetenschappelijk onderzoek geformuleerd.

## Hoofdstuk 2      Theoretisch Kader

### 2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de theoretische kernconcepten en de mogelijke relaties daartussen zoals die in de wetenschappelijke literatuur worden onderscheiden.

De theoretische kernconcepten zijn afgeleid uit de in hoofdstuk 1 genoemde onderzoeksvragen.

In paragraaf 2.2 definiëren we de professional zoals we die ook binnen ons onderzoek binnen de divisie Sociaal-medische zaken van UWV aantreffen, kijken we naar de motivatie van professionals en verkennen we publieke professionaliteit.

In paragraaf 2.3 staat het begrip ‘discretionaire ruimte’ centraal. Wat is het en wat is de betekenis voor de publieke professional die er mee te maken heeft?

In paragraaf 2.4 kijken we naar publieke waarden en hoe professionals deze waarden prioriteren en wat hier de consequenties van (kunnen) zijn.

In de laatste paragraaf van hoofdstuk 2 vatten we de theorie samen en formuleren we onderzoeksproposities die de basis vormen voor ons empirisch onderzoek.

### 2.2 Professionals

Er zijn veel definities van professionals te geven. In de brede betekenis verwijst de term naar iedereen die bepaalde vaardigheden heeft en daarvoor ook een opleiding heeft genoten (Mackor, 2011). In een poging dit preciezer te definiëren vertrekken Tummers et al (2009) vanuit de definitie van Gabe et al. (2004): ‘to describe an occupation as a “profession” may be simply to identify it as a particular kind of occupation, typically one with high status and high rewards, requiring long formal training and delivering a personal service’.

In het kader van het onderzoeksveld waar deze thesis zich op richt, hanteren we een definitie van *publieke professionals* als beroepsbeoefenaren die een drietal aspecten gemeen hebben (Noordegraaf et al., 2014, uit Noordergraaf 2009, gebaseerd op Schön, 1983; Freidson, 2001):

- Ze werken met en voor (individuele) burgers. Ze behandelen individuele gevallen, maar dienen tegelijkertijd maatschappelijke waarden zoals het bevorderen van gezondheid, rechtszekerheid, kennisontwikkeling en veiligheid.
- Ze behandelen individuele burgers als specifieke gevallen, waarbij ze varen op een combinatie van expliciete algemene kennis en geïnternaliseerde ervaringskennis, de zogenoemde ‘tacit-knowledge’. Noordegraaf noemt dit het inhoudelijke aspect van professionaliteit.
- Ze hebben een vak geleerd, dat mede via beroepsverbanden wordt vormgegeven en overgedragen en ze behoren tot meer of minder geformaliseerde beroepsgroepen die hun respectievelijke domeinen beïnvloeden en reguleren. Dit is volgens Noordegraaf het institutionele aspect van professionaliteit.

Noordegraaf (2004) hanteert nog een andere indeling van typen professionals die het vermelden waard is. Hij onderscheidt de klassieke-, ‘street-level’- en moderne professionals.

1. *Klassieke professionals* kenmerken zich door een hoge mate van professional control; macht over opleidingen, de selectie van nieuwe beroepsbeoefenaren en de beroepsuitoefening. Denk hierbij aan medisch specialisten, accountants en advocaten.
2. *Street-level professionals* hebben een inhoudelijke technische basis die door opleiding en socialisatie wordt bijgebracht, maar tegelijkertijd werken ze in- en voor organisaties die de beroepsuitoefening mede organiseren en stevig inkaderen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan leraren en politieagenten.



3. De *moderne professionals* kennen dit soort elementen niet, of ze zijn veel minder makkelijk af te bakenen, maar ze hebben wel een gemeenschappelijk beroepsprofiel. Voorbeelden zijn managers, controllers, auditors en consultants.

Deze indeling is overigens aan veranderende contextuele inzichten onderhevig. De 'moderne professional' wordt minder als 'professional' gezien vanwege het ontbreken van inhoudelijke- en institutionele controle. Alleen diegenen die rechtstreeks diensten verlenen aan cliënten wordt gezien als professional (Schott, van Kleef & Noordegraaf, 2015).

De street-level professional wordt ook wel aangeduid als 'street-level bureaucrat'. Lipsky muntte deze term in 1980 in zijn standaard werk *'Street-level bureaucracy, dilemmas of the individual in public services'*. Hij preciseert dit type functionaris als ambtenaren in de eerstelijns overheidsdienst, die direct met burgers in contact staan en in staat zijn discretionaire ruimte in te vullen. Door hun interactie met burgers, gebruikend makend van deze discretionaire ruimte, hebben zij de mogelijkheid om het overheidsbeleid ter plaatse vorm te geven.

#### 2.2.1 SMZ-professional

De indeling van Noordegraaf (2004) en de precisering van Lipsky (1980, 2010) past bij het profiel van de SMZ-professional; ze voldoet aan zowel de kenmerken van een klassieke professional als die van de street-level bureaucrat. De inkadering van de beroepsuitoefening als voornaamste kenmerk van dit type professional is vooral het gevolg van de wet- en regelgeving van waaruit het UWV haar opdracht uitvoert en waar ze haar bestaansrecht aan ontleent.

Hier is een interessante parallel zichtbaar met bijvoorbeeld veterinaire inspecteurs die Schott, van Kleef en Noordegraaf (2015) hebben onderzocht; deze worden getypeerd als klassieke professionals, met sterke professionele normen en principes die zij zich tijdens hun lange academische opleiding eigen hebben gemaakt, terwijl zij tegelijkertijd ambtenaren zijn die voor een grote publieke organisatie werken, in een positie die van hen verlangt dat zij zich houden aan de richtlijnen en doelstellingen van de organisatie. Al deze elementen gelden ook voor de SMZ-professionals (met dien verstande dat de arbeidsdeskundigen meestal geen academische- maar een HBO-opleiding hebben genoten). Ook deze beroepsgroep ervoer in het verleden professionele en morele problemen bij het uitvoeren van beleid. (Tummers, Bekkers en Steijn, 2009).

Op zo'n moment botsen de waarden en belangen van de organisatie met die van de professional en hangt het van de zogenaamde coping mechanismen van de professional af in welke mate dit gevolgen heeft voor hun prestaties en voor de implementatie van beleid.

#### 2.2.2 Professionals en hun motivatie

Medewerkers in publieke organisaties zijn, meer dan medewerkers in de private sector, gemotiveerd om bij te dragen aan maatschappelijk opgaven en ambities (Crewson, 1997 in: van Loon & Noordegraaf, 2014).

Motivatie voor de publieke zaak is een specifieke autonome motivatie waarin het belang van de samenleving voor het eigen belang wordt gesteld. Ook Lipsky (2010) stelde al vast dat publieke professionals bij de overheid gaan werken vanuit een gevoel van gemeenschapszin. De drijfveer om via het werk een bijdrage te leveren aan de samenleving bestaat uit drie typen motivatie (Rainey, 1982, Perry & Wise, 1990, in van Loon & Noordegraaf, 2014). Dit wordt ten eerste samengevat in rationele- of instrumentele motivatie, dat appelleert aan het willen participeren in publieke besluitvorming en aan het willen verbeteren van de dienstverlening.

Ten tweede is daar de affectieve motivatie die voorkomt uit de emotie die wordt gevoeld bij mensen 'die het minder hebben' en vandaaruit willen werken aan publieke dienstverlening.

Tot slot wordt de normatieve motivatie beschreven als een plichtsbesef of een roeping waardoor men werk wil doen met een publieke functie. In algemene zin worden deze motivaties in samenhang omschreven als 'public service motivation' (Perry, 1996).



### 2.2.3 Publieke professionaliteit

Professionals worden geconfronteerd met conflicterende situaties als gevolg van mogelijke botsingen tussen professionele-, organisatorische- en maatschappelijke factoren (Schott, van Kleef & Noordegraaf, 2015). Voordat dit in paragraaf 2.4.1. verder wordt uitgewerkt, kijken we in deze paragraaf eerst naar de verschillende perspectieven op publieke professionaliteit.

De verschillende perspectieven zijn gestoeld op principes. Deze principes behelzen onder andere welke waarden op het spel staan (Noordegraaf, 2015b).

Het eerste perspectief wordt door Noordegraaf en Siderius (2016) 'pure professionaliteit' genoemd, waarin vooral kwaliteit, tijd en menselijkheid als waarden centraal staan.

Dit in tegenstelling tot het perspectief van de gecontroleerde professionaliteit, ook wel 'managerialism' genoemd, waarin efficiëntie en controle doorslaggevende waarden zijn. Noordegraaf en Siderius betogen dat het hier gaat om ideaaltypische constructen die door de veranderende context omzichtig moeten worden behandeld.

Steeds vaker zijn hybride perspectieven zichtbaar waarin zowel effectiviteit en kwaliteit als waarden samenkomen. Maar ook deze hybride vorm lijkt niet helemaal meer aan te sluiten bij de huidige tijd en ontwikkelingen.

Noordegraaf en Siderius introduceren daarom een vierde perspectief dat *organiserend professionalisme* wordt genoemd. De nadruk ligt dan niet op professionals als zodanig, noch op producten en prestaties, maar op goed werkende processen, waarbij professionals deze processen zelf mede vormgeven, in relatie tot andere professionals, ondersteuners, managers, staffunctionarissen, cliënten en stakeholders. Op deze wijze kan de legitimiteit van professionele diensten worden versterkt. Gelet op de geschetste situatie en ontwikkeling in hoofdstuk 1 geeft dit laatste perspectief de meeste ruimte om in te spelen op dergelijke ontwikkelingen, maar is in de praktijk 'op zijn best' het hybride perspectief zichtbaar, maar dan nog steeds met de conflicterende situaties die deze in zich heeft.

### 2.3 Discretionaire ruimte

Discretionaire ruimte wordt in de Engelstalige wetenschappelijke literatuur gevat in één woord: 'discretion'. Er is een overvloed aan literatuur over dit concept voorhanden, met verschillende interpretaties en evenveel zoveel kritieken daarop (Tummers & Bekkers, 2014).

Bekkers (2017) gebruikt het synoniem 'beleidsvrijheid' om het fenomeen te beschrijven van een zekere mate van speelruimte en daarmee ook een keuze uit bepaalde handelingsalternatieven hebben in het licht van de specifieke beslissingssituaties waarmee een individuele ambtenaar of een uitvoeringsorganisatie wordt geconfronteerd. Hiermee, zo stelt Bekkers, gaat in de uitvoering van beleid de vorming van beleid nog steeds door.

De diverse noties van het concept houden verband met de verschillende manieren waarop beleid wordt geïmplementeerd. In een 'top-down' beleidsperspectief wordt 'discretionaire ruimte' vaak niet verwelkomd (Davis, 1969, Polsky 1993, in Tummers & Bekkers, 2014), omdat street-level bureaucrats het zouden kunnen gebruiken om eigen, particuliere doelen na te streven.

Vanuit een 'bottom-up' perspectief wordt discretionaire ruimte het instrument om beleid toe te spitsen op de specifieke omstandigheden van het individu.

In dat laatste perspectief is discretionaire ruimte iets wat 'ten goede' wordt gebruikt om de legitimiteit te bevorderen en kan daarmee het draagvlak van het overheidsbeleid vergroten; 'scratch the surface and we will find discretion making modern public organisations work' (Evans, 2010:373).

### 2.3.1 Discretionaire ruimte in relatie tot een wettelijk systeem

Vanuit een tegengesteld gezichtspunt wordt 'discretionaire ruimte' juist gezien als een noodzakelijk kwaad (Lipsky, 2010), omdat het afbreuk doet aan andere waarden als 'gelijke monniken, gelijke kappen'. In de afgelopen eeuw is de discretionaire ruimte van de street-level bureaucrat in uitvoerende organisaties op een aantal manieren ingeperkt en beteugeld.

Hiervoor is een aantal 'checks and balances' beschikbaar, bijvoorbeeld in de vorm van bezwaarprocedures. Zo kan de bestuursrechter de wijze toetsen waarop een street-level bureaucrat gebruikt maakt van zijn discretionaire ruimte (Bovens & Zouridis, 2002).

### 2.3.2 De invulling van discretionaire ruimte

Discretionaire ruimte is per definitie geen begrip dat éénduidig kan en zal worden ingevuld.

Het is de vrijheid die de street-level bureaucrats hebben tijdens de beleidsuitvoering (Lipsky, 1980).

Maar de wijze waarop zij het invullen, is afhankelijk van veel factoren.

Bijvoorbeeld omdat zij meer of minder kennis bezitten van de regels, hun organisatie het beleid iets anders heeft geoperationaliseerd, zij een betere relatie hebben met hun manager of een persoonlijkheid hebben die meer of minder 'regelvolgend' is (Brehm & Hamilton, 1996; Prottas, 1979, in Tummers & Bekkers, 2014). Hier speelt ook loyaliteit een rol (De Graaf, 2010).

Daarnaast leiden de diverse noties van discretionaire ruimte, zoals in paragraaf 2.3 aangehaald, tot waardenconflicten. Ze komen vaak neer op de tegenstrijdigheden van het volgen van algemene regels aan de ene kant en het leveren van maatwerk aan de andere kant.

Verschillende waarden zoals rechtmatigheid, gelijkheid, professionaliteit en effectiviteit botsen in dergelijke situaties (De Graaf & Huberts, 2014). Ook de diversiteit in percepties van loyaliteit kunnen een bron zijn van conflicten.

In de volgende paragraaf kijken we naar 'publieke waarden' en naar het fenomeen van conflicterende waarden en de impact voor professionals.

## 2.4 Publieke waarden

Publieke waarden zijn de sociale normen, principes en idealen die moeten worden nagestreefd en gehandhaafd door overheidsfunctionarissen en organisaties (Bozeman, 2007, in Nabatchi, 2017).

Vrij vertaald zou je kunnen stellen dat ze een weerspiegeling zijn van hoe een ideale wereld op het gebied van de relatie tussen burger en overheid eruit ziet. Daarnaast hebben ze ook betrekking op interorganisatorische aspecten.

Deze waarden worden door Nabatchi onderverdeeld in diverse kaders (politiek, juridisch, organisatorisch en markt), in een poging de pluraliteit van publieke waarden te duiden.

In hoofdstuk 1 werd de ontwikkeling van New Public Management al aangehaald als aanjager van de verzakelijking in de publieke dienstverlening. Dit past bij marktgerichte waardenkaders die uitgaan van 'running the government as a business' (Nabatchi, 2017:63). Overigens plaatst Nabatchi wel een disclaimer bij het gebruik van deze kaders omdat ze tot stand zijn gekomen in een Amerikaanse context.

Onderzoek in Nederland uit 2008 (van der Wal et.al.) onder 766 managers bij publieke organisaties en 497 managers uit het bedrijfsleven, naar de waardensystemen in zowel publieke- als private organisaties, toont aan dat er verschillende relatief klassieke waardesystemen te onderscheiden zijn, die tegelijkertijd ook een gemeenschappelijke kern hebben. Onder andere *betrouwbaarheid*, *deskundigheid*, en *doelmatigheid* komen in deze waardesystemen terug.

Met de kanttekening dat dit onderzoek is gehouden onder leidinggevenden en niet onder professionals volgens de definitie van paragraaf 2.2, werden als typisch publieke waarden steekwoorden en omschrijvingen gegeven als:

|                                |                                                                                           |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Verantwoording afleggen</i> | Bereid zijn acties te verantwoorden en uit te leggen aan belanghebbenden                  |
| <i>Rechtmatigheid</i>          | Handelen in overeenstemming met bestaande wetten en regels                                |
| <i>Onkreukbaarheid</i>         | Handelen zonder vooroordelen of partijdigheid ten aanzien van specifieke (groeps)belangen |
| <i>Deskundigheid</i>           | Handelen met competentie, vaardigheid en kennis                                           |
| <i>Betrouwbaarheid</i>         | Handelen op een betrouwbare en consistente manier tegenover relevante belanghebbenden     |

Tabel 2.1 Top 5 Gevonden publieke waarden (naar Van der Wal et al., 2018)

De kanttekening is essentieel omdat er waarschijnlijk andere waarden waren gevonden als er was geënquêteerd bij functionarissen die in direct contact met de cliënt staan (van der Wal et al., 2008). Het is precies die constatering die duidelijk maakt dat publieke professionals conflicterende waarden met elkaar in overeenstemming moeten brengen in hun werkzaamheden en dat ze enige discretionaire ruimte nodig hebben om dit te doen.

Het gaat hierbij om conflicterende waarden binnen waardenkaders als zodanig (zoals het door Okun in 1975 beschreven conflict tussen *gelijkheid* en *efficiëntie* in overheidsbeleid (De Graaf & Huberts, 2014)), maar vooral ook conflicterende waarden tussen de organisatie en de professional.

#### 2.4.1 Publieke waardenconflicten

Publieke waardenconflicten vinden hun oorsprong in het gegeven dat publieke professionals die beleid implementeren, vanuit meerdere logica's eisen krijgen opgelegd waarin verschillende waarden en normen worden gehanteerd en die een eigen legitimiteit hebben (Freidson 2001; WRR 2004, in Tummers, Bekkers en Steijn, 2009). Ze onderscheiden er vier;

- Institutionele logica, bijvoorbeeld wet- en regelgeving en beleidsdoelen;
- Organisatie logica, vooral de regels en afspraken die moeten zorgen voor een goede uitwerking van het beleidsprogramma van de organisatie;
- Professionele logica, waarbij het gaat over de vereisten die gevolgd moeten worden als iemand professioneel wil handelen;
- Cliëntlogica, waar de eisen en waarden die burgers naar voren brengen centraal staan.

Deze logica's leiden tot drie typen waardenconflicten (Tummers et al., 2012). Het eerste conflict is dat tussen beleid en professie. Beleidseisen kunnen bepaald rolgedrag vragen dat in strijd kan zijn met professionele waarden. Dit conflict kan bijzonder uitgesproken zijn als het beleid op een top-down manier wordt geïmplementeerd, zonder overleg met de professionals (Hill & Hupe 2009, in Tummers et al., 2012).

Het tweede is het conflict tussen beleid en cliënt. Dit type conflict doet zich voor wanneer professionals die belast zijn met de uitvoering van beleid te maken krijgen met cliënten die niet volledig passen in het profiel van cliënten waar dat beleid voor gemaakt is.

Ten derde kan dan nog een organisationeel-professioneel conflict worden onderscheiden. Dit doet zich voor wanneer het door de organisatie verlangde rolgedrag niet overeenkomt met de professionele attitudes.

Dit lijkt op het eerste conflict, maar gaat niet over het beleid als zodanig maar over de wijze waarop de organisatie het beleid implementeert. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de rol die managers daarin kunnen spelen, door de nadruk te leggen op efficiency en kwantificeerbare doelstellingen.

Van Loon & Noordegraaf (2014) brengen de diverse soorten motivatie (zie paragraaf 2.2.2) in verbinding met de diverse soorten logica.

Zij kwamen tot de conclusie dat de kracht van professionals optimaal wordt benut als er sprake is van goede aansluiting tussen professionele- en organisatielogica.

#### 2.4.2. Publieke waardenconflicten en 'coping'

Uit het in paragraaf 2.2.1. aangehaalde onderzoek bleek dat het type professionaliteit dat bij een bepaald individu overheerst, van invloed is op de mate waarin hij of zij werk gerelateerde spanningen ervaart. Hoe minder het lukt om waarden uit de verschillende percepties te integreren, hoe meer werkstress wordt ervaren.

Het ligt voor de hand dat werkstress niet bevorderlijk is voor de prestaties en daarmee de dienstverlening aan de burger. Daarnaast is het slecht voor het welzijn van de professional.

Als reactie op werkstress zoeken professionals naar manieren om hiermee om te gaan.

Dit 'hiermee omgaan' wordt in de wetenschappelijke literatuur 'coping' genoemd.

Het is opnieuw Lipsky (1980, 2010) die dit concept voor het eerst introduceert in zijn werk 'Street-level bureaucracy'.

Dit leidt tot een nogal somber beeld van de omstandigheden waarbinnen de street-level bureaucrat zijn werk uitvoert; 'they work in constant discord, expected to work with clients in a compassionate manner yet the services are delivered through a detached bureaucracy, which lacks empathy and has limited resources' (Adami, 2016:3).

Daar tegenover kan ook een ander beeld worden geplaatst; dat van de professionals die geen willoze slachtoffers zijn, maar ingebed in dynamische, sociale, culturele en technologische systemen, die mede afhankelijk van de aard en de vitaliteit van relaties in meer of mindere mate uitmonden in conflictueuze situaties en verlies van vakmanschap en kwaliteit van dienstverlening.

Zowel de specifieke aard van publieke dienstverlening en institutionele setting als de eigen houding en ontwikkeling van de professional bepaalt de rolopvatting en daarmee de beleving van de professional.

Daartussen bestaat een belangrijke wisselwerking (van Loon & Noordegraaf, 2014).

Voortkomend uit de psychoanalyse van Freud, waarin het begrip 'afweer' een belangrijke plek had en verwees naar de strijd van het ego tegen onaangename gevoelens, ontstond er in de jaren '60 van de vorige eeuw literatuur over het analyseren en verbeteren van de verdediging van mensen tegen verschillende stressoren (Tummers et al., 2013). Dit leidde tot een nieuwe onderzoekslijn onder de noemer 'coping'.

Pionier in dit veld is Richard Lazarus die het begrip 'coping' uitbreidde tot een breder scala aan cognitieve- en gedragsreacties die mensen gebruiken om stress te beheersen.

Tummers et al. presenteerden in 2013 een overzichtsstudie, waarin 30 onderzoeken systematisch werden geanalyseerd. Zij baseren zich in deze studie op drie niveaus van coping, afgeleid van een door Skinner et al. (2013) bepleitte indeling in vier niveaus.

De volgende tabel onderscheidt deze vier niveaus van specifiek naar generiek:

| Niveau                | Naam                      | Omschrijving                                                                                                                                                          | Voorbeeld                                                                                      |
|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1<br>(heel specifiek) | <i>Coping instances</i>   | Concrete real-time reacties waarin mensen proberen datgene wat van ze gevraagd wordt te beheersen, tolereren of verminderen.                                          | Het lezen van blogs van deskundigen over de stressfactor                                       |
| 2<br>(specifiek)      | <i>Ways of coping</i>     | Herkenbare soorten acties die moeten kunnen worden ingedeeld in conceptueel duidelijke, wederzijds uitsluitende en uitputtende categorieën.                           | Kan worden gegroepeerd in: Lezen over het probleem                                             |
| 3<br>(generiek)       | <i>Families of coping</i> | Hogere orde categorieën binnen 'ways of coping'. Elke familie vertegenwoordigt een functioneel homogene set van manieren van die dezelfde aanpassingsfuncties dienen. | Kan worden gegroepeerd in: Informatie zoeken                                                   |
| 4<br>(heel generiek)  | <i>Adaptive processes</i> | Basisprocessen die interveniëren tussen stress en de psychologische, sociale en fysiologische gevolgen.                                                               | Kan worden gegroepeerd in: Coördineren van acties en onvoorziene omstandigheden in de omgeving |

Tabel 2.2 Hiërarchische structuur van coping: vier levels van coping (naar Tummers et al. 2013)

Omdat Tummers et al. (2013) vooral geïnteresseerd waren in de coping mechanismen tijdens de uitvoering van beleid en minder in meer algemene aanpassingsprocessen (niveau 4), richtten zij zich in hun onderzoek op de eerste drie niveaus van coping. Dit leverde een overzicht op van twaalf 'families of coping' waarbinnen meer dan 30 verschillende 'ways of coping' werden gevonden (zie tabel 2.3). Het is belangrijk om hier te benadrukken dat het gaat om coping van individuele professionals. Dit moet niet worden verward met de coping strategieën in het openbaar bestuur; cf. de Graaf & Huberts, 2014.

| soort coping      | functie van de manier van coping                 | voorbeelden van manieren van coping |
|-------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------|
|                   |                                                  |                                     |
| probleemoplossing | acties aanpassen om effectiever te worden        | instrumentele actie                 |
|                   |                                                  | planning                            |
|                   |                                                  | strategiseren                       |
| informatie zoeken | het vinden van extra onzekerheden                | lezen over het probleem             |
|                   |                                                  | anderen vragen                      |
|                   |                                                  | observatie                          |
| hulpeloosheid     | zoek de grenzen van de acties                    | pessimisme                          |
|                   |                                                  | verwarring                          |
|                   |                                                  | passiviteit                         |
| ontsnappen        | ontsnappen aan niet bindende omgevingen          | gedragsvermijding                   |
|                   |                                                  | mentale terugtrekking               |
|                   |                                                  | ontkenning                          |
| zelfredzaamheid   | de beschikbare sociale bronnen beschermen        | ontspanning                         |
|                   |                                                  | emotionele expressie                |
|                   |                                                  | zelfstimulering                     |
| steun zoeken      | beschikbare bronnen gebruiken                    | op zoek naar comfort                |
|                   |                                                  | contact zoeken                      |
|                   |                                                  | instrumentele hulp                  |
| delegatie         | de grenzen van de bronnen opzoeken               | zelfmedelijden                      |
|                   |                                                  | klagen                              |
|                   |                                                  | zeuren                              |
| afzondering       | terugtrekken uit een niet-ondersteunende context | sociale terugtrekking               |
|                   |                                                  | anderen vermijden                   |
| aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen          | afleiding                           |
|                   |                                                  | aanvaarding                         |
|                   |                                                  | cognitieve herstructurering         |
| onderhandeling    | nieuwe mogelijkheden vinden                      | deals sluiten                       |
|                   |                                                  | onderhandelen                       |
|                   |                                                  | prioriteiten stellen                |
| onderwerping      | je eigen voorkeuren laten varen                  | negatieve gedachten                 |
|                   |                                                  | gedachten laten opdringen           |
| tegenstand        | beperkingen wegnemen                             | agressie                            |
|                   |                                                  | anderen de schuld geven             |
|                   |                                                  |                                     |

Tabel 2.3. Twaalf 'families of coping' met voorbeelden van manier van coping (naar Tummers et al. 2013, (gebaseerd op Zimmer-Gembeck & Skinner (2011); Skinner et al. (2003))

Er wordt uiteindelijk een 'top 3' van coping mechanismen onderscheiden: onderhandeling (*negotiation*), probleemoplossing (*problem solving*) en tegenstand (*opposition*) (Tummers et al., 2013).

De concretisering van deze voornaamste coping mechanismen zijn weergegeven in de volgende figuur:

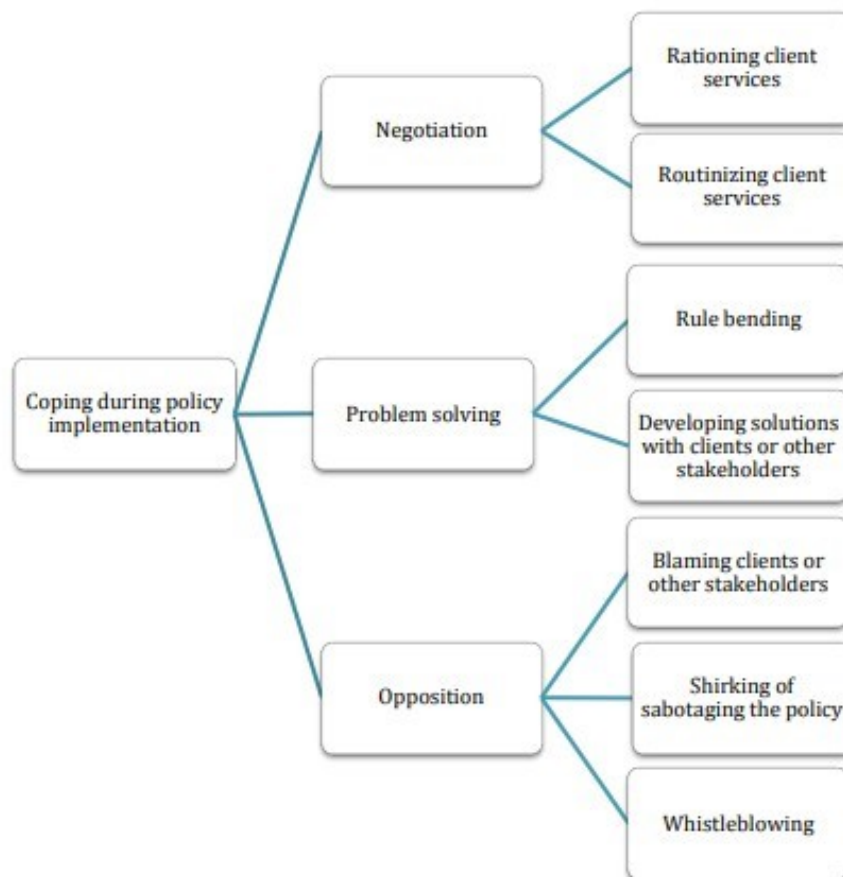


Fig. 2.1 Coping classificaties volgens Tummers et al., 2013, p.32

Onderhandeling (*negotiation*) wordt omschreven als het vinden van een compromis tussen de prioriteiten van de persoon en de beperkingen van de situatie. Lipsky (1980, 2010) beschreef deze coping mechanismen en noemde ze *rationing and routinizing*, wat zoveel wil zeggen als het beperken van de vraag en/of het routinematig behandelen van casuïstiek die zich daar eigenlijk niet voor leent. Probleemoplossing (*problem solving*) richt zich op het aanpassen van acties om effectief te zijn, bijvoorbeeld door het beleid aan te passen aan de eisen van de cliënt of oplossingen te bedenken met cliënten en/of andere stakeholders. Terwijl oppositie (*opposition*) vooral gaat om het ontlopen van verantwoordelijkheden of het zelfs doelbewust saboteren van beleid.

De top 3 vertoont een grote gelijkenis met het werk van Lipsky. Dit is niet verwonderlijk omdat veel wetenschappers nog steeds zijn conceptualisatie van coping gebruiken (Ellis, 2007 in Tummers et al., 2013).

#### 2.4.3 Van Lipsky tot nu

Er is veel veranderd sinds het werk van Lipsky, dat immers al verscheen in 1980. Belangrijke ontwikkelingen die van invloed zijn op het street-level werk zijn onder andere de implicaties van de NPM-beweging, ICT en nieuwe (sociale) media (Tummers et al., 2013).

De invoering van NPM (zie ook hoofdstuk 1) had ingrijpende gevolgen voor street-level bureaucraten (Tummers et al., 2009). NPM richt zich op bedrijfsmatige waarden, zoals efficiëntie, transparantie en keuzevrijheid van de cliënt. Die uitvloeisels van NPM botsen vaak met *public service* motivatie door de nadruk op marktwerking, controle en bedrijfsmatig sturen (Van Loon & Noordegraaf, 2014). NPM-prestatie-meetsystemen kunnen de professionele autonomie aantasten (Tummers et al., 2009) en zijn daarmee van invloed op discretionaire ruimte.

Dit gegeven is de één van de kernen van het publieke waardenconflict; de morele conflicten die kunnen optreden wanneer eerstelijns werkers beleid moeten in- of uitvoeren waarmee ze zich niet kunnen identificeren. Tummers noemt dit ook wel beleidsvervreemding.

Met betrekking tot ICT in relatie tot coping door street-level bureaucrats stellen Bovens & Zouridis (2002) in hun artikel "From streetlevel to screen-level bureaucracy" dat informatie- en communicatietechnologie het werk verandert. Ook hier kan zich dat manifesteren in de manier waarop discretionaire ruimte wordt ervaren. Dit is afhankelijk van de mate waarin de rol van ICT verschuift van *ondersteunend*, naar *leidend* of zelfs *beslissend*.

Verwant met de notie van ICT is de opkomende invloed van (sociale) media. Hiermee kan vrij makkelijk en anoniem zorg worden geuit over publieke dienstverlening, ook door medewerkers zelf. Op die manier kan het gebruik van sociale media een coping mechanisme zijn, als een hedendaagse variant van 'opposition'.

## 2.5 Wrap up

In deze paragraaf blikken we terug op dit hoofdstuk waarin we de begrippen uit de hoofd- en deelvragen van hoofdstuk 1 hebben verkend, introduceren we een eenvoudig conceptueel model en worden een aantal hypothesen geformuleerd.

Hoofdvraag:

Hoe geven SMZ-professionals 'discretionaire ruimte' vorm wanneer zij met conflicterende waarden worden geconfronteerd en welke factoren zijn hierop van invloed?

Deelvragen:

- Wat is 'discretionaire ruimte', welke belemmerende- of stimulerende factoren spelen een rol rondom dit begrip en in welke mate zijn deze ook van toepassing op de SMZ-professional?
- Welke publieke waarden hanteren SMZ-professionals en welke waardenconflicten komen daarbij aan de oppervlakte?
- Welke coping mechanismen hanteren SMZ-professionals bij professionele- en/of morele problemen?

In paragraaf 2.2 is het begrip 'professionals' verkend en stelden we vast dat de SMZ-professional conform de indeling van Noordegraaf (2014) zowel aan de definities van de klassieke professional als die van de 'street-level bureaucrat', zoals Lipsky (1980) die beschrijft, voldoet. Deze professionals hebben verschillende motivaties, die vatbaar lijken voor het ervaren van waardenconflicten.

In paragraaf 2.3 hebben we gekeken naar 'discretionaire ruimte', door Bekkers (2017) ook wel omschreven als beleidsvrijheid. Mede door de toepassing daarvan krijgt beleid vorm en betekenis. De mate waarin dat gebeurt en hoe zich dat vormt is o.a. afhankelijk van de wijze waarop beleid wordt geïmplementeerd. De theorie heeft een duidelijk beeld geschetst van wat het concept behelst, maar beschrijft dit tegelijkertijd zo breed dat het ook veel vragen open laat; in het kader van dit onderzoek zullen we vooral dieper gaan kijken naar de factoren die een rol spelen in de specifieke context van de divisie Sociaal-medische zaken van UWV.

In paragraaf 2.4 lag de focus op publieke waarden en de wijze waarop ze tot conflictueuze situaties kunnen leiden. Ondanks dat er publieke waarden zijn die ook in private waardensystemen voorkomen, zijn er specifieke publieke waarden te duiden. Die conflicteren soms zowel onderling met elkaar als met waarden die professionals hebben die in publieke organisaties werken. Beide situaties leiden tot zogenaamde waardenconflicten. Om hier mee om te gaan ontwikkelen professionals verschillende coping mechanismen. De motivatie van de professional, de wijze waarop



professionaliteit binnen een organisatie wordt beleefd en de mate waarin de diverse logica's elkaar kunnen aanvullen danwel tegenwerken spelen een rol in de coping. Daarnaast zijn ook de persoonskenmerken van de professional van belang. Er zijn drie dominante coping mechanismen te onderscheiden met bijbehorende uitingen.

Aan het eind van dit hoofdstuk stellen we vast dat de theorie ons antwoord heeft verschaft op de vraag wat discretionaire ruimte is en hebben we gezien dat er relaties lijken te bestaan tussen de kernbegrippen *professionals*, *public service motivation*, *(publieke) professionaliteit*, *discretionaire ruimte*, *publieke waarden*, *publieke waardenconflicten* en *coping mechanismen*.

### 2.5.1 Conceptueel model

Deze relaties worden in onderstaand (sterk vereenvoudigd) conceptueel model weergegeven.

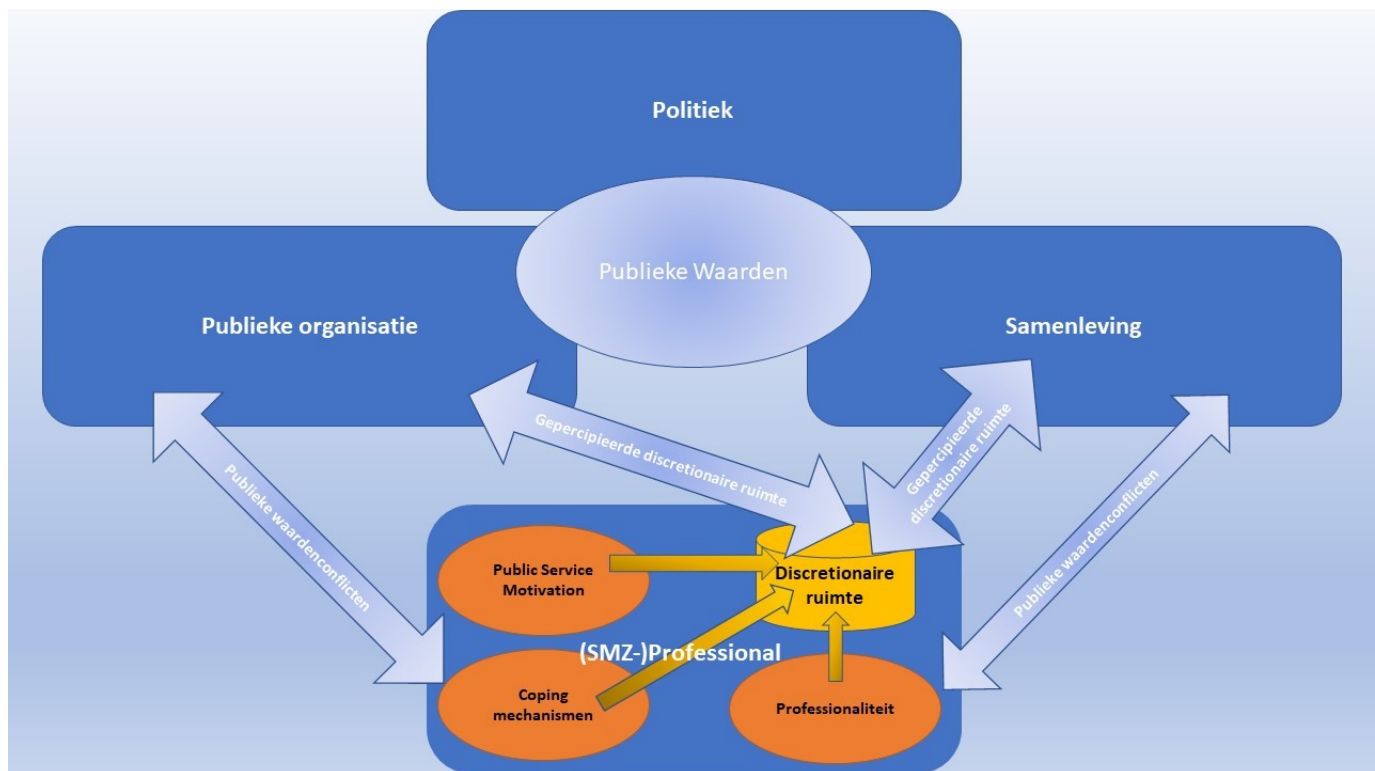


Fig. 2.2 Conceptueel model van de theoretische kernconcepten

### 2.5.2. Hypothesen

Dit model is de basis voor de volgende hypothesen, die in het empirisch onderzoek verder onderzocht worden:

#### Hypothese 1

*Het prioriteren van publieke waarden door SMZ-professionals, leidt in de huidige praktijk vooral tot organisationeel-professionele conflicten.*

## **Hypothese 2**

*Naarmate er meer discretionaire ruimte wordt ervaren, komen er minder waardenconflicten aan de oppervlakte.*

## **Hypothese 3**

*Omdat SMZ-professionals voldoen aan de kenmerken van de street-level bureaucrat, zullen hun dominante coping-mechanismen vooral 'onderhandeling', 'probleemoplossing' en/of 'tegenstand' zijn.*

## Hoofdstuk 3 Methodologie

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek beschreven. In de volgende paragrafen komen de onderzoeksstrategie, de methode van onderzoek, -dataverzameling en data-analyse, alsmede de betrouwbaarheid en validiteit aan de orde.

### 3.2 Onderzoeksstrategie

De gekozen onderzoeksstrategie is die van een gevalsstudie. Hierbij wordt empirisch onderzoek verricht naar een bepaald hedendaags verschijnsel in zijn reële context met gebruikmaking van meerdere bronnen van bewijsmateriaal (McCartan & Robson, 2016). Vanuit de aanleiding van de aandacht voor 'de menselijke maat' is dat hedendaagse verschijnsel dan het construct van drijfveren/motivaties, waarden en coping mechanismen van professionals. Dit is onderzocht binnen de context van de perceptie van de SMZ-professional. Het is een zogenaamde enkelvoudige gevalsstudie (Van Thiel, 2021) omdat de aanleiding en het verschijnsel, het instrument *discretionaire ruimte* en haar onderdelen *public service motivation*, (*publieke*) *professionaliteit*, *coping mechanismen* en de *publieke waardenconflicten* benaderd en onderzocht zijn binnen één district van de divisie Sociaal-medische zaken van het UWV, te weten het district Overijssel/Gelderland-Noord (OGN). Dit district is één van elf waarin SMZ is opgedeeld. Elk district heeft één of meerdere kantoren van waaruit de dienstverlening aan de cliënten wordt verzorgd.

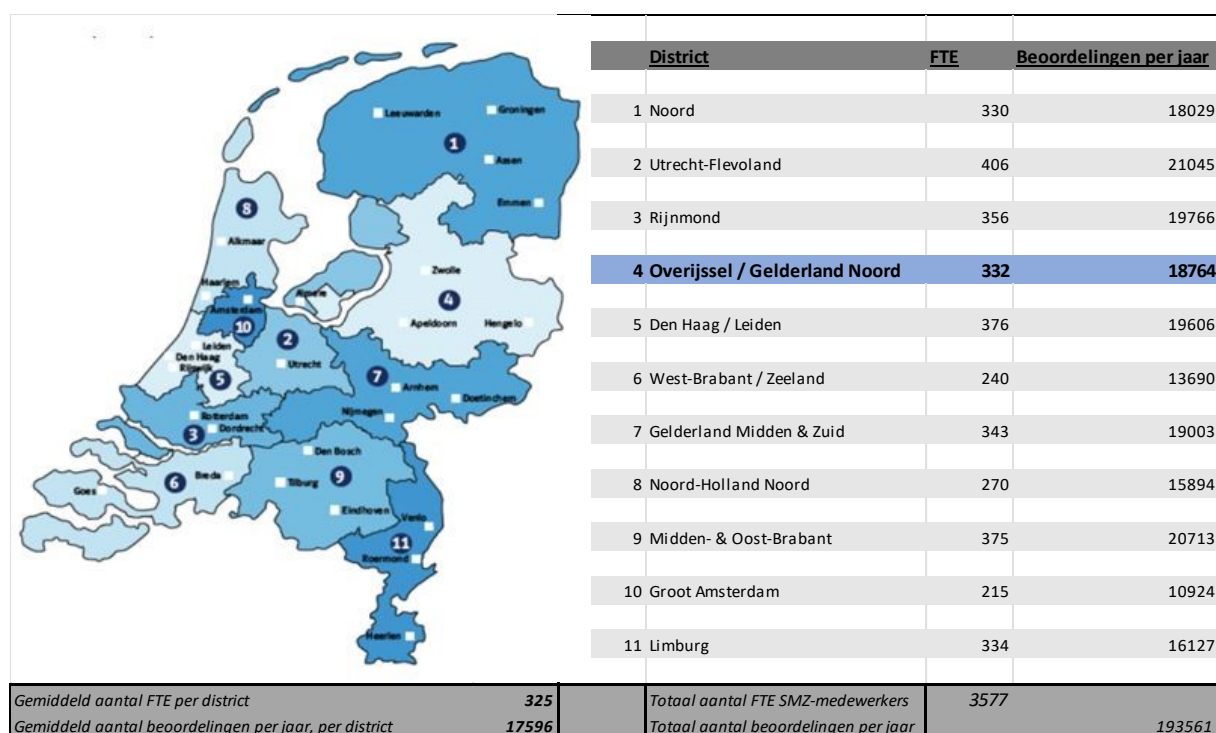


Fig. 3.1 Districtsindeling, overzicht FTE's en begrote beoordelingen per jaar (2023). Bron: UWV, SMZ B,C&K<sup>2</sup>

Het district OGN kan gelet op fig. 3.1 (zie vorige pagina) worden getypeerd als een district van gemiddelde omvang qua SMZ medewerkers en het hen toebedeelde werk.

<sup>2</sup> De genoemde FTE-waarden bestaan niet alleen uit het type functionarissen die in het kader van dit onderzoek zijn geïnterviewd, te weten verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen. Er werken ook teamondersteuners, procesbegeleiders, re-integratiebegeleiders, sociaal-medisch verpleegkundigen, medisch secretaresses, managers en adviseurs in de districten.

De bevindingen zouden mogelijk ook representatief kunnen zijn voor de andere districten van SMZ in Nederland omdat ze qua organisatie inrichting en -structuur vergelijkbaar zijn, maar dat is niet onderzocht.

### 3.3 Methode van onderzoek

De onderzoeksmethode wordt bepaald door de onderzoeksdoelstellingen (Weiss, 1994). Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek door middel van semigestructureerde interviews.

Dit is een beproefde methode wanneer het doel is om gedetailleerde beschrijvingen te kunnen doen van een ontwikkeling of gebeurtenis, om meerdere perspectieven te integreren of om te begrijpen hoe bepaalde gebeurtenissen of ontwikkelingen worden geïnterpreteerd.

Bij kwalitatief onderzoek gaat het vooral om het verkrijgen van inzichten en minder om harde, getalsmatig onderbouwde feiten (Baarda, 2019). De kernconcepten zijn als apart onderzoeksveld en soms ook in onderlinge samenhang met elkaar onderwerp van diverse wetenschappelijke onderzoeken (geweest), maar de specifieke betekenis voor de professionals van Sociaal-medische zaken van UWV en hun coping zijn niet in beeld.

De hypothesen die aan het eind van hoofdstuk 2 zijn geformuleerd, zijn in de context van de SMZ-professionals in het district OGN onderzocht.

### 3.4 Methode van dataverzameling

#### 3.4.1 Literatuurstudie

Er is een literatuurstudie uitgevoerd. Hierin zijn de kernconcepten uit de hoofd- en deelvragen leidend geweest. De bestudering van de wetenschappelijke literatuur heeft de kernconcepten verhelderd en een aantal verbanden aangetoond die hebben geleid tot een eenvoudig conceptueel model. Daarnaast hebben ze geleid tot een drietal hypothesen die empirisch zijn getoetst.

#### 3.4.2 Inhoudsanalyse

Bij een inhoudsanalyse bestudeert de onderzoeker de inhoud van bestaand materiaal, meestal schriftelijke documenten. Het wordt gebruikt voor het vaststellen van feiten en opvattingen (Van Thiel, 2021). Deze documenten zijn aanvullend aan de wetenschappelijke literatuur en vormen samen het discours rondom de kernconcepten en de concretisering daarvan in de huidige tijd.

Het gaat hierbij om het volgende materiaal:

- Klem tussen balie en beleid, Rapport – Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties (2021);
- UWV Strategie 2021-2025, Ruimte voor menselijke maat in dienstverlening (2021);
- Bouwen aan perspectief voor iedere klant en medewerker, Jaarplan 2022-2023, Sociaal-medische zaken (2021);
- Regels en Ruimte, Verkenning Maatwerk in dienstverlening en discretionaire ruimte, ABDTOPConsult (2019);
- Publieke Waarde uitgemeten, Interne sturing is externe verantwoording, Policy Paper voor het Ministerie van SZW, VU Amsterdam/Zijlstra Center (2021).

#### 3.4.3 Semigestructureerde interviews

In paragraaf 3.3 is de keuze voor deze vorm onderbouwd. Interviewen is vaak belangrijk als men wil weten wat een groep mensen denkt, hoe zij een gebeurtenis of reeks interpreteren, of wat zij hebben gedaan of van plan zijn te doen (Aberbach & Rockman, 2002).

Binnen de vereiste omvang en de beperkt beschikbare tijd, is besloten om in totaal veertien interviews af te nemen, evenredig verdeeld over verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen. De relatie tot het onderzoeksonderwerp is evident; zij *zijn* het onderzoeksonderwerp als SMZ-professionals.

Er is een uitnodiging verstuurd waarin de context van het onderzoek uiteen is gezet (zie bijlage 2). Deze mail werd naar elke arbeidsdeskundige en verzekeringsarts gestuurd, die op dat moment werkzaam was in het district OGN. In totaal waren dat 139 potentiële respondenten. Zeventien procent van hen reageerde positief (24 personen, waarvan 15 arbeidsdeskundigen en 9 verzekeringsartsen). Hieruit is een selectie gemaakt waarbij een evenredige verdeling van man/vrouw in elk geval een criterium is geweest. Dat lukte slechts ten dele omdat de personen die positief reageerden niet op diezelfde manier evenredig waren verdeeld. Zo was er in de groep verzekeringsartsen slechts één vrouw beschikbaar.

De interviews zijn afgenomen met als basis een vooraf opgestelde vragenlijst die voor beide groepen (arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen) gelijk was (zie bijlage 3).

De vragen werden in de basis in een vaste volgorde gesteld, omdat er een logische opbouw in de vragen zit. Zo werd begonnen met vragen rondom het thema motivatie, professionaliteit en waarden om deze begrippen te laden, voordat vragen konden worden gesteld over de wijze waarop dit tot uiting kwam in concrete situaties.

Het gaf de onderzoeker uiteindelijk een beeld van de geldende logica's en expliciete en impliciete opvattingen (Miles & Huberman, 1994 in Stevens, 2022) over de genoemde thema's, bij de professionals van Sociaal-medische zaken in OGN (n=14).

### 3.5 Methode van data-analyse

'First and foremost, analysis is a test of the ability to think – to process information in a meaningful and useful manner' (Fetterman, 1998) in McCartan & Robson, 2016:462).

De analyse van de kwalitatieve data is in drie stappen verlopen. Alhoewel het zich lang niet altijd in een strikt lineair proces voltrok (data-analyse begint zodra er gegevens worden verzameld, (Weiss, 1994)), zijn de volgende stappen te onderscheiden; verzamelen, ordenen en analyseren.

#### 3.5.1 Dataverzameling

Er is gebruik gemaakt van een interviewhandleiding (cf. van Thiel, 2021), bestaande uit de onderdelen introductie, de feitelijke interviewvragen en een afsluiting. In de introductie is het doel van het onderzoek beschreven en is duidelijkheid verschaft over de werkwijze tijdens het interview. Voordat de interviews begonnen, zijn de respondenten mondeling gewezen op de vrijwillige deelname aan het onderzoek en is aangegeven dat ze, ook tijdens het interview, de mogelijkheid houden om hun deelname te beëindigen.

Vooraf was aangegeven dat het gesprek tussen de 45 en 60 minuten zou gaan duren. In de praktijk kwam de gemiddelde gespreksduur net boven de 60 minuten uit. De gesprekken laten zich als 'open en geanimeerd' typeren.

Met vooraf verkregen instemming zijn alle interviews opgenomen door middel van een audio-opname. Deze opnames zijn letterlijk uitgewerkt in interviewverslagen, waarin alleen de echte 'off-topic zaken' zijn weggelaten en zinnen soms 'makkelijker lopend' zijn opgeschreven. Deze zijn, in het kader van een zogenaamde 'member check' (Van Thiel, 2021) voorgelegd aan de respondenten. Twee respondenten hebben kleine wijzigingen aangebracht.

Zowel de audio-opnamen als de uitgewerkte interviewverslagen zijn op een beveiligde, externe schijf van de onderzoeker bewaard. De respondenten is beloofd dat de gegevens zullen worden vernietigd, na de definitieve goedkeuring en beoordeling van deze thesis.

### 3.5.2 Ordenen

Om alle gegevens uit de interviews overzichtelijk in kaart te brengen is begonnen met het aanleggen van een Excel-bestand (zie bijlage 4). In dit bestand bestaan de rijen uit de diverse vragen in de oorspronkelijke volgorde van de lijst die tijdens de interviews is gebruikt en vertegenwoordigen de kolommen de relevante passages van de respondenten op deze vragen. Dit kan worden gezien als de uittreksels van de interviews (Weiss, 1994). Hier werd duidelijk dat de te onderscheiden stappen in de data-analyse inderdaad door elkaar lopen; deze ordening gaf de onderzoeker al eerste inzichten die verder werden verdiept tijdens de data-analyse.

Bij de ordening werd ook zichtbaar dat respondenten soms al pratend teruggrepen op eerdere vragen en antwoorden. Ze leken in eerste aanleg 'off-topic' op de gestelde vraag, maar bleken een verlaafd antwoord op een eerdere vraag. Dit is door de onderzoeker 'opgelost' door de betreffende quotes bij de juiste vraag onder te brengen.

### 3.5.3 Analyseren

Het doel van dit onderzoek was inzicht te krijgen hoe SMZ-professionals discretionaire ruimte vorm geven en welke factoren hierop van invloed zijn. Het eventuele antwoord daarop komt uiteindelijk voort uit de antwoorden van alle respondenten tezamen. Daarmee moet de analyse van al deze data leiden tot 'het niveau van het veralgemeende' (Weiss, 1994:152).

Tijdens het ordenen vond een bepaalde manier van datareductie plaats; antwoorden van de respondenten werden als het ware ingedikt. Hiermee werd al een eerste indruk gekregen, die heeft geleid tot een eerste codering van de resultaten. Dit zijn zogenaamde 'open coderingen'. Hier werd geprobeerd de in het uittreksel geplaatste quotes verder samen te vatten in een paar woorden (vaak niet meer dan drie).

In de fase daarna werd bij een aantal vragen meer thematisch gecodeerd, waarmee het in zekere zin mogelijk werd te komen tot de gewenste veralgemenisering. Hiermee konden de resultaten van een aantal vragen ook visueel worden gepresenteerd in grafische vorm.

Vraag 4 behandelde de publieke waarden die door SMZ-professionals worden gehanteerd. Bij de thematische codering is geprobeerd zoveel mogelijk volgens de omschrijvingen te werken die in het onderzoek van Van der Wal et al. (2008) zijn gebruikt, om op die manier te voorkomen dat de perceptie en interpretatie van de onderzoeker een (te) grote rol zou kunnen gaan spelen.

Een soortgelijke benadering vond ook plaats bij de verwerking van de resultaten rondom vraag 9, die handelde over de zogenaamde coping mechanismen van de respondenten.

Hier werd tijdens de thematische codering aansluiting gezocht bij de 'twelve families of coping with examples of ways of coping' (Zimmer-Gembeck & Skinner (2011); Skinner et al. (2003) in Tummers et al. (2013)).

Perceptie en interpretatie van de onderzoeker heeft wel een rol gespeeld bij de analyse van de documenten uit de paragrafen 1.2.1 en 1.2.2, waarbij een selectie is gemaakt van de (naar idee van de onderzoeker) relevante passages.

De volledige analyse van de interviewvragen is terug te vinden in bijlage 5.

## 3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

De controleerbaarheid en de herhaalbaarheid van de analyse van kwalitatieve data is minder eenduidig dan bij kwantitatief onderzoek (Van Thiel, 2021). Sowieso is het lastig(er) om te komen tot standaardisatie omdat een aantal vragen gaat over de beleving van de respondenten.

Ook de scope van dit onderzoek is beperkt omdat het slechts gaat om één district van de elf waarin de divisie Sociaal-medische zaken van UWV haar dienstverlening vormgeeft.

Toch is zoveel mogelijk geprobeerd om de methodologische kwaliteit van het onderzoek te borgen door ten minste aandacht te hebben voor bovengenoemde omstandigheden en ze te benoemen.

De betrouwbaarheid is vorm gegeven door de vooraf geformuleerde vragenlijst waarmee is gewerkt, alsmede de audio-opnames die van elk interview zijn gemaakt. De verslagen zijn aan de respondenten voorgelegd en hen is de mogelijkheid geboden aanpassingen te doen en gevraagd (daarna) akkoord te geven.

#### 3.6.1 Rol en positie van de onderzoeker

De onderzoeker was ten tijde van de interview- en analysefase als leidinggevende werkzaam bij de divisie Sociaal-medische zaken in het district Overijssel/Gelderland-Noord en daarmee een collega (en in een sommige gevallen zelfs een (ex-)leidinggevende) van de respondenten.

Mede daarom heeft de onderzoeker voorafgaand aan de interviews gevraagd of deze positie belemmerend is om de vragen te kunnen beantwoorden. Ook na afloop van de interviews is dit expliciet gevraagd.

Daarnaast kan de wetenschapsopvatting van de onderzoeker van invloed zijn op de onderzoeksresultaten, zeker in een kwalitatief onderzoek.

Een wetenschapsopvatting is niet altijd een bewuste keuze; het is ook een kwestie van bekendheid, gewoonte of persoonlijke stijl (Van Thiel, 2021). Ondanks het feit dat de onderzoeker geen academicus is, past de interpretatieve wetenschapsbenadering hem goed; deze gaat ervan uit dat er niet één werkelijkheid is. Iedereen (mensen, groepen) ziet de werkelijkheid op zijn eigen manier en vanuit zijn eigen perspectief (Van Thiel, 2021).

Dit is een risico dat ook wel 'dubbele hermeetiek' wordt genoemd; de onderzoeker interpreteert de interpretaties van de mensen die hij onderzoekt (Van den Bersselaar, 2003, in Van Thiel, 2021).

#### 3.6.2 Ethische richtlijnen

Het onderzoek is uitgevoerd conform de ethische richtlijnen voor niet medisch onderzoek.

De onderzoeksopzet is voorgelegd aan de Ethische Commissie van de Faculteit Behavioural, Management and Social sciences (BMS) van de Universiteit Twente. Hiervoor is een uitgebreide vragenlijst ingevuld die ingaat op de positie van de respondenten en de wijze waarop anonimiteit en privacy is geborgd. De verkregen toestemming (registratienummer 211382) is als bijlage 7 opgenomen.

Deelname aan het onderzoek was vrijwillig. Alle respondenten zijn vooraf geïnformeerd over de aanpak. Alle informatie is anoniem en vertrouwelijk verwerkt en gerapporteerd.

De data van de interviews worden, conform de geldende richtlijnen van de Universiteit Twente, extern opgeslagen. Na afronding van het onderzoek worden al deze data verwijderd.



## Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven van de interviews met arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen. Met welke motivatie zijn de respondenten ooit aan een loopbaan bij Sociaal-medische Zaken van UWV begonnen, hoe beleven ze hun professionaliteit en hoe gebruiken ze hun discretionaire ruimte? Welke publieke waarden beschouwen ze als leidend en hoe gaan ze ermee om als deze conflicteren met uitgangspunten van de organisatie waarvoor ze werken of de wet- en regelgeving die ze moeten uitvoeren?

### 4.1 Wat drijft de SMZ-professional?

Alle respondenten hebben op enigerlei wijze affiniteit met de doelgroep waarvoor UWV in het leven is geroepen. In het geval van de divisie Sociaal-medische zaken zijn dat burgers die een beroep doen op de regelingen rondom arbeidsongeschiktheid.

In dit onderzoek werden twee typen functionarissen geïnterviewd; arbeidsdeskundigen en verzekeringsartsen. In elke categorie werden zeven functionarissen bevraagd. Elf van de veertien respondenten (79%) benoemden bij de vraag *‘waarom heb je voor dit vak gekozen’* de affiniteit met- en importantie van het werken voor de cliënten van UWV expliciet.

Bij de overige respondenten kwam deze affiniteit in tal van andere antwoorden bij vervolgvragen ook naar boven. De cliënten zitten volgens de meeste respondenten vrijwel altijd in een lastig parket en dat motiveert om kennis en vaardigheden in te zetten om ze te helpen; *“Uitdaging en interesse bij mensen die het moeilijk hebben”* (respondent 2), *“...bijdrage leveren aan een belangrijk aspect in iemands leven”* (respondent 3), *“Mijn rol als gids in de complexe WIA-materie”* (respondent 4) illustreren deze intrinsieke motivatie.

Echter, het blijkt een combinatie van factoren te zijn; op de verdiepende vraag *‘voor wie doe jij dat’* die in één van de interviews werd gesteld, antwoordde een respondent *“voor zowel de cliënt als de samenleving. De uitkering is overheidsgeld. In die zin zijn wij een poortwachter. Dat vind ik net zo belangrijk”*.

Opvallend hierbij is dat 5 van de 7 ondervraagde artsen (71%) zijn of haar antwoord rondom motivatie in eerste instantie ophangen aan de arbeidsmarktsituatie van dat moment. *“Ik heb er niet voor gekozen, de omstandigheden hebben voor mij gekozen.”* (respondent 5). *“Toen ik arts werd, was het een slechte tijd qua werkgelegenheid.”* (respondent 13).

Dit betekent overigens niet dat er geen match is tussen de primaire motivatie en hetgeen men uiteindelijk binnen UWV vond: *“Ik studeerde af in 1984. Toen was het een hele slechte markt voor alle artsen, eigenlijk. Ik was op zoek naar werk dat er eigenlijk niet was. Er waren op dat moment zo’n 2000 werkloze basisartsen in Nederland (...) ik wilde huisarts worden (...) uiteindelijk ben ik als een soort invaller bij het GAK gaan werken (...) en achteraf beviel het zo goed dat ik het ben blijven doen(...) Als huisarts zie je verschillende pathologie. Veel ziektebeelden. Dat zie je als verzekeringsarts eigenlijk nog veel meer.”*

Bij de groep arbeidsdeskundigen lijkt de keuze in de basis meer intrinsiek van aard te zijn. Daarbij valt op dat de echte ‘drive’ voortkomt uit een wens ‘het individu’ te helpen, eerder dan ‘de maatschappij’. *“...dat je iets kunt betekenen voor een ander”*. (respondent 6) en *“...dat je mensen toch gewoon kunt helpen, binnen een zeker kader (...)”* (respondent 10). Slechts één respondent verwoordt dat abstracter; *“ik voel mij verwant met de publieke sector en met name het thema Sociale Zekerheid.”* (respondent 12).

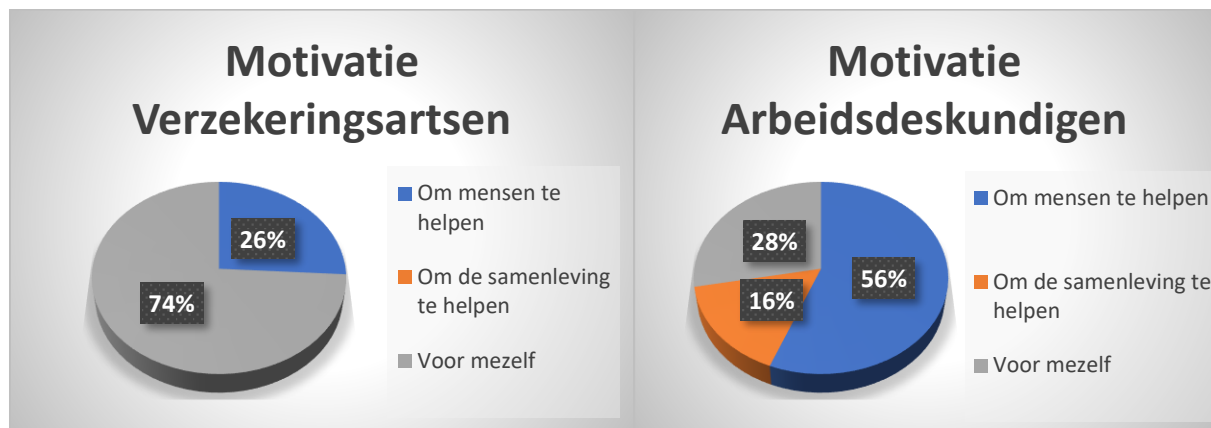
De volgende drie tabellen laten de motivatie zien die het meest dominant doorklonk in de antwoorden zoals ze in de interviews zijn gegeven.



Het is een nogal grofmazige indeling die desalniettemin het meest recht doet aan de quotes uit de interviews.

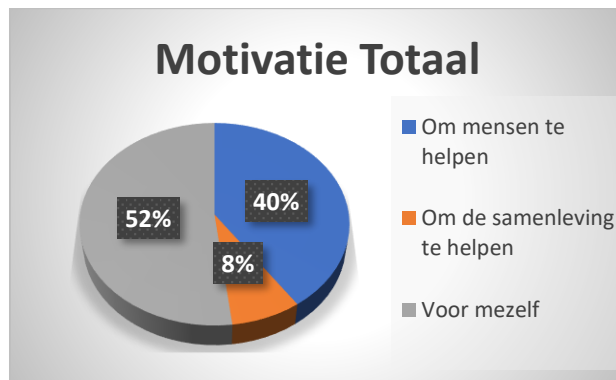
Ze lijken in eerste instantie daarmee wellicht erg 'algemeen' van aard, maar ze moeten toch vooral gezien worden in de context van het onderzoek en de interviewsetting; de deelnemers werden als SMZ-professional geïnterviewd waarbij het in de rede ligt te veronderstellen dat ze gemeenplaatsen als 'mensen' en 'samenleving' betrekken op hun professionele relatie daarmee.

Dan worden mensen cliënten en de samenleving het stelsel van regelingen die zij als professionals uitvoeren en de plek die dat heeft in die samenleving. Ook de omschrijving 'voor mezelf' is een samenvoeging van een aantal verschillende 'in de persoon zelf' gelegen factoren, die variëren van praktische, materiële of privé gerelateerde zaken tot meer ideële redenen als persoonlijke groei en ontwikkeling.



Tabel 4.1 Motivatie verzekeringsartsen

Tabel 4.2 Motivatie arbeidsdeskundigen



Tabel 4.3 Motivatie totaal

Het valt ook op dat ook op de organisatie goed lijkt te passen bij de medewerkers.

Van de ondervraagde respondenten haalt 79% zijn motivatie ook uit zaken die hem of haar persoonlijk aanspreken. Dit heeft soms te maken met persoonlijke zingeving die samenvalt met de in de vorige alinea besproken motivatie, waarbij je op inhoud kunt spreken van congruentie tussen de persoon en de organisatiewaarden en -missie.

Maar het speelt zich ook af op het vlak van organisationele uitgangspunten, zoals team gebonden werken. Daarnaast wordt ook de balans tussen werk en privé een aantal keren benoemd, met name in de groep verzekeringsartsen.

## 4.2 Professionaliteit

Vooraf stond al vast dat alle respondenten voldeden aan de definitie van professionals zoals we die in hoofdstuk 2 hebben afgebakend. Theoretisch voldoen ze aan zowel aan de kenmerken van de

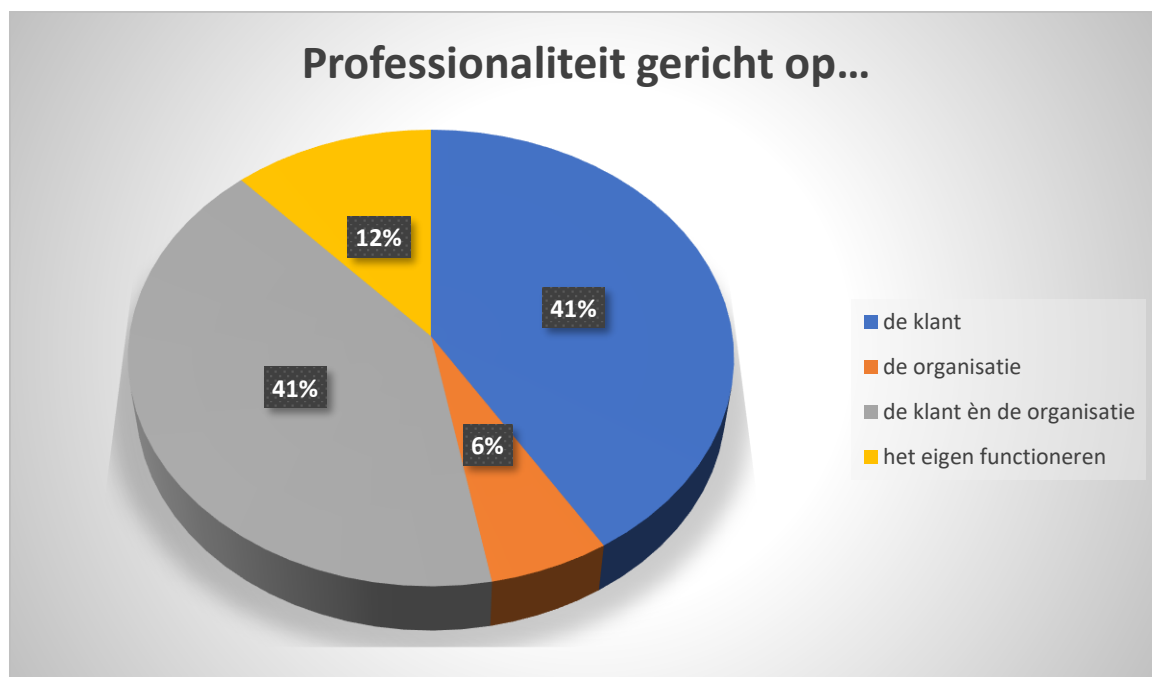
klassieke professional als van de street-level bureaucrat van Lipsky. Maar welke woorden gebruiken ze zelf om hun professionaliteit te duiden?

Het ligt voor de hand dat professionals, die zich kenmerken door een hoge mate van autonomie in hun beroepsuitoefening, primair iets zeggen over hun vak, wanneer ze hun professionaliteit definiëren. Drieënnegentig procent van de respondenten doet dat dan ook. Slechts één respondent zegt: *“Dat weet ik niet. Ik vind het heel belangrijk om als mens contact te maken met een ander mens (...) en als je iets niet weet dan zoek je het op. En al die certificering en diplomering en dat soort dingen, gaan heel erg uit van het theoretische, maar veel minder van: hoe ga je echt met je gesprekspartner om?”* De overige respondenten gebruiken verschillende woorden om te beschrijven wat hun professie behelst, waarbij de rode draad vooral is dat de cliënt en zijn omstandigheden in zijn geheel moeten worden gezien. Het begrip holistisch lijkt de lading hier het best te dekken. Niemand gebruikt dat specifieke woord, maar ruim 70% gebruikt een omschrijving die tot deze codering leidt. Bij de groep verzekeringsartsen is dat zelfs ruim 85%. Naast deze typering valt ook op dat de professionaliteit zich primair richt op de cliënten, in lijn met de antwoorden uit de vorige paragraaf. Slechts één respondent duidt zijn professionaliteit als iets dat wordt ingezet *“in de context van een bepaald spanningsveld van een klant die wat wil (...) en wij moeten daar een soort van meetlat naast leggen (...)”*. Een veel vaker gehoorde invalshoek is die van *“kennis ten goede laten komen aan de mensen waar je voor bent”* of nog specifiek *“je klant meenemen met je oordeel en waarom je tot dat oordeel komt”*.

Als vervolgvraag werd ingegaan op de wijze waarop die gedefinieerde professionaliteit in de dagelijkse praktijk werd toegepast. De antwoorden vallen in drie categorieën uiteen;

- Nadruk op de cliënt;
- Nadruk op de organisatie;
- Nadruk op het eigen functioneren;

Onderstaande tabel maakt deze indeling zichtbaar, waarbij zichtbaar wordt dat er door 41% van de respondenten antwoorden worden gegeven die tot een hybride codering leidt.



Tabel 4.4 Professionaliteit in de dagelijkse praktijk

### 4.3 Publieke waarden

In het blokje vragen over ‘publieke waarden’ zijn twee vragen gesteld. Allereerst de open vraag welke waarden bij de respondenten opkomen als ze de definitie van publieke waarden uit paragraaf 2.4 krijgen voorgeschoteld.

De respondenten noemden gemiddeld tussen de drie en vier publieke waarden, die in onderstaande figuur zijn verwerkt. De respondenten is niet gevraagd de genoemde waarden een score mee te geven, zodat niet is vast te stellen of men de ene waarde (veel) belangrijker vindt dan de andere.

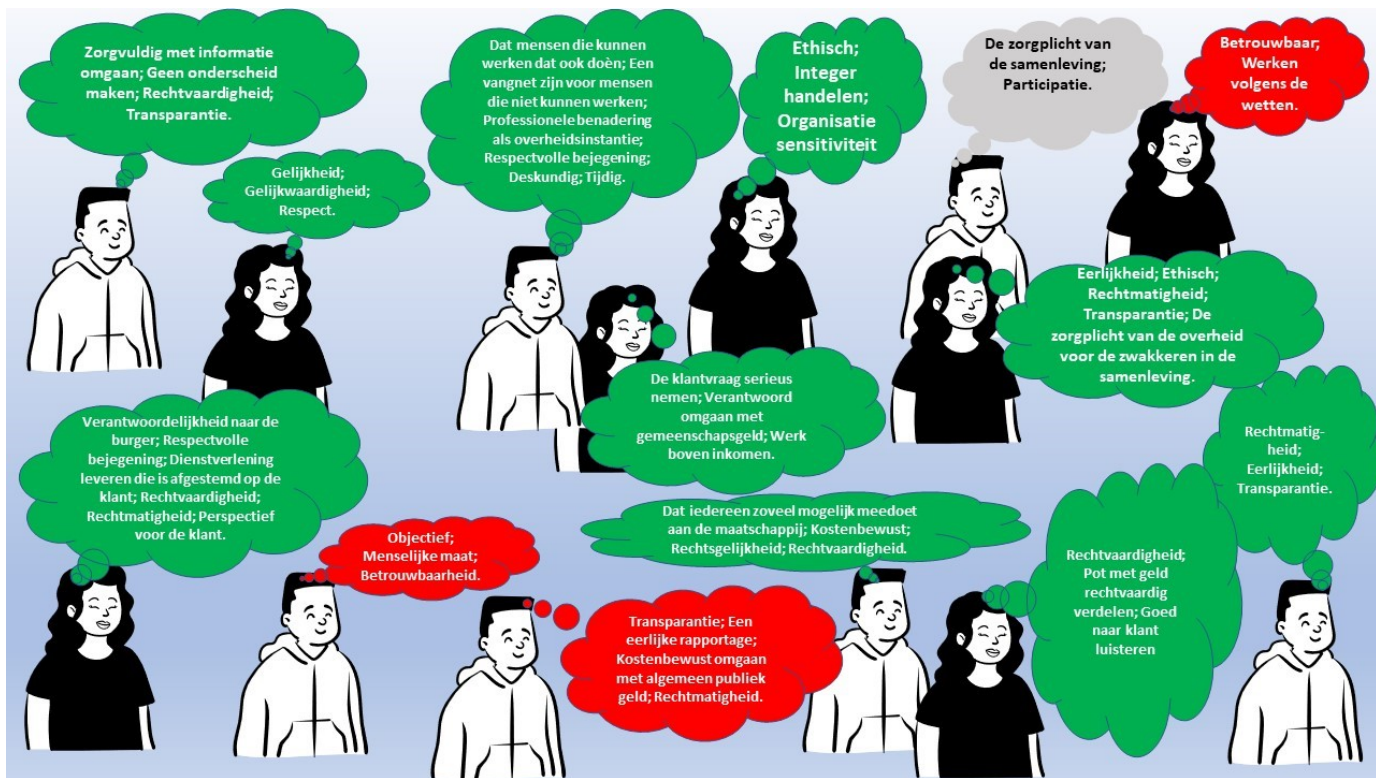


Fig. 4.1 Quotes publieke waarden

Dit leidt tot de volgende top 5<sup>3</sup>:

1. Sociale rechtvaardigheid;
2. Rechtmatigheid;
3. Eerlijkheid;
4. Betrouwbaarheid;
5. Transparantie.

Bij 36% van de respondenten werden publieke waarden gevonden, die potentieel met elkaar conflicteren, zoals de combinaties van ‘sociale rechtvaardigheid’ en ‘rechtmatigheid’ of ‘dienstbaarheid’ en ‘doelmatigheid’.

Vervolgens werd de respondenten de vraag gesteld of de door hen benoemde waarden ook door het UWV worden gehanteerd. Hier vindt 72% van wel, 21% vindt van niet en 7% laat het in het midden. In figuur 4.1 zijn de verschillende groepen herkenbaar aan hun groene- (‘eens’), rode (‘niet eens’) of

<sup>3</sup> De tabel met de verdeling van alle gecodeerde quotes is als tabel 4.5 te vinden in bijlage 6.

grijze ('neutraal') tekstwolken. De respondenten met de rode tekstwolken vinden de voor hun belangrijke waarden dus niet terug in de organisatie waar zij werken.

Welke waarden door de divisie Sociaal-medische zaken van UWV worden gehanteerd, kan worden afgeleid uit de UWV strategie en het daarvan afgeleide jaarplan van deze divisie.

Deze documenten zijn op dezelfde wijze gecodeerd als de betreffende vraag aan de respondenten. Analoog aan tabel 4.5 waarin de publiek waarden volgens SMZ-professionals worden weergegeven (zie bijlage 6), levert dit de volgende top 5<sup>4</sup> op van publieke waarden zoals deze doorklinken vanuit de organisatie:

1. Dienstbaarheid;
2. Betrouwbaarheid;
3. Deskundigheid;
4. Sociale rechtvaardigheid;
5. Responsiviteit.

#### 4.4 Conflicterende waarden

Op de vraag of wel eens professionele- of morele problemen worden ervaren bij het uitvoeren van hun werk antwoordde 64% volmondig 'ja'.

Drie respondenten beantwoordden de vraag met 'nee' maar zij gaven in de verdiepende vraag waarin om voorbeelden werd gevraagd wel blijk van (vooral) morele problemen. Hun antwoorden zijn daarom geïnterpreteerd als 'soms'.

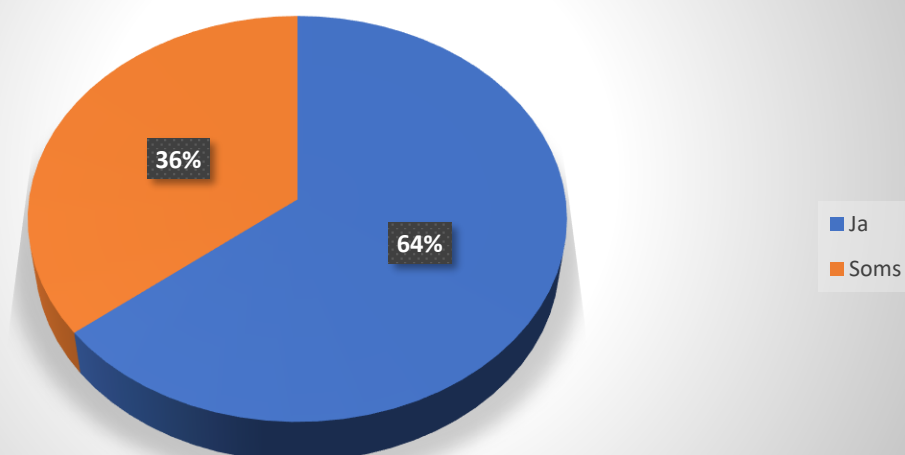
In deze categorie werden uiteindelijk vijf respondenten gescoord. Naast de genoemde zogenaamde 'nee, maar' respondenten was er één persoon die de vraag niet met ja of nee beantwoordde maar die door het antwoord *"Meestal voel ik me comfortabel bij wat ik doe. Soms merk ik wel dat het schuurt"* ook in de categorie 'soms' terecht is gekomen.

Tot slot werd bij één respondent een 'ja' gevonden dat in het antwoord eigenlijk van het tegenovergestelde blijk geeft; *"Dat is het werk van de professional. Je hebt altijd dilemma's en situaties waarbij je moet afwijken van bepaalde waarden. Daar is ruimte. Ik heb nooit het gevoel gehad dat je niet de ruimte kunt benutten. En het feit dat er honderd klanten wachten terwijl jij met één klant bezig bent dat doet wel pijn. Daar heb ik wel last van. Geen slapeloze nachten, maar toch. Maar ook hier kun je ruimte nemen."* (respondent 6). Deze ambiguïteit is uiteindelijk ook als 'soms' gescoord.

---

<sup>4</sup> De tabel met de verdeling van alle gecodeerde quotes is als tabel 4.6 te vinden in bijlage 6.

## Professionele- of morele problemen bij het uitvoeren van je werk?

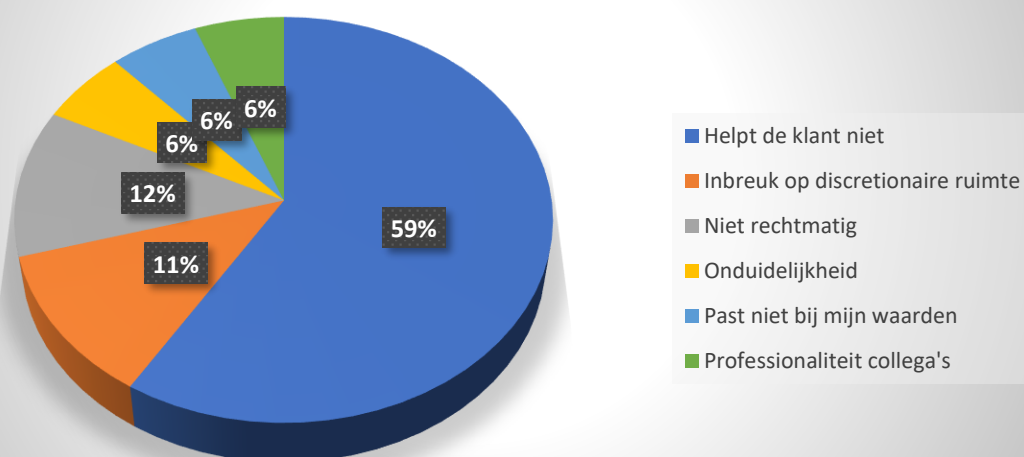


Tabel 4.7 Professionele- of morele problemen

De aard van de gegeven voorbeelden vallen in een zestal categorieën uiteen, waarvan er één overduidelijk prominent is. De top drie luidt:

- De uitkomst van de beoordeling helpt de cliënt niet;
- Het gebruik van mijn discretionaire ruimte leidt naar mijn eigen idee tot een onrechtmatige uitkomst;
- De druk vanuit de organisatie is een inbreuk op mijn discretionaire ruimte.

## Kern van de professionele- en/of morele problemen



Tabel 4.8 Kern van de professionele- en/of morele problemen

Het gegeven dat 67% van de respondenten die als publieke waarde ‘sociale rechtvaardigheid’ heeft genoemd, ook kwamen tot de definitie ‘helpt de cliënt niet’ als kern van de professionele- en/of morele problemen, dient als illustratie van een waardenconflict.

In paragraaf 2.4.1 zijn diverse soorten publieke waardenconflicten beschreven, wat uiteindelijk leidde tot de hypothese die veronderstelt dat het organisationeel-professionele conflict van toepassing is op de situatie bij Sociaal-medische zaken bij UWV. De respondenten werd gevraagd of zij dit type conflicten herkennen.

Dit organisationeel-professionele conflict wordt door 46% van de respondenten herkent.

Voorbeelden bij de explicitering van de ervaren professionele- en/of morele problemen zijn bijvoorbeeld; *“Als het mensbeeld van de organisatie niet strookt met mijn professionele mensbeeld dan zit dat heel moeilijk”* (respondent 2). Eén van de respondenten expliciteert dit nog verder: *“Ik heb een periode gehad waar ik veel moeite mee had, dat was de periode dat een bepaalde groep van de WAO-ers (...) moest worden her beoordeeld. (...) Daar had ik veel moeite mee”. (...) op een gegeven moment had ik daar zoveel moeite mee dat ik heb gezegd ‘dat wil ik niet meer’.”* (respondent 9)<sup>5</sup>

De overige respondenten herkennen het genoemde waardenconflict niet als zodanig (39%) of ‘zit daar dubbel in’ (15%).

In deze groep respondenten noemt 43% noemt ‘de wet’ als een belangrijker conflicterend element; *“Ik heb niet zozeer last van de starheid van UWV. Ik voel wel de ruimte vanuit mijn professie omdat ik merk dat als je communicatie opzoekt de starheid nog wel meevalt. (...) Waar ik het meeste tegenaan loop is wel die wetgeving* (Respondent 1).

Dat ‘er dubbel inzitten’ komt ook tot uiting in het gegeven dat 36% van de respondenten zowel ‘rechtmatigheid’ als ‘dienstbaarheid’ of ‘sociale rechtvaardigheid’ als publieke waarden noemt. De eerste appelleert aan het beginsel van gelijkheid terwijl de laatste twee veel meer van het individu en het benodigde maatwerk uitgaan.

Hiermee manifesteren waardenconflicten zich dus niet alleen in situaties waarin je als persoon moeite hebt met het in overeenstemming brengen van jouw waarden met die van ‘het systeem’ of de organisatie waar je voor werkt, maar ook met conflicterende opvattingen in je eigen waardensysteem.

#### 4.5 Coping

Hoe gaan SMZ-professionals om met de professionele- en/of morele problemen die ze tegenkomen in hun dagelijks werk?

Hoe brengen ze de omgang met problemen onder woorden en welke ordening kan daarin worden aangebracht?

Dit bleek tijdens de meeste interviews het onderdeel te zijn waar respondenten het meest uitgebreid op reflecteerden. Het leverde in totaal 63 te coderen quotes op<sup>6</sup>, waarvan een selectie in de volgende figuur is weergegeven:

---

<sup>5</sup> Dit gaat over het in paragraaf 1.8 aangehaalde onderzoek van Tummers, Bekkers en Steijn (2009) over Beleidsvervreemding van publieke professionals waarin de zogenoemde aSB-herbeoordelingsoperatie als case-study is opgevoerd.

<sup>6</sup> Bij sommige respondenten zijn meerdere quotes genoteerd die onder hetzelfde coping mechanismen zijn gecodeerd. Met deze doublures is rekening gehouden bij de verwerking; het coping mechanisme werd steeds maar 1x geteld bij elke respondent.



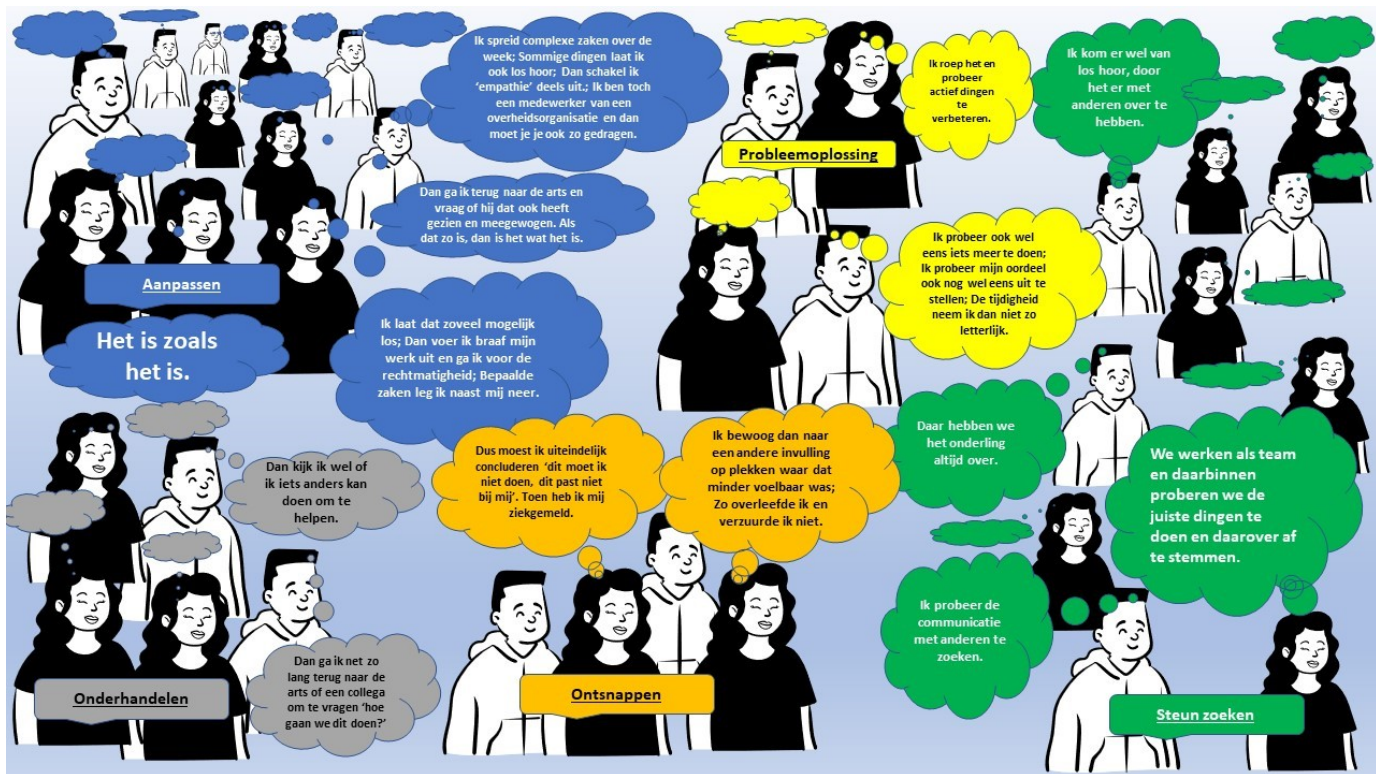
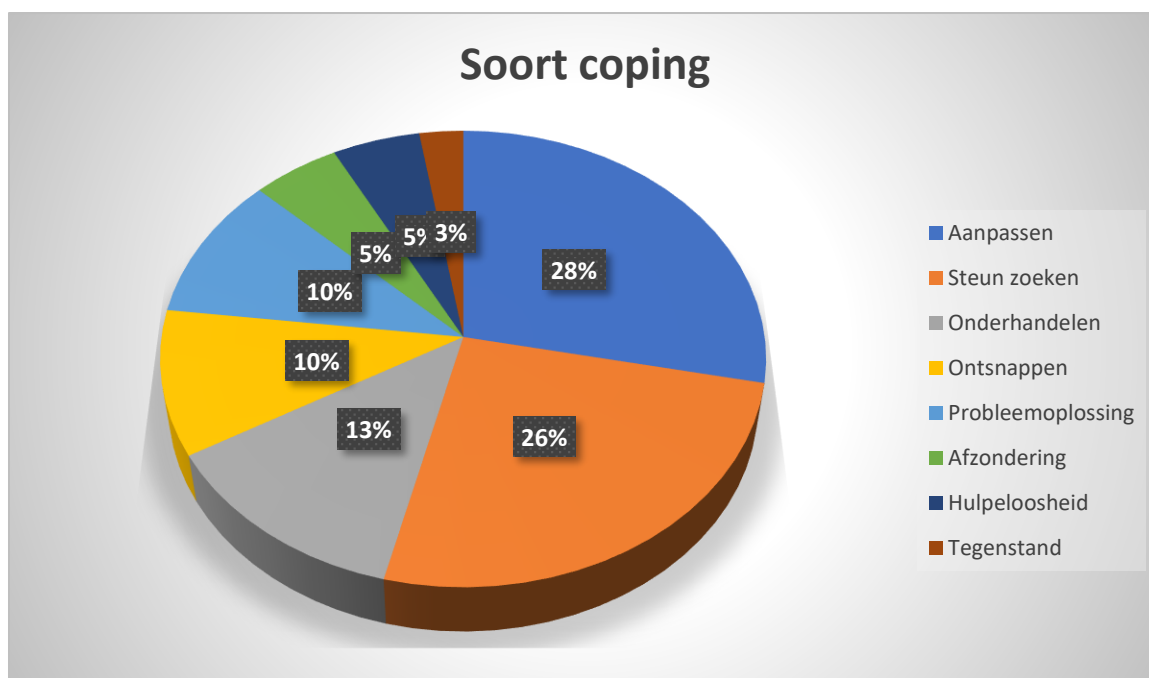


Fig. 4.2 Quotes coping mechanismen

De figuur maakt zichtbaar dat de volgende coping-mechanismen dominant zijn:

1. Aanpassen => 11 van 14 respondenten (79%)
2. Steun zoeken => 10 van 14 respondenten (71%)
3. Onderhandelen => 5 van 14 respondenten (36%)
4. Ontsnappen => 4 van 14 respondenten (29%)
5. Probleemoplossing => 4 van 14 respondenten (29%)

In totaal werden acht soorten coping mechanismen gevonden die zich procentueel als volgt verhouden:



Tab. 4.9 Soort coping

Bij de samenstelling van de groep respondenten die 'onderhandeling' als coping mechanisme liet noteren is iets opvallends waarneembaar: 4 van de 5 respondenten (80%) antwoordden 'soms' op de vraag of ze professionele- of morele problemen bij het uitvoeren van het werk ervoeren, terwijl voor slechts 1 voor de 9 respondenten (11%) geldt dat ze deze vraag met 'ja' hebben beantwoord.

#### 4.6 Discretionaire ruimte

Iedere respondent die in het kader van dit onderzoek is geïnterviewd, ervaart ruimte te kunnen en mogen nemen in het dagelijkse werk, waarin zijn of haar beslissingen en afwegingen leiden tot een sociaal-medisch oordeel. Het begrip werd in 50% van de interviews al in antwoord op eerdere vragen door de respondenten geïntroduceerd, soms als 'ruimte' of 'professionele ruimte'.

In die gevallen werd de oorspronkelijke vraag 'In hoeverre ervaar je discretionaire ruimte in je dagelijkse werk?' niet gesteld of is er een afgeleide vraag gesteld. Uiteindelijk heeft elke respondent zich uit kunnen spreken over dit thema.

Discretionaire ruimte wordt weliswaar door iedereen ervaren, maar dan vooral binnen de werking van een bepaalde wet of werkproces; *"Er zijn wettelijke kaders, maar daarbinnen heb je ruimte. Het is maar net hoe je het beargumenteert"* (respondent 6). *"De wetgeving (...) biedt redelijk wat ruimte voor ons. (...) Wij hebben gewoon een redelijke mate van persoonlijke beslisruimte"* (respondent 3). Tegelijkertijd zou deze zelfde respondent meer ruimte willen hebben; *"Ik zou mijn expertise veel vaker in dienst van de klant kunnen en willen stellen, los van de regelingen die er nu zijn"*.

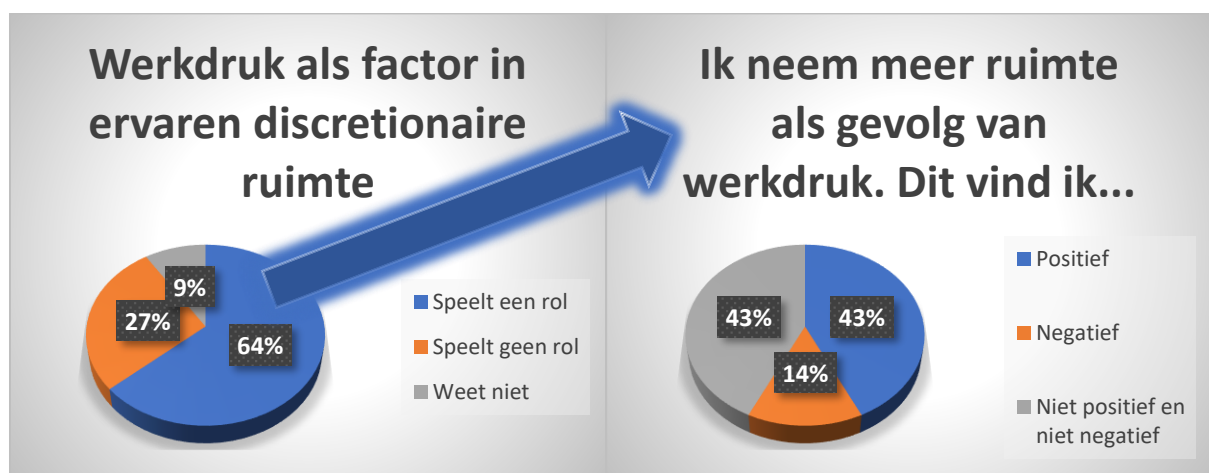
Drieënzeventig procent van de respondenten vat de discretionaire ruimte samen binnen de wet, de beoordeling of 'de kaders'. Zevenentwintig procent omschrijft dit ruimer en noemt het de ruimte die ze ervaren binnen hun professie.

De vraag 'welke factoren zijn voor jou van invloed op jouw discretionaire ruimte' is open gesteld. Het liet de respondenten vrij om zowel positieve- als negatieve zaken te benoemen. Vijfendertig procent van de respondenten noemt 'vertrouwen' als positief element. Zowel vertrouwen in jezelf als professional als vertrouwen vanuit de organisatie werden in dezelfde percentages gevonden; *"Ik voel me in de dagelijkse praktijk niet beknot in mijn ruimte. De grenzen leg je jezelf voor een deel zelf op"* (respondent 9). Twintig procent van de respondenten benadert de vraag meer vanuit negatieve factoren zoals de kaders vanuit de organisatie of de wetgeving; *"Wij zijn nu erg product gestuurd en*



*dat zijn we zo geworden omdat we ook zo beoordeeld en afgerekend worden (...). En daardoor is het logisch dat het UWV mij in een productachtige situatie duwt. Daar voel ik een belemmering” (respondent 2).*

Tot slot werd gevraagd in hoeverre werkdruk een rol speelt in de mate waarin discretionaire ruimte wordt ervaren. Voor 64% van de respondenten is dat zo. Al deze respondenten geven aan dat er dan de facto méér ruimte wordt genomen. De wijze waarop dit wordt beleefd verschilt enorm. De één heeft het nodig (*“Ik heb werkdruk nodig om te scherp te zijn en maak daardoor meer gebruik van mijn ruimte”*), terwijl een ander dit als ongewenst beschouwd; *“Hoe hoger de werkdruk, hoe minder de kwaliteit wordt (...). Je gaat meer je eigen koers varen. Je gaat minder informatie opvragen (...). Op die manier wordt er gewoon meer eigen invulling gegeven. Ik vind dat niet prettig en ik vind het ook niet goed”* (respondent 11). Weer een ander berust erin; *“Dan zou je nog wel willen overleggen, maar dan denk je eerder (...) het is zoals het is”* (respondent 9). Onderstaande tabellen geven cijfermatig weer hoe de respondenten dit beleven.



Tabel 4.10 Werkdruk als factor in ervaren discretionaire ruimte

Tabel 4.11 Duiding gevolgen van het nemen van meer ruimte

#### 4.7 De Menselijke Maat

Het laatste onderdeel dat tijdens de interviews is behandeld speelt een belangrijke rol in het huidige discours rondom het functioneren van grote uitvoeringsorganisaties zoals het UWV. Het gebrek aan menselijke maat in de uitvoering was immers de aanleiding voor een parlementair onderzoek waarvan het eindverslag de veelzeggende titel ‘Klem tussen balie en beleid’ kreeg.

Dertien van de veertien respondenten omschrijven ‘De Menselijke Maat’ als iets positiefs; daarmee bedoelen ze dat het toepassen ervan ze in staat stelt om de beoordeling af te stemmen op wat de cliënt nodig heeft (62%) of dat ze hiermee de cliënt serieus nemen (38%). Voor de respondent die vooral negatieve connotaties heeft met ‘De Menselijke Maat’, zit dat op het aspect van willekeur en het verlies van houvast (voor zichzelf).

Zesenzestig procent van de respondenten vindt dat hun omschrijving van ‘de menselijke maat’ overeenkomt met de definitie uit de strategie van UWV<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Een definitie die niet één respondent kon reproduceren, overigens. De interviewer moest die eerst geven.

## Hoofdstuk 5      Discussie en conclusies

### 5.1      Inleiding

In dit laatste hoofdstuk worden de observaties en bevindingen uit de interviews in verbinding gebracht met het theoretisch kader en de situatie zoals deze geschetst is in het eerste hoofdstuk. Er worden antwoorden op de vragen en hypothesen geformuleerd en er worden aanbevelingen gedaan voor de praktijk en toekomstig onderzoek.

In paragraaf 5.2 behandelen we de hoofdvraag en de deelvragen. In paragraaf 5.3 worden de hypothesen getoetst aan de bevindingen uit de interviews. Paragraaf 5.4. gaat in op de beperkingen van het onderzoek terwijl in paragraaf 5.5 nadere betekenis wordt gegeven aan de onderzoeksresultaten. Tot slot worden in paragraaf 5.6 praktische aanbevelingen aan de divisie Sociaal-medisch zaken van UWV gedaan, alsmede een vijftal aanbevelingen met betrekking tot toekomstig onderzoek.

### 5.2      Conclusies

Om tot beantwoording van de hoofdvraag te kunnen komen zijn een drietal deelvragen geformuleerd. Deze worden eerst behandeld, waarna een antwoord op de hoofdvraag kan worden gegeven.

#### 5.2.1. Deelvraag 1

*Wat is discretionaire ruimte, welke belemmerende- of stimulerende factoren spelen een rol rondom dit begrip en in welke mate zijn deze ook van toepassing op de SMZ-professional?*

Uit de theorie blijkt dat er verschillende gezichtspunten zijn van waaruit je naar de invulling van discretionaire ruimte kunt kijken. Allereerst is daar zowel de positieve notie die het fenomeen biedt als ruimte om maatwerk te leveren, maar ook de kanttekening die erbij geplaatst kan worden dat het kan leiden tot willekeur en op basis daarvan juist zou moeten worden voorkomen of ingeperkt. Hoe dat wordt beleefd wordt deels bepaald door de wijze waarop beleid wordt geïmplementeerd (top-down vs. bottom-up), maar ook door de wijze waarop professionaliteit ingevuld wordt en door in de persoon gelegen factoren (o.a. Tummers & Bekkers, 2014) en/of loyaliteit (De Graaf, 2010).

In de context van dit onderzoek, waarin de positie van het UWV en haar professionals in verband wordt gebracht met het opkomende paradigma van ‘de menselijke maat’, wordt ‘discretionaire ruimte’ vooral gezien vanuit het ‘bottom-up’ perspectief, waarbij het een instrument is om beleid toe te spitsen op de specifieke omstandigheden van het individu.

Het is die invulling die in de in hoofdstuk 1 aangehaalde rapporten leidt tot uiteenlopende conclusies. Die komen er samengevat op neer dat ‘wetgevingsregimes’ en regels vaak onvoldoende ruimte *bieden* voor het gebruik van discretionaire ruimte enerzijds en tot het onvoldoende *gebruik maken* van de ruimte die er wél is, anderzijds.

Vanuit de interviewresultaten kunnen we concluderen dat de respondenten hun discretionaire ruimte unaniem (h)erkennen, maar deze vooral relateren aan de ruimte die binnen de uitvoering van ter zake doende wet- en regelgeving zit.

Dus aanvullend aan de in hoofdstuk 2 gevonden beschrijvingen van discretionaire ruimte kunnen we concluderen dat het voor de respondenten vooral gaat om de vrijheid die men in meer of mindere mate voelt om binnen de kaders van wet- en regelgeving, of soms nog wat specifiek de binnen die wet- en regelgeving beschreven werkprocessen, hun werk als professional te doen.

In het eerste hoofdstuk is een beeld geschetst van de ontwikkeling van het beleidsperspectief binnen de sociale zekerheid door de jaren heen. Vanuit de overheid (top-down) ontstaat de roep om ‘meer menselijke maat’, die moet worden ingevuld door de ‘street-level bureacrat’ (bottom-up). Maar bijna driekwart van de respondenten ervaart hun discretionaire ruimte echter vooral binnen het construct van de wet (top-down) die ze moeten uitvoeren. Ze noemen dat ‘binnen de wet, de beoordeling of de kaders’.

De door De Graaf (2010) aangehaalde loyaliteit wordt onder andere zichtbaar in het gemiddelde aantal dienstjaren van de respondenten, namelijk 19 jaar. Gemiddeld binnen SMZ is dat 16 jaar. Maar ook het vooral ervaren van discretionaire ruimte binnen de kaders, lijkt een vorm van loyaliteit aan de organisatie waarbinnen die kaders gelden.

Daarmee is de werkelijk ervaren discretionaire ruimte als het ware geladen door de gehanteerde publieke waarden en de wijze waarop professionaliteit wordt ingevuld. Vanuit het onderzoek kan daarnaast werkdruk als factor van betekenis worden genoemd. Dit wordt door 73% zo ervaren. Nog signifikanter is dat iedereen die dit ervaart, vindt dat het de facto leidt tot het nemen van méér ruimte. Met een potentiële vermindering van waardenconflicten tot gevolg, omdat 43% van de respondenten hier een positieve associatie bij heeft. Met andere woorden, het nemen van meer ruimte wordt als positief ervaren omdat het bijdraagt aan het helpen van de cliënt. Volgens 59% van de respondenten is dat namelijk de kern van de professionele- en/of morele problemen, wanneer dit niet lukt. Dit is een opmerkelijke constatering omdat ‘werkdruk’ vaak vooral negatieve connotaties heeft.

#### 5.2.2 Deelvraag 2

*Welke publieke waarden hanteren SMZ-professionals en welke waardenconflicten komen daarbij aan de oppervlakte?*

In paragraaf 2.4 wordt onderzoek van Van der Wal et al. uit 2008 aangehaald naar de waardesystemen in zowel publieke- als private organisaties. Daarin worden een aantal typische publieke waarden gevonden, waarbij wordt aangetekend dat in dat onderzoek wellicht andere waarden waren gevonden als het gehouden was onder respondenten die in direct contact staan met cliënten. Ondanks de beperkte onderzoekspopulatie (n=14) geeft dit empirisch onderzoek daar impliciet een antwoord op. Want de resultaten onder de SMZ-professionals (als ‘street-level bureacrats’ volgens de definitie van Lipsky (1980) in direct contact met burgers) laten, ten opzichte van de respondenten uit het onderzoek van Van der Wal, het volgende zien:

| <b><u>Top 5 Van der Wal et al. (2018) (n=231)</u></b> |                         | <b><u>Top 5 SMZ-professionals (n=14)</u></b> |                          |
|-------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------|--------------------------|
| 1                                                     | Verantwoording afleggen | 1                                            | Sociale rechtvaardigheid |
| 2                                                     | Rechtmatigheid          | 2                                            | Rechtmatigheid           |
| 3                                                     | Onkreukbaarheid         | 3                                            | Eerlijkheid              |
| 4                                                     | Deskundigheid           | 4                                            | Betrouwbaarheid          |
| 5                                                     | Betrouwbaarheid         | 5                                            | Transparantie            |

*Tabel 5.1 Publieke waarden Van der Wal et al. (2018) vs. Publieke waarden SMZ-professionals*

Het toont aan dat er overlap zit tussen de publieke waarden zoals deze door de onderzoekspopulatie van Van der Wal (2008) wordt gedefinieerd en die van de respondenten uit dit onderzoek. Tweeënzeventig procent van de ondervraagden herkent deze door hen genoemde publieke waarden ook als door de divisie Sociaal-medische zaken van UWV gehanteerde waarden.

Toch ervaart elke respondent in meer of mindere mate professionele- of morele problemen bij het uitvoeren van het werk, dus óók de 72% van de respondenten die hun gedefinieerde waarden terugvindt in de organisatie waar ze voor werken. Het past in een breder beeld van ambivalentie die rondom de thematiek in deze thesis terug te vinden is.

Een goede illustratie hiervan is te vinden in de antwoorden in paragraaf 4.1: 40% geeft aan dat zijn of haar motivatie voortkomt 'uit het helpen van mensen' en slechts 8% uit 'het helpen van de samenleving'. Wanneer de focus wordt verlegd naar de professionaliteit van de respondent en de wijze waarop deze wordt toegepast zien we dat 41% nog steeds zegt dit te richten op de cliënt, maar nog eens 41% noemt hier zowel de cliënt als de organisatie (en dus ook de rol die deze organisatie heeft in de maatschappij). Tegelijkertijd blijkt 'sociale rechtvaardigheid' de meest gecodeerde publieke waarde, waarbij de omschrijving 'handelen vanuit betrokkenheid bij een rechtvaardige samenleving' hoort. Vanuit de quotes is te zien dat de respondenten deze publieke waarde betekenis geven door individuele elementen te benoemen; het welzijn of de zorg voor het individu als invulling van sociale rechtvaardigheid. Een invulling waar de SMZ-professional zijn professionaliteit op richt en die het meest genoemd wordt als gehanteerde publieke waarde.

De ervaren waardenconflicten houden verband met de top 5 van publieke waarden van de SMZ-professional uit tabel 5.1. Hieruit volgt dat 59% van de respondenten ervaart dat zijn of haar werk 'de cliënt niet helpt'. Hier ontstaan de potentiële waardenconflicten. SMZ-professionals hanteren publieke waarden als 'sociale rechtvaardigheid' maar ook 'rechtmatigheid'. In het empirisch onderzoek kwam naar voren dat 46% van de SMZ-professionals deze conflicten herkent als een organisationeel-professioneel conflict, waarbij de kaders die de organisatie stelt niet strookt met de waarden en/of professionele opvattingen van de professional. Onderstaande tabel ondersteunt dat hier inderdaad geen éénsluitend beeld over ontstaat. De 'top 5' van publieke waarden zoals deze voor de SMZ-professionals geldig is, komt weliswaar niet volledig overeen met de gevonden publieke waarden in de strategie van UWV en het afgeleide jaarplan van SMZ, maar er is zeker overlap en de verschillende publieke waarden staan ook zeker niet haaks op elkaar:

| <u>Top 5 UWV/SMZ</u> |                          | <u>Top 5 SMZ-professionals</u> |                          |
|----------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 1                    | Dienstbaarheid           | 1                              | Sociale rechtvaardigheid |
| 2                    | Betrouwbaarheid          | 2                              | Rechtmatigheid           |
| 3                    | Deskundigheid            | 3                              | Eerlijkheid              |
| 4                    | Sociale rechtvaardigheid | 4                              | Betrouwbaarheid          |
| 5                    | Responsiviteit           | 5                              | Transparantie            |

Tabel 5.2 Top 5 publieke waarden UWV/SMZ vs. Top 5 publieke waarden SMZ-professionals (n=14)

### 5.2.3 Deelvraag 3

*Welke coping mechanismen hanteren SMZ-professionals bij professionele- en/of morele problemen?*

Het empirisch onderzoek toont aan dat 'aanpassen' en 'steun zoeken' de meest gebruikte coping-mechanismen zijn. Met name bij 'aanpassen', dat bij 28% van de respondenten als belangrijkste manier wordt genoemd, kan een verbinding worden gemaakt met 'loyaliteit'. Er is weliswaar geen expliciete uitvraag gedaan of men zich loyaal voelt aan de organisatie, maar het gemiddeld aantal dienstjaren en de wel degelijk gevonden betrokkenheid bij de cliënt waaraan de organisatie haar bestaansrecht ontleent, verwijst hier wel naar. Een enkeling brengt de loyaliteit overigens wel expliciet onder woorden.

Bij 'aanpassen' kun je stellen dat dit een vorm van berusting is in de beperking van de ervaren discretionaire ruimte, die immers vooral wordt ervaren binnen de wet, de beoordeling of de kaders. 'Steun zoeken' als coping mechanisme zou, vooral ook vanuit de in het empirisch onderzoek gevonden quotes, kunnen worden opgevat als een manier om de discretionaire ruimte te vergroten. 'Steun zoeken' heeft volgens de theorie (Tummers et al., 2013) een aantal functies (die allemaal gevonden zijn in het empirisch onderzoek) waarvan 'instrumentele hulp' deze aanname onderbouwt.

De respondenten die op de vraag of ze professionele- of morele problemen bij het uitvoeren van het werk ervaren met 'soms' antwoorden, hebben op één na (80%) allemaal 'onderhandeling' als coping mechanisme. Dit kan worden uitgelegd als een, voor deze respondenten, effectieve manier om de situatie naar de hand te zetten. Of, met andere woorden, analoog aan wat volgens de theorie de functie van dit mechanisme is; het vinden van nieuwe mogelijkheden.

#### 5.2.4 Beantwoording hoofdvraag

Door de beantwoording van de deelvragen ontstaat een antwoord op hoofdvraag:

*Hoe geven SMZ-professionals 'discretionaire ruimte' vorm wanneer zij met conflicterende waarden worden geconfronteerd en welke factoren zijn hierop van invloed?*

De SMZ-professionals zijn eerst en vooral 'professionals'. In de klassieke zin van het woord, met de daarbij behorende kenmerken, waaronder een hoge mate van 'professional control'. Daarnaast zijn ze 'street-level bureaucrats' omdat ze werken in dienst van het UWV die vanuit wettelijke opdrachten stevig ingekaderd is. In die ambivalentie ervaren en benutten zij discretionaire ruimte.

Aan het eind van hoofdstuk 2 werd het theoretisch kader afgesloten met een sterk vereenvoudigd conceptueel model waarin het begrip discretionaire ruimte werd geladen met begrippen als motivatie, professionaliteit en coping mechanismen. Daarmee veronderstellen we dat deze begrippen van invloed zijn. Maar hebben we daar empirisch bewijs voor gevonden?

Het is goed om te benadrukken dat het hier gaat om een enkelvoudige gevalsstudie met een relatief kleine groep respondenten (n=14). In het feitelijke handelen van deze respondenten komen de publieke waarden die ze benoemen tot uiting. Sociale rechtvaardigheid, rechtmatigheid, eerlijkheid, betrouwbaarheid en transparantie vormen de top 5.

Deze publieke waarden weerspiegelen als het ware hun ideeën van de ideale verhouding tussen de burger en henzelf als publieke professional. Deze nemen ze vanzelfsprekend mee in hun handelen als professional; het benutten van discretionaire ruimte is in die zin het gestalte geven aan hun publieke waarden.

Als deze waarden onderling met elkaar conflicteren of wanneer ze conflicteren met de waarden van de organisatie, is dat van invloed op het functioneren van professionals en daarmee ook op het gebruik van het gereedschap dat discretionaire ruimte voor een professional is. Dit blijkt ook voor 64% van de respondenten nadrukkelijk te gelden, terwijl de overige 36% dit soms ervaart.

Alle respondenten ervaren discretionaire ruimte. Niet iedereen noemt het zo, maar het komt daar wel op neer. Binnen deze ruimte vormen vooral de wettelijke kaders, of de afgeleide begrippen daarvan zoals 'de beoordeling' (als onderdeel van de wet) of 'de kaders' (die gelden binnen de wet) de ervaren grenzen van discretionaire ruimte.

Aangeven dat discretionaire ruimte zich vooral binnen de uitvoering van de wettelijke kaders afspeelt kan worden opgevat als een coping mechanisme. Bijvoorbeeld voor de professional voor wie sociale rechtvaardigheid of dienstbaarheid hoog scoort, is aanpassen een manier tot cognitieve herstructurering; oftewel 'zo klopt het weer'.

Bovenstaande elementen zijn vooral impliciete factoren die een rol spelen als de onderdelen in het

conceptueel model uit paragraaf 2.5, die binnen het domein van de (SMZ) professional het begrip discretionaire ruimte van betekenis hebben voorzien. In het empirisch onderzoek is de vraag ook expliciet gesteld.

Hieruit kwam naar voren dat vertrouwen, zowel in eigen kunnen als vanuit de organisatie, een belangrijke factor is. De in paragraaf 4.6 aangehaalde quote *‘de grenzen leg je jezelf voor een deel zelf op’* is in die zin veelzeggend; de eigen prioritering van publieke waarden en de wijze waarop de (SMZ-)professional zijn of haar professionaliteit invult, bepaalt voor een belangrijk deel hoe men discretionaire ruimte vormgeeft. Naast uiteraard het (ook gevonden) element van het vertrouwen dat men vanuit de organisatie wel of niet ervaart.

Deze elementen samen leveren daarmee een verrijking op van het conceptueel model, waarin de invloed van ‘werkdruk’ en ‘vertrouwen’ een plek heeft gekregen en dat daarnaast weergeeft dat het (moeten) prioriteren van publieke waarden tot ‘interne waardenconflicten’ kan leiden die daarmee ook van invloed is op de perceptie van discretionaire ruimte. Dat ziet er schematisch dan als volgt uit:

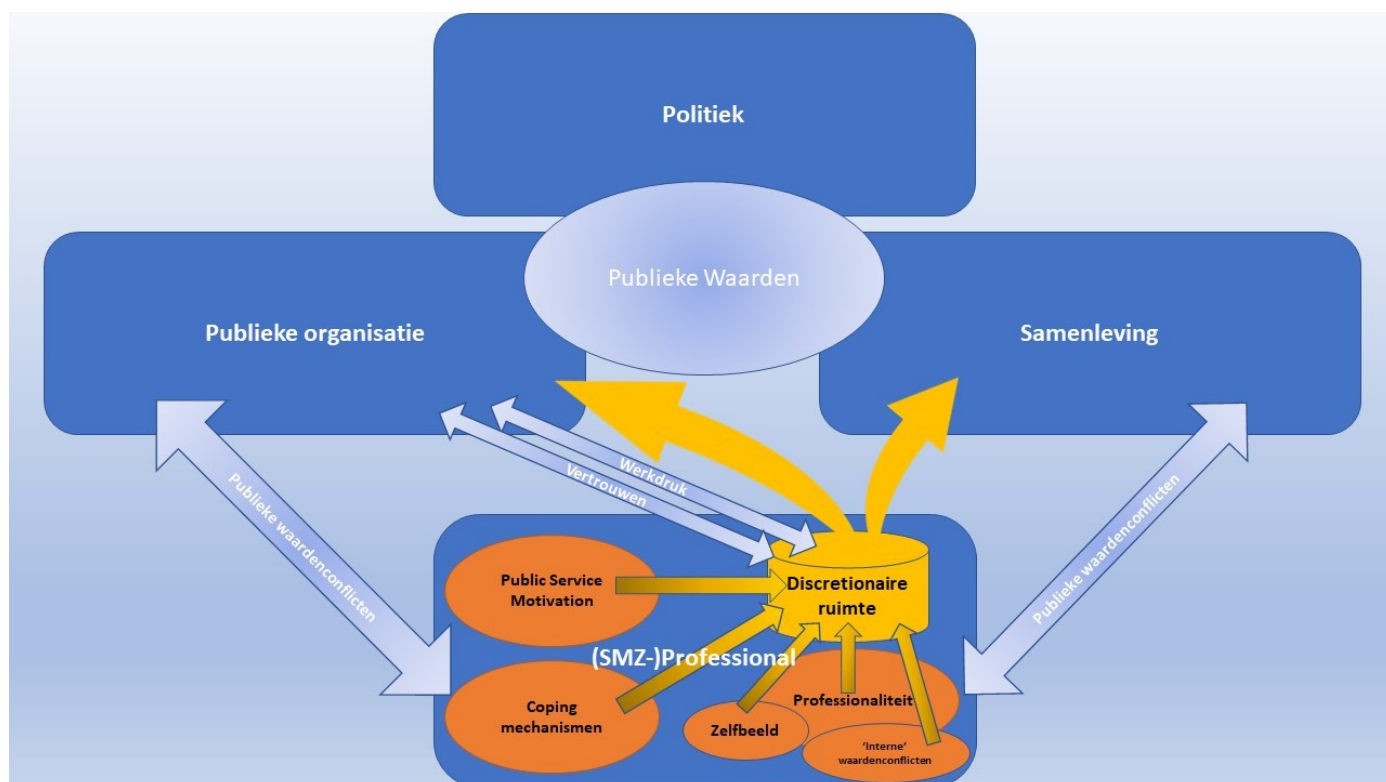


Fig. 5.1 Verrijkt conceptueel model naar aanleiding van de beantwoording van de hoofdvraag

### 5.3 Discussie

De in hoofdstuk 2 opgestelde hypothesen kunnen worden getoetst aan de hand van de onderzoeksresultaten van hoofdstuk 4. Dit doen we in de volgende paragrafen voordat we toekomen aan de implicaties van de uitkomsten en de aanbevelingen.

#### 5.3.1 Hypothese 1

*Het prioriteren van publieke waarden door SMZ-professionals, leidt in de huidige praktijk vooral tot organisationeel-professionele conflicten.*

**De empirische resultaten ondersteunen deze hypothese niet**, zoals we in paragraaf 4.4 hebben kunnen zien. *'Vooral'* is een (achteraf te) subjectief begrip. Daarnaast is het organisationeel-



professionele waardenconflict door de onderzoeker aan de respondenten voorgelegd met de vraag of het herkenbaar is, waardoor de respondenten wellicht al te 'gebiased' aan de vraag begonnen.

De hypothese was opgesteld vanuit de duiding van Tummers et al. (2012) over de diverse waardenconflicten die kunnen ontstaan vanuit het uit verschillende logica's eisen opgelegd krijgen en Tummers, Bekkers & Steijn die stellen dat professionals werkzaam in de publieke sector vaker moeilijkheden hebben om zich te identificeren met de beleidsprogramma's die ze moeten uitvoeren (2009:104). Ook Schoot, van Kleef & Noordegraaf (2015) spreken over professionals die worden geconfronteerd met conflicterende situaties als gevolg van mogelijke botsingen tussen professionele, organisatorische en maatschappelijke factoren.

De hier boven aangehaalde logica's gaan uit van instituties, de organisaties, de professie en/of de cliënt. Hierbij leek de organisatielogica, die uitgaat van de regels en afspraken die moeten zorgen voor een goede uitwerking van het beleidsprogramma van de organisatie, op voorhand het meest te conflicteren met de professionele logica, waarbij het gaat over de vereisten die gevolgd moeten worden als iemand professioneel wil handelen.

Uit de concrete antwoorden blijkt weliswaar dat rolconflicten ontstaan doordat de professional ervaart dat verschillende logica's niet met elkaar te verenigen zijn, maar in de praktijk van de SMZ-professional lijkt het veel meer zo te zijn dat meerdere logica's tegelijkertijd met elkaar conflicteren, en dat het aan 'in de persoon gelegen factoren' ligt welke de boventoon voeren. Dit raakt aan dezelfde verschillen die Tummers en Bekkers (2014), maar ook de Graaf (2010) hebben geduid in de wijze waarop professionals hun discretionaire ruimte invullen, te weten een meer of minder regelvolgende persoonlijkheid (die onder andere tot uiting komt in de prioritering van publieke waarden), en/of loyaliteit.

De verschillen tussen de diverse logica's ogen overigens ook diffuus, danwel niet voor langere tijd stabiel. Een stelling die wordt ondersteund door de in hoofdstuk 1 geschetste ontwikkelingen, met name in de politiek.

De hypothese is, los van de uiteindelijke bevestiging of ontkrachting ervan, in retrospectief ook niet erg ter zake doende, in het licht van de hoofdvraag van het onderzoek. Welk type conflict leidt tot professionele- en/of morele problemen bij het uitvoeren van het werk lijkt geen verband te houden met de wijze waarop (SMZ)-professionals hun discretionaire ruimte vormgeven. Dat zit veel meer opgesloten in de wijze waarop ze hun professionaliteit beleven en hoe ze de verschillende publieke waarden prioriteren.

### 5.3.2 Hypothese 2

*Naarmate er meer discretionaire ruimte wordt ervaren, komen er minder waardenconflicten aan de oppervlakte.*

**De empirische resultaten ondersteunen deze hypothese gedeeltelijk.** In het empirisch onderzoek werden een paar kleine aanwijzingen gevonden dat het ervaren van discretionaire ruimte leidt tot minder waardenconflicten bij professionals.

Vierenzestig procent van de respondenten ervoer werkdruk als een factor in het ervaren van discretionaire ruimte. Al deze respondenten gaven vervolgens aan dat dit in de praktijk betekent dat er méér ruimte wordt genomen. Slechts 14% omschreef dit als iets negatiefs.

Een nog duidelijker aanwijzing kon worden gevonden in de vraag rondom 'De Menselijke Maat'. Drieënnegentig procent van de respondenten (13 van de 14) vindt dat dit meer ruimte geeft en heeft daar positieve connotaties bij. Veel van deze omschrijvingen laten zich samenvatten als de tegenpool van de gevonden omschrijving 'het helpt de cliënt onvoldoende'. Dit was de meest voorkomende



aanleiding voor professionele- en of morele problemen bij het uitvoeren van het werk (59%, zie paragraaf 4.4).

Daarnaast tekent zich nog een ander fenomeen af. 'Steun zoeken' wordt door 71% van de respondenten gebruikt als coping mechanisme. Dit kan niet direct worden gerelateerd aan het ervaren van meer discretionaire ruimte, maar draagt waarschijnlijk wel bij aan het verminderen van het ervaren van waardenconflicten. Quotes als *'Ik kom er wel van ons los, door het er met elkaar over te hebben. We bespreken dit soort dilemma's wel met collega's. Door het te bespreken en er een gezamenlijk besluit van te maken, kan ik het een plek geven.'* illustreren deze aanname (zie fig 4.2). Het is een sterk mechanisme omdat het kan helpen de verschillen tussen de diverse logica's (zoals die zijn geduid in 2.4.1) te expliciteren. Hiermee wordt onder andere recht gedaan aan de conclusie van Van Loon & Noordegraaf (2014) dat de kracht van professionals optimaal wordt benut als er sprake is van goede aansluiting tussen professionele- en organisatielogica. Maar niet elke publieke waarde heeft een positieve relatie met discretionaire ruimte. In die zin kan méér discretionaire ruimte waardenconflicten die zich 'in de persoon' afspelen ook juist versterken. Denk hierbij aan 'rechtmatigheid'; ruim één derde van de respondenten noemt deze in combinatie met een publieke waarde die daar op gespannen voet mee kan staan.

### 5.3.3 Hypothese 3

*Omdat SMZ-professionals voldoen aan de kenmerken van de street-level bureaucrat, zullen hun dominante coping-mechanismen vooral 'onderhandeling', 'probleemoplossing' en/of 'tegenstand' zijn.*

De in deze hypothese genoemde 'top drie' komt, zoals eerder aangehaald in paragraaf 2.4.2, uit een grote overzichtsstudie van Tummers et al (2013). Er is natuurlijk een evident verschil tussen 30 (soms) behoorlijk omvangrijke studies en deze enkelvoudige gevalstudie met een n=14.

Van de dominante coping mechanismen zoals deze zijn gevonden bij de respondenten in het empirisch onderzoek, valt alleen 'onderhandelen' in deze 'top drie'.

In dit onderzoek is een 'top 5' samengesteld, waar ook 'probleemoplossing' een plek heeft.

**De hypothese kan dus deels 'geldig' worden verklaard, omdat er een overlap zichtbaar is.**

Maar verschillen zijn er ook. Vooral het gebrek aan 'tegenstand' is opmerkelijk, maar verklaarbaar vanuit de motivatie en loyaliteit. Dit laatste is weliswaar een afgeleide conclusie vanuit het hoge aantal gemiddelde dienstjaren en zou nader moeten worden onderzocht om als echte reden te kunnen worden aangemerkt.

### 5.4 Beperkingen van het onderzoek

De resultaten zijn niet zonder meer te generaliseren naar een andere omgeving dan de context van het onderzoek; het district Overijssel, Gelderland-Noord van de divisie Sociaal-medische zaken van UWV. Daarnaast is de onderzochte onderzoekspopulatie relatief klein (n=14), wat daarmee ook geldt voor de statistische zeggingskracht. De onderzoeksresultaten zijn allemaal verkregen uit de (interpretatie van de) antwoorden uit de gehouden interviews. Een aantal van deze resultaten zouden ook kunnen worden verrijkt met kwantitatief onderzoek, bijvoorbeeld middels een survey.

Zoals al aangehaald in hoofdstuk 3 heeft de onderzoeker met een aantal respondenten een werkrelatie (gehad). Daarmee zouden de interviews en (daarmee de) onderzoeksresultaten beïnvloed kunnen zijn. Daar waar dat kon is daar bij de keuze van de respondenten rekening mee gehouden en is de (voormalige) werkrelatie ter sprake gebracht. Een bepaald effect kan niet helemaal worden uitgesloten, maar alle respondenten hebben het verslag goedgekeurd en alle data zijn geanonimiseerd.

## 5.5 Implicaties

Dat het gebruik van discretionaire ruimte, om bijvoorbeeld invulling te geven aan de menselijke maat, vele facetten heeft werd al duidelijk in hoofdstuk 1. De daar beschreven rapporten reppen van wetgevingsregimes die (te) weinig ruimte bieden en van uitvoerders die soms worstelen met de ruimte die ze wél hebben. Die worsteling is in het onderzoek terug te zien.

Ook organisaties verschillen in de manier waarop ze ermee omgaan. UWV heeft vanwege de haar toebedeelde rol door- en relatie met de politiek in de afgelopen jaren verschillende invalshoeken moeten laten prevaleren. Hierin is de menselijke maat een relatief nieuwe invalshoek die niet direct past bij medewerkers die jarenlang 'uit een ander vaatje hebben moeten tappen'. Toch past het veel medewerkers wel degelijk, maar zie je in hun afwegingen dat er naar een nieuw evenwicht wordt gezocht.

De diverse noties van het begrip discretionaire ruimte vanuit de literatuur werden ook in het empirisch onderzoek teruggevonden. Hoewel de meeste respondenten positieve associaties hadden, is ook de associatie met willekeur teruggevonden. Er zijn geen vragen gesteld die het verband zouden kunnen aantonen met de wijze waarop 'men groot is gebracht' in de organisatie en in hoeverre hun mening rondom wat ze vinden daar betrekking op heeft. Onderzoek naar bepaalde prioritering van publieke waarden in bepaalde tijdvakken, waarin een bepaalde organisatieopvatting overheersend was, zou hier inzicht in kunnen geven.

## 5.6 Aanbevelingen

Aan het einde van deze thesis zijn een aantal aanbevelingen te formuleren. In algemene zin kun je stellen dat uit het onderzoek naar voren komt dat vrijwel iedere SMZ-professional in meer of mindere mate professionele- en/of morele problemen ervaart bij het uitvoeren van zijn of haar werk. Problemen die men op verschillende manier probeert het hoofd te bieden. Dit noemen we 'coping'. 'Steun zoeken' is daarin een heel belangrijke manier. Uit de interviews komt een beeld naar voren van professionals die vooral onderling betrokken zijn. De functie van deze manier van coping zou nog kunnen worden versterkt als (vertegenwoordigers van) de organisatie die zo gewenste steun verleent. Dit moet een gezamenlijke zoektocht zijn, waarbij cliënt-, institutie-, organisatie-, en professionele logica zodanig met elkaar in overeenstemming worden gebracht dat publieke waardenconflicten worden beperkt. Dat hier voor iedereen een opdracht ligt wordt duidelijk uit de quote uit 'Klem tussen balie en beleid: *De professionals moeten de ruimte ook zelf pakken, daar beter op worden toegerust en er het vertrouwen voor krijgen*'.

Meer specifiek leidt dit tot de volgende praktische aanbevelingen:

1. Het wordt aanbevolen niet alleen de onderlinge steun van SMZ-professionals aan elkaar, zoals deze o.a. vormkrijgen in intervisiegroepen, te bevorderen, maar ook in de HRM-cyclus of in andere (wellicht meer informele) gesprekken met leidinggevenden expliciet ruimte te geven om de professionele- en morele problemen in de dagelijkse uitvoering te bespreken en de SMZ-professional daarin te steunen.
2. Het wordt aanbevolen veel meer aandacht te besteden aan de logica die ten grondslag ligt aan het beleid dat de SMZ-professional geacht wordt uit te voeren. Door hierover in gesprek te zijn met deze medewerkers kan steeds worden afgetast waar deze organisatielogica potentieel botst met de institutionele-, professionele- of cliëntlogica en waar dit zou kunnen leiden tot een waardenconflict.

3. Het wordt aanbevolen om in toekomstige strategische- en jaarplannen oog te hebben voor de gezamenlijke publieke waarden die als basis dienen voor deze toekomstgerichte visiedocumenten. Door hier als beleidsmakers en uitvoerders samen in op te trekken, wordt betrokkenheid gecreëerd.
4. Het wordt aanbevolen het gebruik van discretionaire ruimte expliciet te trainen.
5. Het wordt aanbevolen om in werving en selectie expliciet aandacht te hebben voor (publieke) waarden om zo de geschiktheid van toekomstige collega's te verbinden aan de huidige waardenkaders vanuit de uitvoeringsorganisatie en haar opdrachtgever.

Afsluitend wordt aanbevolen om aanvullend en verdiepend onderzoek te doen rondom het thema van deze thesis, waarbij gedacht kan worden aan:

1. De in de paragrafen 3.2, 3.3 en 5.4 aangestipte beperkingen qua omvang en geografische beperkingen van de onderzoekspopulatie;
2. De geldigheid van het in dit onderzoek veronderstelde verband tussen loyaliteit (aan de organisatie) en het aantal dienstjaren van medewerkers;
3. De invloed van ervaren vertrouwen dat de professional krijgt van de organisatie in de mate waarin en de wijze waarop discretionaire ruimte wordt benut en ervaren;
4. De persoonskenmerken van SMZ-professionals en de mate waarin die voorspellend kunnen zijn voor de wijze waarop ze omgaan met professionele- en/of morele problemen. Nadere bestudering van de overzichtsstudie van Tummers et al. aangaande dominante coping mechanismen is wellicht bruikbaar voor een meer verdiepende indruk van professionals binnen de divisie Sociaal-medische zaken van UWV;
5. Prioritering van publieke waarden in bepaalde tijdvakken waarin een bepaalde organisatieopvatting overheersend was in relatie tot de medewerkers die in die tijdvakken bij UWV zijn komen werken en die er nu nog steeds zijn.

## Literatuurlijst

- Aberbach, J. D. & Rockman, B. A. (2002). Conducting and coding elite interviews. *Political Studies*, 35(4), 673–676.
- Adami, S. (2016). Review of '*Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. 30th Anniversary Expanded Edition (Lipsky, M. 2010). The Russell Sage Foundation: New York, NY
- Baarda, B. (2019). *Dit is onderzoek!* (1ste editie). Groningen, Netherlands: Noordhoff.
- Bekkers, V. J. J. M. (2017). *Beleid in beweging*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Bovens, M. & Zouridis, S. (2002). From Street-Level to System-Level Bureaucracies: How Information and Communication Technology is Transforming Administrative Discretion and Constitutional Control. *Public Administration Review*, 62(2), 174–184. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00168>
- de Graaf, G. (2010). The Loyalties of Top Public Administrators. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 285–306. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq028>
- de Graaf, G., Huberts, L. & Smulders, R. (2014). Coping With Public Value Conflicts. *Administration & Society*, 48(9), 1101–1127. <https://doi.org/10.1177/0095399714532273>
- Evans, T. (2010). Professionals, Managers and Discretion: Critiquing Street-Level Bureaucracy. *British Journal of Social Work*, 41(2), 368–386. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcq074>
- Graaf-Zijl, M. de, Wijnhoven, M., Guiaux, M. & Lagerveld, S. (2022). *Maatwerk bij professionele buikpijn: Een lerende evaluatie van de UWV Maatwerkplaatsen*. UWV Kenniscentrum. <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/maatwerk-bij-professionele-buikpijn.pdf>
- Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hood, C. (1995). Contemporary public management: a new global paradigm? *Public Policy and Administration*, 10(2), 104–117. <https://doi.org/10.1177/095207679501000208>
- Klem tussen balie en beleid*. (2021). (35 387). Geraadpleegd van <https://www.tweedekamer.nl>
- Lazarus, R.S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service*, 30th Anniversary Expanded Edition (30th Anniversary, Expanded ed.). New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Mackor, A.R. (2011). *Grenzen aan professionele autonomie*. s.n.
- McCartan, K. & Robson, C. (2016). *Real World Research* (4de editie). West Sussex, United Kingdom: Wiley.
- Nabatchi, T. (2017). Public Values Frames in Administration and Governance. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(1), 59–72. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx009>

Nederlandse code voor goed openbaar bestuur: Beginselen van deugdelijk overheidsbestuur (20522/1722-GMD32). (2009). Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Directie Openbaar Bestuur en Democratie. <https://open.overheid.nl/repository/ronl-14f934ce872de4f25b0184683f5053aa717064c0/1/pdf/brochurecodegoedopenbaarbestuur.pdf>

Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein*. Bussum, Nederland: Coutinho.

Noordegraaf, M. (2015). Hybrid professionalism and beyond: (New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization*, 2(2), 187–206. <https://doi.org/10.1093/jpo/jov002>

Noordegraaf, M., Schiffelers, M. J. W. A., Camp, E. J. G. van de, MSc & Bos, A., Msc. (2014). *Professionele standaarden: een vergelijkend perspectief*. Den Haag, Nederland: Sdu Uitgevers BV.

Noordegraaf, M. & Siderius, K. (2016). Perspectieven op publieke professionaliteit. *Management en Organisatie*, 2016(2), 4–19.

Perry, J. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, (January 1996), 5–22.

*Regels en Ruimte Verkenning Maatwerk in dienstverlening en discretionaire ruimte*. (2019). Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2020/01/16/bijlage-rapport-abdtopconsult-maatwerk-dienstverlening/bijlage-rapport-abdtopconsult-maatwerk-dienstverlening.pdf>

Schott, C., van Kleef, D. & Noordegraaf, M. (2015). Confused Professionals?: Capacities to cope with pressures on professional work. *Public Management Review*, 18(4), 583–610. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1016094>

Skinner, E.A., Edge, K., Altman, J., & Sherwood, H. (2003). Searching for the structure of coping: A review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychological Bulletin*, 129 (2), 216-219.

Stevens, H. (2022). *Ethisch leiderschap ondersteunt integriteit als kernwaarde* (Masterthesis). Universiteit Twente.

Thiel, S. van. (2021). *Bestuurskundig onderzoek* (4de editie). Bussum, Nederland: Coutinho.

Tummers, L. & Bekkers, V. (2014). Policy Implementation, street-level bureaucracy, and the importance of discretion. *Public Management Review*, 16(4), 527–547.

Tummers, L., Bekkers, V. & Steijn, B. (2009). Beleidsvervreemding van publieke professionals: theoretisch raamwerk en een casus over verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen. *Beleid en Maatschappij*, 2009(36), 104–116.

Tummers, L., Bekkers, V., Vink, E. & Musheno, M. (2013). *Handling stress during policy implementation: Developing a classification of “coping” by frontline workers based on a systematic review* [Paper]. Prague, cz.

Tummers, L., Vermeeren, B., Steijn, B. & Bekkers, V. (2012). Public Professionals and Policy implementation. *Public Management Review*, 14(8), 1041–1059. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.662443>

Van der Wal, Z., De Graaf, G. & Lasthuizen, K. (2008). What's Valued Most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86(2), 465–482. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00719.x>

van Dijk, G., Klarenbeek, S. & Donck, O. (2021 september). *Publieke Waarde uitgemeten; Interne sturing is externe verantwoording: Policy Paper voor het Ministerie van SZW, Directie Stelsel en Volksverzekeringen*.

van Loon, N. M. & Noordegraaf, M. (2014). Professionals onder druk of professionele tegendruk? Gebalanceerde motivatie voor de publieke zaak in professionele publieke dienstverlening. *Beleid en Maatschappij*, 41(3). <https://doi.org/10.5553/benm/138900692014003>

Weiss, R. S. (1995). *Learning From Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies* (1ste editie). New York, NY: Free Press.

*Weten is nog geen doen*. (2017). (97). Geraadpleegd van <https://www.wrr.nl>

## Bijlage 1 De UWV-organisatie

### De Organisatie

UWV staat voor Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen. Zij zorgt voor de uitvoering van de werknemersverzekeringen, zoals de WW, WIA, WAO, WAZ, Wazo en Ziektewet. Daarnaast biedt zij arbeidsmarkt- en gegevensdiensten. UWV voert deze diensten uit als zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

### De visie

Mensen zijn op hun best als ze met werk kunnen deelnemen aan de maatschappij. De maatschappij functioneert het best als zo veel mogelijk mensen er met werk aan deelnemen.

### De missie

UWV wil samen met haar partners verschil maken door werken te bevorderen. Ze zorgt snel voor inkomen als werken onmogelijk is.

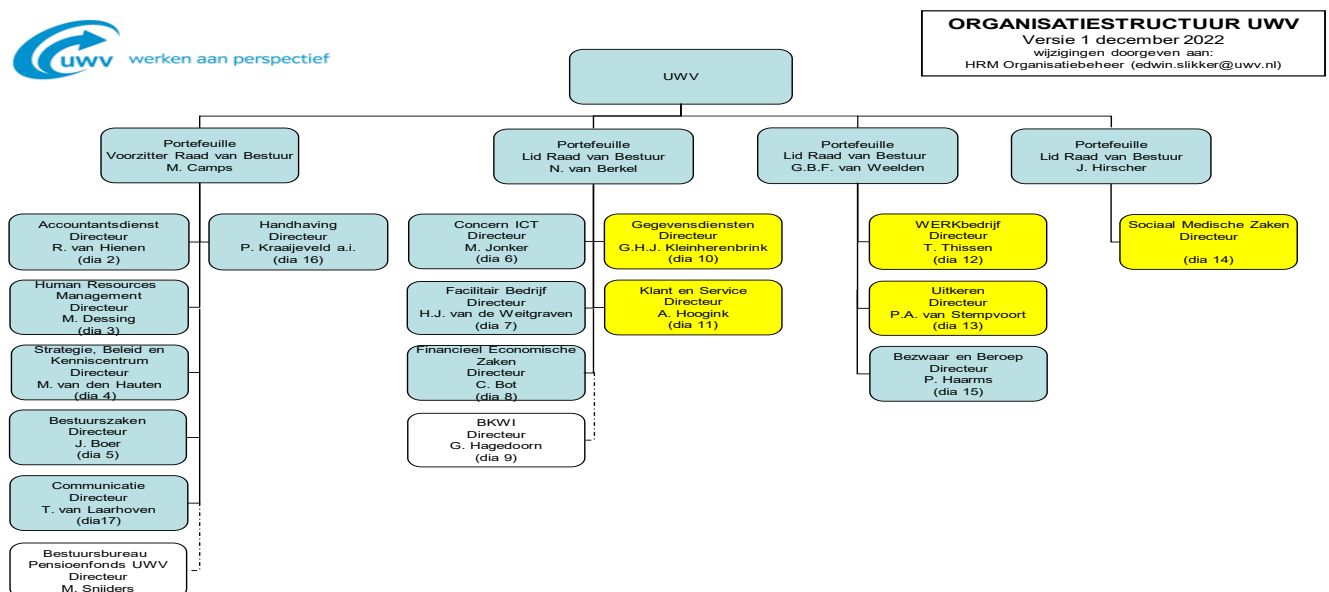
### Kerntaken

UWV heeft expertise, kennis en ervaring binnen vier kerntaken, te weten: werk, indicatiestelling, uitkeren en gegevensbeheer.

UWV bestaat uit de volgende divisies, lijndirecties en stafdirectie: WERKbedrijf, Uitkeren, Sociaal-medische zaken (SMZ), Klant en Service, Gegevensdiensten, Handhaving, Bezwaar en Beroep en Stafdivisies.

### Divisie Sociaal-medische zaken

De kerntaak van de divisie SMZ is het uitvoeren van sociaal medische beoordelingen in het kader van de WIA, nWAJONG, Participatiewet en WAO, alsmede de Ziektewet voor de groep werknemers die geen werkgever (meer) hebben; de zogenaamde 'vangnetters'. Bij deze divisie werken ruim 3500 medewerkers, verdeeld over 11 districten op 27 locaties.





## Bijlage 2    Uitnodigingsmail deelname onderzoek

**Van:** Brink, Rene (R.)

**Verzonden:** zondag 12 december 2021 10:34

**Onderwerp:** Verzoek om deelname

Beste collega,

Dank je wel dat je de moeite neemt om deze mail te lezen.

In het kader van de afronding van mijn Master Public Management aan de Universiteit Twente, onderzoek ik de wijze waarop SMZ-professionals hun discretionaire ruimte (ook wel beleidsvrijheid genoemd) gebruiken en welke factoren daarop van invloed zijn.

Je kunt hierbij denken aan de wijze waarop je je professionaliteit beleeft en welke motivatie je als professional hebt. Maar ook 'publieke waarden' en de prioritering ervan door de organisatie en de eventuele conflicten die daarbij kunnen ontstaan, lijken daarbij van invloed te zijn.

Dit alles speelt zich af in de paradigma's van de 'participatiesamenleving' en 'de menselijke maat'. Termen die jullie werk en de wijze waarop je dat kunt en wilt vormgeven wellicht ook beheersen.

**Voor mijn onderzoek ben ik op zoek naar aantal verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen om over deze aspecten te spreken. Ik wil dat doen in de vorm van een semigestructureerd interview dat ongeveer één uur zal duren.**

(Een semigestructureerd interview verloopt via een aantal vooraf geformuleerde vragen die voor elke deelnemer gelijk zijn, maar waarbij er ruimte is om via aanvullende vragen de thema's verder uit te diepen.)

Het gesprek zal worden opgenomen, zodat het later kan worden gebruikt voor een kwalitatieve analyse. De transcripties van de interviews worden eerst ter goedkeuring aan elke respondent voorgelegd. Na afloop van het onderzoek worden de opnamen vernietigd. Bij de verwerking van de data worden de respondenten geanonimiseerd.

De periode waarin de interviews zullen worden gehouden loopt van 27 december 2021 tot 21 januari 2022.

Ben je in deze periode beschikbaar en vind je het leuk en/of interessant om vanuit jouw professionaliteit over deze thema's bevraagd te worden, dan kom ik heel graag met je in contact.

Dit kan door gebruik te maken van de stemknoppen.

Uiteraard zal ik me qua beschikbaarheid zo veel mogelijk voegen naar jouw mogelijkheden, zowel qua moment als de wijze waarop we het interview vormgeven (fysiek of op afstand).

Hartelijke groet,

**René Brink**

*Manager SMZ*

---

UWV Apeldoorn

## Bijlage 3 Vragenlijst

| Onderwerp                        | Verzekeringsarts/Arbeidsdeskundige                                                                                                                                                                                          | Relevantie                                                                                                                                                           |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Algemeen</b>                  |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                      |
|                                  | Kun je iets over jezelf vertellen en je functie bij het UWV?                                                                                                                                                                | <i>Om het gesprek 'aan de gang' te krijgen.</i>                                                                                                                      |
| <b>Public Service Motivation</b> |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                      |
| 1                                | Waarom heb je voor dit vak gekozen?                                                                                                                                                                                         | <i>Hier kan worden gezien in hoeverre de verschillende typen motivatie uit de literatuur herkenbaar worden in de woorden die de respondenten eraan geven.</i>        |
| <b>Professionaliteit</b>         |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                      |
| 2                                | Hoe zou jij je professionaliteit definiëren?                                                                                                                                                                                | <i>In deze vraag wordt gepoogd de professionaliteit van de respondent in algemene zin te verbinden met zijn 'publieke professionaliteit'</i>                         |
| 3                                | Op welke wijze pas je deze definitie toe in je dagelijkse praktijk?                                                                                                                                                         | <i>Deze vraag concretiseert de op de loer liggende 'ideale situatie' die in de vorige vraag zou kunnen worden beschreven.</i>                                        |
| <b>Publieke waarden</b>          |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                      |
| 4                                | Publieke waarden zijn de sociale normen, principes en idealen die moeten worden nagestreefd en gehandhaafd door overheidsfunctionarissen en organisaties. Welke waarden komen bij je op als je over deze definitie nadenkt? | <i>Hier wordt informatie verzameld die onder meer gebruikt kan worden om de de latere vragen specifiek in te kunnen gaan op de gepercipieerde waardenconflicten.</i> |
| 5                                | Zijn dit volgens jou ook de waarden die het UWV hanteert?                                                                                                                                                                   | <i>idem.</i>                                                                                                                                                         |
| <b>Conflicterende Waarden</b>    |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                      |
| 6                                | In hoeverre passen de genoemde publieke waarden bij jou definitie van professionaliteit en de redenen waarom je voor het vak hebt gekozen?                                                                                  | <i>In het antwoord op deze vraag zullen de eerste gedachten worden gedeeld over gepercipieerde waardenconflicten.</i>                                                |
| 7                                | Ervaar je weleens professionele- en/of morele problemen bij het uitvoeren van je werk?                                                                                                                                      | <i>Met deze vraag gaan we naar een concretisering van de perceptie.</i>                                                                                              |
| 8                                | Welke voorbeelden heb je bij de vorige vraag aangaande de ervaren professionele- en morele problemen?                                                                                                                       | <i>idem.</i>                                                                                                                                                         |
| 10                               | In dit soort situaties is er vaak een conflict tussen organisatorische- en professionele principes. Herken je die?                                                                                                          |                                                                                                                                                                      |
| <b>Coping</b>                    |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                      |
| 9                                | Het omgaan met de hiervoor genoemde problemen wordt in de literatuur ook wel 'copingmechanismen' genoemd. Hoe ga jij om met die ervaren problemen of rolconflicten waar je jezelf dan soms in terug vindt?                  | <i>Een open vraag, die vast veel ruimte voor doorvragen zal geven. Hierbij kan dan ook worden teruggegrepen op eerdere vragen.</i>                                   |
| 11                               | Welke rol speelt 'werkdruk' in de wijze waarop je omgaat met de eerder genoemde problemen of rolconflicten?                                                                                                                 | <i>Een nadere specificering</i>                                                                                                                                      |
| <b>Discretionaire Ruimte</b>     |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                      |
| 12                               | In hoeverre ervaar je discretie (beleidsvrijheid/'speelruimte') in je dagelijkse werk?                                                                                                                                      | <i>Een open vraag om op door te kunnen gaan.</i>                                                                                                                     |
| 13                               | Welke zaken factoren zijn voor jou van invloed op jouw discretionaire ruimte? (zowel in positieve- als in negatieve zin)?                                                                                                   | <i>Deze vraag is eigenlijk een soort 'wrap up'.</i>                                                                                                                  |
| 14                               | Welke rol speelt 'werkdruk' in de mate waarin je discretionaire ruimte ervaart?                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                      |
| <b>De Menselijke Maat</b>        |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                      |
| 15                               | Wat is 'De Menselijke Maat' voor jou?                                                                                                                                                                                       | <i>Met deze vraag proberen we te achterhalen welke onderliggende waarden dit begrip, volgens de SMZ-professional inhoud geven.</i>                                   |
| 16                               | Conflicteert deze definitie met hoe het UWV 'De Menselijke Maat' gebruikt in haar strategie?                                                                                                                                | <i>Door middel van deze vraag wordt duidelijk in welke mate en waar het concept 'De Menselijke Maat' een waardenconflict in zich heeft.</i>                          |
| 17                               | Conflicteert deze definitie met jouw professionaliteit en de redenen waarom je voor het vak hebt gekozen?                                                                                                                   | <i>idem.</i>                                                                                                                                                         |
| <b>Tot slot</b>                  |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                      |
| 18                               | Zijn er opmerkingen te maken over de onderwerpen die we hebben aangesneden, die niet aan bod zijn gekomen in de vragen die zijn gesteld?                                                                                    | <i>Ter afsluiting en als 'stoffer en blik' zodat geen waardevolle informatie verloren gaat.</i>                                                                      |

## Bijlage 4    Uitwerking interviews

| Respondent                                                          | 1                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2                                                                                                                                                                                          | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Public Service Motivation</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                              |
| Waarom heb je voor dit vak gekozen?                                 | Omdat je met mensen bezig bent. De sociale kant. Puzzelen. Kijken naar belasting/belastbaarheid. Een gedegen oordeel en advies. <b>De diepgang.</b>                                                                                                                          | <b>Ik ben super geïnteresseerd in mensen.</b> Uitdaging en interesse bij mensen die het moeilijk hebben. Het doen en laten van mensen en dat begrijpen. In positieve zin van invloed zijn. | <b>Eigenlijk geen bewuste keuze.</b> Ik had wel interesse in het aspect 'werk' in het leven van mensen. Omdat werk zo'n belangrijk aspect is in iemands leven, vind ik het ook belangrijk dat wanneer er medisch iets aan schort, dit in verband wordt gebracht met de consequenties die dat heeft voor het werk. Dat ik daar een bijdrage aan kan leveren, vind ik bevredigend. | Het dienstverlenende, complexe regels duidelijk kunnen uitleggen. <b>Mijn rol als 'gids' in de complexe WIA-materie.</b> <b>We zijn er voor om mensen zoveel mogelijk te helpen</b> en als we dat niet kunnen, ze perspectief geven op hulp. |
| <b>Professionaliteit</b>                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                              |
| Hoe zou jij je professionaliteit definiëren?                        | de professionaliteit zit heel erg in het vak van arbeidsdeskundige zelf. Je bent ingeschreven, je moet je aan codes houden. Alles wat je doet kan langs zo'n meetlaat gelegd worden. Het is goed als je daar vanuit jezelf vanuit een bepaalde integriteit mee om kunt gaan. | <b>Ehtische afwegingen maken en rekenschap geven waar je van bent en wat je impact is. Voldoende kennis hebben en houden en dit ten goede laten komen aan de mensen waar je voor bent.</b> | Het functioneren van mensen analyseren en daar iets over roepen. Dat je zowel het lichaam en de geest begrijpt en dit combineert met de wetgeving en de communicatie met de klant. Mijn professionaliteit is dat ik dit kan toepassen op het individu en dit zorgvuldig en volledig doe.                                                                                         | <b>Ik denk in alles ik in mijn werk zie in de verhouding belasting/belastbaarheid.</b> Dat ik kan kijken naar wat mensen nu doen en wat er niet meer kan, maar daarna vooral ook naar wat er nog wél kan. <b>Mensen inzichten geven.</b>     |
| Op welke wijze pas je deze definitie toe in je dagelijkse praktijk? | <b>Door duidelijk aan de klant aan te geven wat hij of zijn van mij mag verwachten. Door zorgvuldig het onderzoek te doen.</b> Ik heb een verantwoordelijkheid om alles wat ik hoor verder te brengen, ook als ik er zelf niets mee kan.                                     | Door de dingen klein en simpel te houden.                                                                                                                                                  | Vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                                          |

| Respondent                                                          | 5                                                                                                                                           | 6                                                                                                                                                                                                   | 7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 9                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Public Service Motivation</b>                                    |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Waarom heb je voor dit vak gekozen?                                 | <b>Ik heb er niet voor gekozen, de omstandigheden hebben voor mij gekozen.</b>                                                              | <b>Dat je iets kan betekenen voor een ander.</b>                                                                                                                                                    | Ik vind arbeid heel belangrijk voor een mens. Teamgebonden werken. Ik vond dat er een aantal zaken in de protocollensfeer goed vastgelegd moesten worden. Ik had behoefte aan een soort leidraad. De argumentatieve claimbeoordeling, dat vind ik heel mooi.                                                                          | <b>ik studeerde af in 1984. Toen was het een hele slechte markt voor artsen. Er was echt geen werk. Ik wilde huisarts worden.</b> Ik wilde in de tussentijd toch iets doen om mijn kennis niet te verliezen. Uiteindelijk ben ik als een soort invaller bij het GAK gaan werken. En dat beviel zo goed dat ik het ben blijven doen. <b>Het medisch inhoudelijke deel vind ik erg interessant, je ziet van alles en nog wat. Maar ik kan niet ontkennen dat de werktijden mij ook zeer aanspreken.</b> Je hebt meer de tijd voor mensen. Je kunt meer luisteren, meer tijd uit trekken. Je kunt ze serieus nemen en toch een goed oordeel en een goed advies geven. | Ik heb er voor gekozen vanuit een bepaalde ontwikkeling. Vanuit vorige functies werd mijn belangstelling getriggerd voor het werk van arbeidsdeskundige. De dimensie om iemand daadwerkelijk te spreken, waarbij je veel meer ziet, hoort en voelt en daar weer op in te gaan, daar een actievere rol in te hebben, dat vind ik leuk. Meer actie in plaats van reactie. je bent met essentiële dingen bezig. het inkomen...zingeving, perspectief, de toekomst, noem maar op. Het is een kernzaak. |
| <b>Professionaliteit</b>                                            |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Hoe zou jij je professionaliteit definiëren?                        | Naast <b>het medische</b> het samenwerkende. De interpretaties en gevolgen van medische feiten.                                             | Die zit voornamelijk op het gebied van werk en inkomen en dat ik uit meerdere invalshoeken de situatie kan bekijken.                                                                                | <b>De mix van wat bij een mens speelt om gezond te blijven met mijn interesse voor de wetenschap. Je klant meenemen met je oordeel en waarom je tot dat oordeel komt.</b> Ik vind de argumentatie heel belangrijk, zoals een rechter dat eigenlijk ook wel doet; dit is de wetgeving, zo kijk ik er tegen aan en dit is mijn besluit. | Dat je zelf een oordeel vormt op grond van afwegingen die zowel medisch zijn, maar psychosociaal, biologisch, hoe mensen functioneren in hun eigen wereld, En om daar een samenhangend oordeel over te vellen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Dat je niet een standaard verhaal afdraait. Dus je moet kijken door de bril van waar je mee bezig bent; je functie, je rol in het verhaal. Dat je daar bewust van bent in je handelen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Op welke wijze pas je deze definitie toe in je dagelijkse praktijk? | Ik experimenteer de laatste jaren veel met samenwerkingsverbanden met arbeidsdeskundigen en re-integratiebegeleiders. Ik wil het samen doen | Door sensitiviteit en empathie in te zetten. Door samen te werken en klantgericht te zijn. Door te reflecteren op mijn eigen handelen, door middel van feedback van collega's en soms van de klant. | Dat je bij een cliënt een goede anamnese afneemt om te kijken waarom iemand uitgevallen is, welke medische grondslag dat heeft.                                                                                                                                                                                                       | geen bruikbaar antwoord                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Door je er bewust van te zijn.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| Respondent                                                          | 10                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 11                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 12                                                                                                                                                                                                                                                     | 13                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 14                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Public Service Motivation</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Waarom heb je voor dit vak gekozen?                                 | Ik kwam er per ongeluk mee in aanraking. Toen vond ik het wel boeiend. Je kan mensen gewoon helpen met een stukje informatie geven, uitleg...dat wilde ik gewoon doen!. Er zit heel veel variatie in, qua inhoud. Je kan mensen toch nog een keer op weg helpen. Je kan er toe doen. | ik ben begonnen binnen de orthopedie. De markt was daar niet al te goed. Op een gegeven moment heb ik in samenspraak met mijn vrouw de keuze gemaakt om te kiezen voor iets anders. Een vak wat je overdag doet en dus makkelijk te combineren is met iemand die veel diensten heeft. het is een mooi en breed vak. je hebt veel mogelijkheden in het plannen van de werkzaamheden over de week. Goed te combineren met mijn gezin. | Ik heb altijd in de publieke sector gewerkt. Ik voel mij ermee verwant en dan met name het thema Sociale Zekerheid. Ik vind het een hele goede zaak dat dat is voorbehouden aan het UWV en dat dat niet aan de grillen van de markt wordt overgelaten. | Toen ik arts werd was het een slechte tijd qua werkgelegenheid. In dit vak heb ik gesprekken met mensen om met hen de zaken op een rijtje te zetten over hoe hun situatie is en welke stappen ze kunnen zetten om beter te worden of beter te functioneren of ondanks kun klachten te kunnen functioneren. Je werkt in een prettige omgeving. laagdrempelig. je hebt niet zo'n last van de hiërarchie. naar boven niet en naar beneden niet. | Omdat het heel breed is. Omdat je veel medische inzichten nodig hebt. Je hebt tijd voor de klanten, dat is heel belangrijk. Goede werk/privé balans. Je kan het uitdiepen. Je krijgt hier de kans te te verdiepen in klanten, zoals je dat op geen enkele tak van sport binnen de geneeskunde kunt doen. |
| <b>Professionaliteit</b>                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Hoe zou jij je professionaliteit definiëren?                        | Dat weet ik niet. Ik vind het heel belangrijk dat je als mens contact kunt maken met een ander mens. Certificering en diplmering gaan heel erg uit van het theoretisch, maar veel minder van hoe ga je echt met je gesprekspartner om.                                               | gewoon goed niet alleen het medische in kaart brengen, maar uberhaupt mensen kunnen doorgronden. En daarnaast ook beslissingen nemen, ook op basis van beperkte of tegenstrijdige informatie. De kern van het vak is secuur naar mensen kijken.                                                                                                                                                                                     | Het kennisaspect. Als je professional moet je gemotiveerd kunnen afwijken, maar daarvoor is het wel eerst nodig dat je de kennis beheerst.                                                                                                             | Ik ben in de eerste plaats dokter. Als sociaal geneeskundige die de link legt tussen ziekte wat kun je daarmee in de maatschappij. De link tussen gezondheid en arbeid. Dat vind ik zo van toegevoegde waarde om dat met de cliënten te bespreken. Dat je samenwerkt met anderen in een team.                                                                                                                                                | Primair probeer ik een goede dokter te zijn. Goed luisteren naar de klant; wat is de onderliggende boodschap? Dat ik geen schade doe aan mensen, want dat heb ik beloofd. De kwaliteit van de medische beoordeling is mijn belangrijkste ding.                                                           |
| Op welke wijze pas je deze definitie toe in je dagelijkse praktijk? | Toch de interesse in werk. Daardoor kun je heel goed contact krijgen met mensen.                                                                                                                                                                                                     | Ik denk dat je een soort poortwachter bent. Jemoet een kalnt met respect behandelen, maar uiteindelijk ben je de poortwachter in dienst van de samenleving. En je kan best een keer iemand een advies geven aan het eind van het gesprek, maar je brengt puur de belastbaarheid in kaart.                                                                                                                                           | Door zelfstandig een oordeel te vellen.                                                                                                                                                                                                                | vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Door de tijd te nemen. Als iemand zegt dat ik snel spreekuren moet doen doe ik dat niet. Die ruimte pak ik gewoon. Ik ga gewoon even goed luisteren want die klant komt hier maar één keer.                                                                                                              |

| Respondent                                                                                                                                                                                                                  | 1                                                                                                                        | 2                                                                                                 | 3                                                                                                                                                                                         | 4                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Publieke Waarden</b>                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                          |                                                                                                   |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                   |
| Publieke waarden zijn de sociale normen, principes en idealen die moeten worden nagestreefd en gehandhaafd door overheidsfunctionarissen en organisaties. Welke waarden komen bij je op als je over deze definitie nadenkt? | Zorgvuldig met informatie omgaan, zorgvuldig je oordeel vormen. Geen onderscheid maken. Rechtvaardigheid. Transparantie. | Meedoen in de samenleving vind ik heel waardevol. De zorgplicht van de samenleving. Participatie. | Dat mensen die kunnen werken dat ook doen. Een vangnet zijn voor mensen die dat niet kunnen. Professionele benadering als overheidsinstantie. Respectvolle bejegening. Deskundig. Tijdig. | Verantwoordelijkheid naar de burger. Respectvolle bejegening. Dienstverlening leveren die is afgestemd op de klant. Rechtvaardigheid. Rechtmatigheid, maar wel zodat het bijdraagt aan perspectief voor de klant. |
| Zijn bij de vorige vraag gegeven antwoorden ook de waarden die het UWV hanteert?                                                                                                                                            | Ja. Het zit qua waarden wel in de organisatie.                                                                           | Het met de mond beleiden en het doen, daar zit nog wel eens licht tussen.                         | Over het algemeen wel. Ik ben altijd redelijk onder de indruk geweest van UWV qua kwaliteit van de organisatie en de betrokkenheid van de medewerkers.                                    | Ja.                                                                                                                                                                                                               |

| Respondent                                                                                                                                                                                                                  | 5                                                                                                                                           | 6                                                                                                                                                                                | 7                                                                                                                                                                | 8                                                                                                                                                                                                                         | 9                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Publieke Waarden</b>                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                     |
| Publieke waarden zijn de sociale normen, principes en idealen die moeten worden nagestreefd en gehandhaafd door overheidsfunctionarissen en organisaties. Welke waarden komen bij je op als je over deze definitie nadenkt? | Gelijkheid, Gelijkwaardigheid. Respect.                                                                                                     | Ethisch en integer handelen. Organisationsensitiviteit.                                                                                                                          | Eerlijkheid. Ethisch. De zwakkeren in de maatschappij helpen. Rechtmatigheid. Transparantie. De zorgplicht van de overheid voor de zwakkeren in de maatschappij. | Rechtmatigheid. Dat burgers in feite geholpen worden op een rechtmatige manier. Op een eerlijke transparante manier. Zonder onderscheid des persoons.                                                                     | Objectief. Menselijke maat. Geen 'computer says no' verhaal. Betrouwbaarheid.                                                                                                                       |
| Zijn bij de vorige vraag gegeven antwoorden ook de waarden die het UWV hanteert?                                                                                                                                            | UWV werkt intern met haar zogenaamde ROEPwaarden: Respect, Openheid, eigen verantwoordelijkheid en Professionaliteit. Daar zit wel overlap. | Ik denk wel dat ze dit nastreven, maar ze zijn wel afhankelijk van de functionarissen binnen dat UWV. Er zijn veel waarden die we nastreven die momenteel niet realistisch zijn. | Ja, ik heb het idee van wel.                                                                                                                                     | Ja. Er wordt een beetje aan geknabbeld omdat we te weinig dokters hebben. Bijvoorbeeld door de recente gebeurtenissen die de media haalden; dan komt de rechtmatigheid onder druk te staan, als we die weg verder volgen. | Nee, dat denk ik niet. UWV maakt het wantrouwen belangrijk; een dag te laat, pats, U krijgt geen uitkering, tenzij het niet anders kan. Die tendens heb ik lang bespeurd. Dat wordt nu weer minder. |

| Respondent                                                                                                                                                                                                                  | 10                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 11                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 12                                                                                        | 13                                                                                                                                                                          | 14                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Publieke Waarden</b>                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                           |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                |
| Publieke waarden zijn de sociale normen, principes en idealen die moeten worden nagestreefd en gehandhaafd door overheidsfunctionarissen en organisaties. Welke waarden komen bij je op als je over deze definitie nadenkt? | Transparantie. Een eerlijke rapportage. Kostenbewust omgaan met algemeen publiek geld. Rechtmatigheid. Rechtvaardigheid, gekoppeld aan onze beoordelingskaders en wettelijke regels.                                                                                                        | Betrouwbaar. Werken volgens de wetten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | De klantvraag serieus nemen. Verantwoord omgaan met gemeenschapsgeld. Werk boven inkomen. | Dat iedereen zoveel mogelijk mee doet aan de maatschappij. Daarnaast gaan we over geld. Participatie. Gelijke monniken, gelijke kappen. Rechtsgelijkheid. Rechtvaardigheid. | Rechtvaardigheid. Pot met geld rechtvaardig verdelen. Goed naar klant luisteren.                                                                                               |
| Zijn bij de vorige vraag gegeven antwoorden ook de waarden die het UWV hanteert?                                                                                                                                            | <b>De laatste tijd zie ik dat beter worden,</b> maar vanaf de UWV-vorming vond ik dat er minder ruimte was om de waarden in te zetten . UWV heeft toch vooral gestuurd op dingen die niets met de 'mens-contacten' te maken hebben., zoals tijdigheid of hoeveel productie je kunt draaien. | Er zijn heel veel van die dingen die naar de buitenwacht worden geëtaleerd, dan denk ik... <b>dat zijn allemaal hele mooie woorden maar allemaal lege omhulsels want dat is helemaal niet zo.</b> Dat is wel een punt dat er vanuit UWV altijd wordt gezegd 'we kunnen dit en dit laten gebeuren, maar dat zijn vaak onrealistische doelen. | <b>Ja.</b>                                                                                | <b>Ja.</b>                                                                                                                                                                  | <b>Op dit kantoor wel denk ik.</b> Ik denk wel dat er de hele tijd wordt geprobeerd om dat een beetje af te kalven met het idee 'we hebben achterstanden en het moet sneller'. |



| Respondent                                                                                                                                  | 1                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conflicterende Waarden</b>                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| In hoeverre passen de genoemde publieke waarden bij jouw definitie van professionaliteit en de redenen waarom je voor het vak hebt gekozen? | Zorgvuldigheid , rechtmatigheid en transparantie zijn inderdaad voor mij ook belangrijk.                                                                                                                                                                               | geen bruikbaar antwoord                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Geen bruikbaar antwoord.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                                                              |
| Ervaar je wel eens professionele- en/of morele problemen bij het uitvoeren van je werk?                                                     | Ja.                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Ja.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Welke voorbeelden heb je bij de vorige vraag aangaande de ervaren professionele- en morele problemen?                                       | Uitkomsten bij beoordelingen waarbij je je afvraagt of dit nu wel helemaal recht doet aan de situatie. Door achterstanden beoordelen we op een toetsmoment waarbij we geen rekening houden met hoe het nu is. Dat je denkt 'hier is uiteindelijk niemand mee geholpen. | Handhavingsaspecten van het werk. Als de waarde is dat je mee doet en moet blijven drijven, dan kan je sommige dingen gewoon niet doen. Je moet je altijd verdiepen in mensen en je afvragen waarom je doet wat je doet en welke kwaadheid daarachter zit. Dan komen de normen en de tabellen en daar gaan we dan eens flink op drukken. En dat is dan waar ik in conflict kom. Als ik zie dat iemand heel goed bezig is, zich een weg terug knokt in werk en ik dan een arbeidsongeschiktheidsbeoordeling moet doen. Daarmee maak ik zijn inkomens positie instabiel. Contraproductief. | als ik het dan toeken, dan heeft die persoon wel duidelijkheid en rust, maar kan ik dat dan wel helemaal medisch verantwoorden? Je wordt continu geconfronteerd met de voor- en nadelen van je beslissing. De bedoeling van de wetgeving is toch het uiterste eruit halen bij mensen, maar het zijn wel de kwetsbaren mensen. Wat zal die druk en onzekerheid doen, werkt dat niet averechts? | Er zijn meerdere belanghebbenden. Ik heb vaak dat ik voldoende functies kan vinden om iemand uit de ZW te krijgen, maar zie ik ook dat de feitelijke omstandigheden maken dat dit niet echt de aangewezen weg voor deze klant is om weer perspectief te krijgen. |

| Respondent                                                                                                                                  | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 6                                                                                    | 7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 8                                                                                                                                                                                                                                             | 9                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conflicterende Waarden</b>                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                              |
| In hoeverre passen de genoemde publieke waarden bij jouw definitie van professionaliteit en de redenen waarom je voor het vak hebt gekozen? | We hebben door de politiek een hele belangrijke functie gekregen. Om mensen rechtvaardig te beoordelen, maar ook te ondersteunen zodat ze het maximale eruit halen gegeven wat ze mankeren.                                                                                                                                                                                    | Vraag niet gesteld.                                                                  | Vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Het is natuurlijk zo dat je je allebei ontwikkeld. UWV als organisatie en de mensen die bij een organisatie werken. Degenen die zich er niet thuis voelen die gaan geleidelijk iets anders zoeken en de mensen die dezelfde kant op gaan, die | Daar streef ik wel naar. Maar dat is best lastig soms.                                                                                                                                                                       |
| Ervaar je wel eens professionele- en/of morele problemen bij het uitvoeren van je werk?                                                     | Ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ja.                                                                                  | Ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Meestal voel ik me comfortabel bij wat ik doe. Soms merk ik wel dat het schuurt.                                                                                                                                                              | Ja.                                                                                                                                                                                                                          |
| Welke voorbeelden heb je bij de vorige vraag aangaande de ervaren professionele- en morele problemen?                                       | de roep om evidence-based werken en protocollen zijn vanuit de professie begrijpelijk, maar werken vaak minder goed omdat je een menst tegenover je hebt. Er zit geen protocol tegenover me. Casussen waarin somatisch onvoldoende verklaarbare lichamelijke klachten spelen. <b>We houden dan vol 'dit is niet medisch'. Maar dat schuift nu ook. Wat moet ik dan volgen?</b> | Je hebt altijd dilemma's en situaties waarbij je moet afwijken van bepaalde waarden. | Als je een ziektewetbeoordeling doet en een uitkering toekent moet het plausibel zijn en moet er een ziekte aan ten grondslag liggen. Maar wat als daar een heel scala aan sociale problematiek bij komt of zelfs dominant is? Vroeger had ik met droge ogen gezegd 'geen ziekte, punt'. Maar zo'n klant wordt gemangeld tussen de WW en 'ons'. Dat voelt niet goed. Maar om het daarom maar toe te laten in de ZW voelt ook niet goed. Dat wringt enorm. En dat wordt steeds moeilijker. <b>Ik kan het voor mijzelf steeds moeilijker verdedigen om dit soort gemangelden af te wijzen.</b> | Hoe de wet voor mensen verschillend kan uitpakken, dat komt niet altijd even gemakkelijk over.                                                                                                                                                | Dat is vaak wel op dossierniveau. Door de verhalen van mensen, die zijn overtuigd van hun beleving, van hoe zij de werkelijkheid zien. En dan lees ik het rapport van de arts en dan denk ik 'gaat dit over dezelfde klant'? |

| Respondent                                                                                                                                  | 10                                                                                                                                                                      | 11                                                                                                                                                                                         | 12                                                                                                      | 13                                                                                                       | 14                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                         |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Conflicterende Waarden</b>                                                                                                               |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                         |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| In hoeverre passen de genoemde publieke waarden bij jouw definitie van professionaliteit en de redenen waarom je voor het vak hebt gekozen? | vraag niet gesteld.                                                                                                                                                     | vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                        | Dat matcht prima.                                                                                       | vraag niet gesteld.                                                                                      | vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Ervaar je wel eens professionele- en/of morele problemen bij het uitvoeren van je werk?                                                     | Ja.                                                                                                                                                                     | Soms, als je iemand in de spreekkamer ziet dan zie ik dat gewoon als een blokje werk en dat bereid je goed voor en dat doe ik gewoon op dezelfde goede manier.                             | Nee, maar...                                                                                            | Nee, maar                                                                                                | Ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Welke voorbeelden heb je bij de vorige vraag aangaande de ervaren professionele- en morele problemen?                                       | Je hebt wel eens mensen die in theorie prima zouden kunnen functioneren en dat je de persoon ziet en denkt 'jij overleeft nooit zo'n eerste gesprek met een HR-figuur'. | Ik denk dat het meer lastig wordt als er meer druk komt en er meer van je verwacht wordt dingen op stukken af te ronden, maar dat had dan al veel eerder politiek afgekaart kunnen worden. | Ik kom wel tegen dat ik wel zie dat de uitkomsten van een beoordeling de klant niet direct gaan helpen. | Je neemt soms wel eens beslissingen waarvan je denkt, dit is misschien best wel lastig voor die persoon. | Ik heb wel regelmatig dat ik denk 'dit voldoet niet aan mijn normen en waarden' en dan gaat er geen handtekening onder, ook omdat ik uiteindelijk tuchtrechtelijk verantwoordelijk ben. Ik voel me wel verantwoordelijk voor wachtlijsten. Niet zozeer vanuit het oogpunt van UWV, maar omdat ik weet dat klanten echt superzenuwachtig zijn. |

| Respondent                                                                                                                                                                                                 | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Coping</b>                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Het omgaan met de hiervoor genoemde problemen wordt in de literatuur ook wel 'copingmechanismen' genoemd. Hoe ga jij om met die ervaren problemen of rolconflicten waar je jezelf dan soms in terug vindt? | <b>Ik probeer de communicatie met anderen te zoeken. Binnen mijn mogelijkheden probeer ik er alles aan te doen en dan kan het zijn dat ik er nog niet helemaal blij mee ben. Dan kan ik het wel loslaten.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ik heb het volgehouden door toch ook regelmatig andere rollen te hebben ingenomen. <b>Soms, als ik het te moeilijk vond worden ben ik wel eens een klein beetje opgeschoven, misschien zou je dan ook het woord 'vluchten' kunnen gebruiken.</b> Ik probeer ook wel eens iets meer te doen. <b>Ik probeer mijn oordeel ook nog wel eens uit te stellen.</b> Dan is de tijdigheid, wat ook een opdracht is, die neem ik dan niet zo letterlijk. Het grotere belang is dan niet de norm, maar de door mij ingeschatte waarde. door te spiegelen, zowel met vakgenoten en anderen. Mijn accu laat op van het verschil maken voor een klant. Ik word steeds selectiever op waar ik mijn energie op inzet. | <b>Met collega's bespreken.</b> Ik spreid het ook wel over de week. Ik heb soms geen puf om er over een complexe casus te buigen en dan laat ik 'm liggen tot is fris ben. Sommige dingen laat ik ook los, hoor. Dan schakel ik empathie deels uit. Uit efficiency. Ik ben toch een medewerker van een overheidsinstantie en dan moet je je ook zo gedragen. Ik haal mijn werkplezier uit goede rapporten en dat ik weet dat ik een degelijke beslissing heb die netjes op papier staat. | Ik laat dat zoveel mogelijk los. Ik kan vaak meevoelen met de klant. <b>Ik praat er veel over, thuis, of met collega's.</b> Dan voer ik braaf mijn werk uit en ga ik voor de rechtmatigheid. <b>Met elkaar over in gesprek. Bepaalde zaken leg ik naast mij neer.</b> |
| In dit soort situaties is er vaak een conflict tussen organisatorische- en professionele principes. Herken je die?                                                                                         | Niet zozeer last van de starheid van UWV. Ik voel wel de ruimte vanuit mijn professie. Waar ik het meeste tegenaan loop is wel die wetgeving. Als ik een idee heb over een medisch verhaal, houdt het soms gewoon op omdat de arts die erbij betrokken is een heel andere visie heeft. Als het oordeel wat wij zouden moeten geven, wel rechtvaardig is volgens de wetgeving, maar voor de klant gewoon helemaal niks doet. Last vanuit mijn eigen gevoel voor rechtvaardigheid. Het gevoel 'niemand schiet hier iets mee op'. | Ja. Als het mensbeeld van de organisatie niet strookt met mijn professionele mensbeeld dan zit dat heel moeilijk. Je merkt dan ook dat je stroever werkt. Je hebt er minder schik in. Als ik éénmaal inhoudelijk begin te glijden, raak ik alle vaste grond onder mijn voeten kwijt. Ik ga niet een uitkomst maken 'die ik niet kan maken'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | je krijgt tegenstrijdige signalen vanuit de wetgeving. En het blijft een theoretische beoordeling. Maar iemand leeft in de praktijk. Participatie is belangrijk, maar ook de wens van de maatschappij om niet te makkelijk niet te makkelijk een uitkering toe te kennen.                                                                                                                                                                                                                | Ja. Qua rechtmatigheid klopt de beoordeling om het niet mee te wegen, maar dit is lang niet altijd sociaal wenselijk.                                                                                                                                                 |
| Welke rol speelt 'werkdruk' in de wijze waarop je omgaat met de eerder genoemde problemen of rolconflicten?                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | geen bruikbaar antwoord                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                                                                   |

| Respondent                                                                                                                                                                                                 | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Coping</b>                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Het omgaan met de hiervoor genoemde problemen wordt in de literatuur ook wel 'copingmechanismen' genoemd. Hoe ga jij om met die ervaren problemen of rolconflicten waar je jezelf dan soms in terug vindt? | Voor mij prevaleert uiteindelijk de geest van de wet en niet de letter van de wet. <b>Als ik daar de mogelijkheid niet voor krijg zoek ik naar werkzaamheden waar ik wel achter kan staan of waar ik wel waardering uit kan halen.</b> Zodat ik er niet steeds mee goconfronteerd hoeft te worden. <b>Ik bewoog dan naar een andere invulling op plekken waar dat minder voelbaar was.</b> Zo overleefde ik en verzuurde ik niet. Dat conformeren is er wel eentje van mij. Ik ben geen conflictzoeker. Als ik denk 'dit klopt niet' dan pak ik de protocollen en zit ik daar aan vast, maar als het andersom is, schuif ik het protocol terzijde en zoek ik een reden waarom het niet van toepassing is. | <b>Ik kan daar wel goed om slapen,</b> tenzij het heel extreem is. In dat geval probeer ik wel anderen in te schakelen, zoals bijvoorbeeld een huisarts. Ik leg alles zo goed mogelijk uit aan de klant. Als het echt slecht voelt dan overleg ik met de arts, <b>maar als die aangeeft dat het is meegewogen, dan laat ik het erbij.</b> De procedure die veranderen we dan op een manier die wel acceptabel is voor ons. We werken als team en daarbinnen proberen we de juiste dingen te doen en daarover af te stemmen. | <b>Ik kom er wel van ons los, door het er met elkaar over te hebben. We bespreken dit soort dilemma's wel met collega's. door het te bespreken en er een gezamenlijk besluit van te maken, kan ik het een plek geven.</b> En ik denk dat ik nu ook wel wat opschuif en dat ik het nu soms toch wel toeken. Dat we met een prognose niets doen is beleid, maar je kunt mij niet verbieden de prognose niet in mijn rapport te zetten. dat is gebeurd en daar heb ik me tegen verzet. Als arts vind ik dat ik er wel iets over moet zeggen. Ik zet die prognose er dan wel in. Dat houdt mij dan rustig. Ik heb dan mijn stukje gedaan. En ik kan er dan wel vrede mee hebben dat ze dan zeggen 'we doen het niet'. Ik ben wel in loondienst. Ik ben heel loyaal naar het UWV, dat meen ik serieus. Omdat ik UWV ook echt een heel belangrijke rol toedicht. Ik sluit mij af voor negativiteit. Ik wil plezier in mijn werk houden en ik krijg er geen energie van om in dat negatieve te blijven hangen. | Het is zoals het is. Het is niet zo dat ik daarmee ga sjoemelen met mijn principes. Ik blijf het gewoon op een eerlijke, correcte manier doen, zodat ik er zelf achter kan staan. <b>Wat we in het algemeen doen is erover praten. je overwegingen worden wat duidelijker.</b> Je gaat niet alleen maar uit van je eigen oordeel, maar in zo'n gesprek zie je hoe een ander er ook naar kan kijken en dat kun je overnemen of niet. Je kunt beter beargumenteren waarom je tot een bepaalde conclusie komt. Het is niet zo dat ik elke dag buikpijn heb van mijn werk en ik elke dag worstel met hoe we het wel of niet doen. Ik neem toch mijn ruimte en doe het zoals ik het wil. Ik probeer te beredeneren of ik als person nog een goede nachtrust zou hebben, mezelf in de spiegel kan kijken, dat soort dingen. |
| In dit soort situaties is er vaak een conflict tussen organisatorische- en professionele principes. Herken je die?                                                                                         | Ik heb me wel eens klem gezet gevoeld tussen management en artsen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Ja, maar daar doen wij eigenlijk heel weinig mee. Dus de procedure die veranderen we dan op een manier die wel acceptabel is voor ons. Iedereen wil het goede voor de klant. Het feit dat er 100 klanten wachten terwijl jij met 1 klant bezig bent dat doet wel pijn. Daar heb ik wel last van. Maar ook hier kun je ruimte nemen.                                                                                                                                                                                         | Omdat de politiek aan het wankelen is, wordt onze taak steeds weer anders ingevuld. Ik voel me thuis in de lijn die UWV uitdraagt. Buiten de beoordeling kan ik wel in conflict komen met UWV beleid of politiek. Zoals bij de aSB-beoordelingen waar 'het beleid' verbodt om de prognose erin te zetten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Dat heeft sterk te maken met hoe wij ons werk moeten doen. Met de politieke besluiten. Die voeren we uit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Welke rol speelt 'werkdruk' in de wijze waarop je omgaat met de eerder genoemde problemen of rolconflicten?                                                                                                | Vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Op het moment dat je ruimte en vertrouwen ervaart dan ga je vanzelf harder lopen. En word je nog creatiever. Dan doet werkdruk er minder toe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Ik kan slecht prioriteiten stellen. Dus ik werk gewoon tot het af is.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Ik heb daar geen enkel probleem mee. De achterstanden zijn nu zo groot harder werken niet meer de oplossing is. We worden wel wat makkelijker. Zeker in die gevallen waarin je goed kunt inschatten dat het niet veel zal uitmaken voor de uiteindelijke uitkomst. kiezen we de kortere weg. Dan gaan zakem meespelen die eigenlijk niet mee mogen spelen, zoals leeftijd, kansen op de arbeidsmarkt, dat soort dingen...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| Respondent                                                                                                                                                                                                 | 9                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 11                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Coping</b>                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Het omgaan met de hiervoor genoemde problemen wordt in de literatuur ook wel 'copingmechanismen' genoemd. Hoe ga jij om met die ervaren problemen of rolconflicten waar je jezelf dan soms in terug vindt? | <b>Het hoort bij mijn werk en ik ben het dan ook zo wel weer kwijt.</b> Ik ben van nature wel iemand die het wil doen zoals het hoort. En ik kan niet in de situatie waarvan ik dacht 'dit is toch wel schrijnend', zeggen dan doe ik het maar niet. . Dus moest ik uiteindelijk concluderen 'dit moet ik niet doen, dit past niet bij mij'. Toen heb ik mij ziekgemeld.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | dan ga ik terug naar de arts en vraag ik of hij dat ook heeft gezien en heeft meegewogen. <b>Als dat zo is en hij zegt 'dat vind ik ervan, maar dit is mijn oordeel' dan is dat zo.</b> Dan is het wat het is. Anders ga ik er dingen bij betrekken die in geen enkel beoordelingskader staan. Daar kan ik als mens iets van vinden, maar vanuit mijn functie denk ik dat mijn collega ook tot dezelfde weging komt, dus dan is die weging gewoon wel goed. De rest schakel ik dan uit. Je kan begrip tonen, zonder dat je je beoordeling aanpast. En soms er wat mee doen om richting te geven aan het vervolg, maar niet laten wegen in je beoordeling. | Dat is een onprettig gevoel. <b>Daar hebben we het onderling altijd over.</b> In de wandelgangen en in de onderlinge toetsing. Ik denk dat je dan toch probeert om je aan de verzekeringsgeneeskundige handvatten vast te houden. En dan te zeggen 'ik heb deze diagnose, ik heb deze richtlijnen en dan kom ik tot dit besluit'. |
| In dit soort situaties is er vaak een conflict tussen organisatorische- en professionele principes. Herken je die?                                                                                         | Ja. Dat botst ook. Je kunt wel een prachtig schattingebesluit hebben waarop je alles baseert, maar die hele keten van mensen die daar mee bezig is, geeft altijd zijn eigen kleur eraan. Ik heb een periode gehad waar ik veel moeite mee had, dat was de periode dat een bepaalde groep moest worden herbeoordeeld. Daar kwam je situaties tegen van mensen die kwetsbaar waren en dan moest je zeggen 'hupsakee, weg met die uitkering'. Daar had ik veel moeite mee. Het objectief willen zijn en de subjectiviteit die er helemaal doorheen fietste is wel een hele belangrijke vind ik. Het uitgangspunt en het motief van 'als UWV helpen we' ...dat dat nog wel eens spanning geeft met wat je daadwerkelijk doet... | Ja. Ik wil een volwaardige gesprekspartner voor de klant zijn, zodat ik zijn werk kan inschatten. Dus ik blijf wel ruimte pakken om dat te kunnen. Dat hoort dus niet volgens de UWV-regeltjes...maar ik doe het wel. Ik moet wel opletten dat ik niet teveel tijd aan iets besteed, maar ik neem het gewoon wel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | geen bruikbaar antwoord                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Welke rol speelt 'werkdruk' in de wijze waarop je omgaat met de eerder genoemde problemen of rolconflicten?                                                                                                | geen bruikbaar antwoord                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

| Respondent                                                                                                                                                                                                 | 12                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 13                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 14                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Coping</b>                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Het omgaan met de hiervoor genoemde problemen wordt in de literatuur ook wel 'copingmechanismen' genoemd. Hoe ga jij om met die ervaren problemen of rolconflicten waar je jezelf dan soms in terug vindt? | <b>Vaak leg ik zo'n casus ook nog wel voor aan een collega. Dat vind ik belangrijk, dat wij ons werk collegiaal laten toetsen.</b> Ik zal niet gauw een besluit nemen als ik denk 'hé, de onderbuik is niet goed'. Dan ga ik net zo lang terug naar de arts of een collega om te vragen 'hoe gaan we dit doen'? Als die aangeeft 'ik blijf bij mijn standpunt', dan zou ik mijn rapportage afmaken, maar dan zou ik heel eerlijk tegen de klant zeggen dat de mogelijkheid van bezwaar open staat. Ik heb er wel buikpijn van dat die bandbreedte zo ontzettend groot is, maar daar kun je niet zo heel veel mee. <b>Ik red me daar wel mee.</b> | Je hebt zwart en je hebt wit. Dat is niet moeilijk. Maar meestal zit het er tussen in. Soms is het zo lichtgrijs, dan noem ik het wit. En soms is het zo donkergrijs dat ik het zwart noem. Ik merk in de praktijk met cliënten niet zo vaak problemen of wroeging bij mijzelf. Wat daarbij dan ook altijd heel erg van belang is, is dat je de cliënt serieus neemt en het hele verhaal hebt gehoord en dus niet al heel snel tot bepaalde conclusies komt, maar dat je heel veel dingen bij elkaar verzamelt en dan die weging maakt. Dus nog meer de zorgvuldigheid zoeken. Dan kijk ik wel of ik iets anders kan doen om te helpen. | Ik roep het en probeer actief dingen te verbeteren. Ik lig er 's nachts wakker van. Het enige dat ik probeer is zoveel mogelijk mensen verenigen zodat we dat uiteten. <b>Al iemand mij daar toe dwingt om dat zo te doen, dan ga ik weg.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| In dit soort situaties is er vaak een conflict tussen organisatorische- en professionele principes. Herken je die?                                                                                         | Wat ik vooral lastig vind is dat de bandbreedte bij UWV veel te groot is. Daar zou UWV iets aan moeten doen. In de praktijk blijkt dat een hele lastige te zijn, omdat men zich allemaal beroept op hun professionaliteit.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Nee, eigenlijk niet zo. Niet in de zin van wat mensen wel denken van 'UWV is er op uit om iedereen zo snel mogelijk uit de uitkering te krijgen'. UWV heeft ook participatie in het vaandel staan en als dat niet kan een uitkering. Dus ik heb daar voldoende ruimte, vind ik, om mijn ding te doen. En ik voel me professioneel, autonoom genoeg om dat te kunnen. Ik voel die druk ook niet. Dus ook niet van een manager ofzo.                                                                                                                                                                                                      | Ik wil mensen zo vroeg mogelijk in de ziektewet zien en in een re-integratietraject, ook als dit niet helemaal volgens de richtlijnen is. Wel volgens Poortwachter, maar niet onze regels van hoe we omgaan met schaarste. Daar heb ik gewoon lak aan. Dat staat misschien haaks op wat UWV vindt, maar dat staat niet haaks op wat mijn collega's ervan vinden. Stel je zou zeggen...iedereen van boven de 60 kan de uitkering in...daar zou ik het wel lastig mee hebben...maar ja, ik kan er niet achter staan als dat via een medische beoordeling zou moeten worden bewerkstelligt. Maar als ze dat anders doen, prima, ik ga niet over de staatskas. |
| Welke rol speelt 'werkdruk' in de wijze waarop je omgaat met de eerder genoemde problemen of rolconflicten?                                                                                                | vraag niet gesteld                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Het is druk en we hebben veel te doen. Maar het is niet zo dat de werkdruk voor mij bepaald wat ik doe. Ik heb redelijk wat vrijheid om dingen te doen en er zijn ook heel wat dingen die ik snel kan afhandelen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Je kan je ôf bezig houden met verbetering van kwaliteit of nadenken over innovaties of mensen zien door spreekuren te doen. Ik probeer een beetje een balans te houden. Het zorgt er wel voor dat ik altijd overwerk. Ik voel me heel verantwoordelijk en dat is natuurlijk niet altijd zo goed. Dat kan ook dwars gaan zitten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |



| Respondent                                                                                                         | 1                                                                                                                                                                           | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 5                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Discretionaire ruimte</b>                                                                                       |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                   |
| In hoeverre ervaar je discretie (beleidsvrijheid/ 'speelruimte') in je dagelijkse werk?                            | Over het algemeen ervaar ik best wel veel ruimte. Ik ben niet iemand die regels heel strak uitlegt. Ik moet allerlei zaken wegen. Die weging is mijn discretionaire ruimte. | Ik denk dat ik veel ruimte heb in de afwegingen die je maakt. Dat is inhoudelijk. In het proces heb ik wat minder ruimte. Bijvoorbeeld over het moment waarop ik iets moet doen. Soms ook de beperktheid aan producten die je kan maken. Hier zou ik veel meer ruimte willen hebben omte kijken wat er nodig is.     | De wetgeving biedt redelijk wat ruimte. Een redelijk mate van persoonlijke beslisruimte. Ik zou mijn expertise veel vaker in dienst van de klant kunnen en willen stellen, los van de regelingen die er nu zijn.                                                                                                         | Vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Ja. Ik heb mezelf al 'eigenwijs' genoemd. Dat helpt hierin wel.                                                                                                   |
| Welke factoren zijn voor jou van invloed op jouw discretionaire ruimte (zowel in positieve- als in negatieve zin)? | geen bruikbaar antwoord                                                                                                                                                     | We zijn nu erg product gestuurd en dat zijn we zo geworden omdat we ook zo beoordeeld en afgerekend worden. Dan heb ik het over UWV door het Rijk. Daar voel ik een belemmering. Het arbeidskundig handelen, daar zit ruimte in. Het moment waarop en de processen waar je in gestopt wordt, die werken belemmerend. | Vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Bijvoorbeeld een klant die teveel hooi op zijn vork neemt en in mijn perceptie verkeerde keuzes maakt en de persoon bij wie het, vooral door omstandigheden, heel erg tegen zit. Bij de één kun je je meer ruimte voorstellen dan bij de ander. Maar dat is wel zoeken vooral ook in de afstemming met collega's. | Betrokkenheid. Dit is een hele belangrijke eigenschap voor een professional om die ruimte goed te kunnen gebruiken. Zowel naar de klant als naar de maatschappij. |
| Welke rol speelt 'werkdruk' in de mate waarin je discretionaire ruimte ervaart?                                    | <b>Ik zoek meer mijn eigen ruimte op als het heel druk is</b> , dan zoek ik minder het overleg. Dat vind ik overigens verre van ideaal.                                     | Het helpt je om tot de essentie te komen en tot een kader van 'hier ben ik van' en dus niet van alles. <b>Ik heb werkdruk nodig om scherp te zijn en maak daardoor meer gebruik van mijn ruimte.</b>                                                                                                                 | <b>Door werkdruk krijg ik wel de neiging nog meer ruimte te nemen.</b> Je moet toch een punt achter een onderzoek zetten en dat doe ik dan maar op mijn gevoel van wat ik denk dat goed genoeg is. Onder druk van veel werk ga ik niet uitgebreid op zoek naar nieuwe omstandigheden. Dan laat ik efficiency prevaleren. | <b>Dat weet ik niet.</b> Ik hoop dat ik altijd ruimte neem, maar dat kost tijd.                                                                                                                                                                                                                                   | geen bruikbaar antwoord                                                                                                                                           |

| Respondent                                                                                                         | 6                                                                                                                                                                                                                             | 7                                                                                                                                            | 8                                                                           | 9                                                                                                                                                                                           | 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Discretionaire ruimte</b>                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                              |                                                                             |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| In hoeverre ervaar je discretie (beleidsvrijheid/ 'speelruimte') in je dagelijkse werk?                            | je hebt altijd de ruimte om initiatief te nemen en de professional erbij te zoeken die bij deze klant zou kunnen helpen. Er zijn wettelijke kaders, maar daarbinnen heb je ruimte. Het is maar net hoe je het beargumenteert. | Binnen de beoordeling ben ik nog steeds aan zet. Binnen de beoordelingen wel.                                                                | Ik voel altijd voldoende ruimte om de professional te zijn die ik wil zijn. | Ik ben van nature wel iemand die het wil doen zoals het hoort. In CBBS kan ik zo doen, zo doen, of zo doen...                                                                               | die is er wel. Als je kijkt naar het gebruik van CBBS dan heb je bij elke functie een keus. Ik ben opgevoed door een aantal zeer oude rotten in het vak. Dat heeft me wel gesterkt in 'je mag je eigen opvattingen hebben' en je mag er ook voor staan. Die ruimte is er en heb je ook nodig en die wordt zo goed mogelijk gevuld met mijn professionaliteit. |
| Welke factoren zijn voor jou van invloed op jouw discretionaire ruimte (zowel in positieve- als in negatieve zin)? | Vertrouwen.                                                                                                                                                                                                                   | Ik denk dat het ook een stukje van durven is. Als je die ervaring wat langer hebt, durf ik nu eerder af te wijken. Gemotiveerd af te wijken. | geen bruikbaar antwoord                                                     | de sfeer en de tijdsgeest maakt het wat makkelijker om ruimte te nemen. Ik voel me in de dagelijkse praktijk niet beknot in mijn ruimte. De grenzen leg je je jezelf voor een deel zelf op. | de mazzel met managers die vrijheid geven. Het is een ervaringsvak en ik ben in de tussentijd een stuk ouder geworden.                                                                                                                                                                                                                                        |
| Welke rol speelt 'werkdruk' in de mate waarin je discretionaire ruimte ervaart?                                    | Vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                           | <b>Meer of minder ruimte nemen is voor mij niet verbonden aan de hoeveelheid werk die ik heb. Dat nekt mij dan wel.</b>                      | geen bruikbaar antwoord                                                     | <b>Dat speelt zeker een rol. Het is uiteindelijk wel een versneller.</b> Dan zou je nog wel willen overleggen, maar dan denk je eerder 'nou ja ...het is zoals het is'.                     | Mijn eigen werkdruk vind ik nog steeds beheersbaar. De werkdruk bij de verzekeringsartsen is zo fout dat ik bijna geen vraag durf te stellen, <b>waardoor ik toch weer beslissruimte naar mezelf toe-eigen.</b>                                                                                                                                               |

| Respondent                                                                                                         | 11                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 12                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 13                      | 14                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                         |                                                                         |
| <b>Discretionaire ruimte</b>                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                         |                                                                         |
| In hoeverre ervaar je discretie (beleidsvrijheid/ 'speelruimte') in je dagelijkse werk?                            | Ja, natuurlijk heb je die. Als je iemand ziet in de spreekkamer, bijvoorbeeld met psychische klachten en die is al aardig op weg, maar die is er nog niet niet, die kun je heel scherp gaan beoordelen waardoor hij er uitvliegt en soms neem je een beetje de ruimte waardoor 'ie dat laatste stukje ook nog kan pakken.           | Genoeg.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | vraag niet gesteld.     | Je kan hier een beetje de regels oprekken. Want niemand fluit je terug. |
| Welke factoren zijn voor jou van invloed op jouw discretionaire ruimte (zowel in positieve- als in negatieve zin)? | Sommige dingen, zoals bijvoorbeeld het werken met een SMV, waarbij je een deel van je eigen inbreng moet afstaan, wordt steeds verder ingemasseed en dat schuurt ook een beetje. Dat wordt maar herhaald en herhaald en op een gegeven moment ga je er steeds wat meer in mee en ik denk dat dat de expertise van UWV laat afkalven | De mate waarin je 'm bespreekbaar met elkaar weet te maken, kan 'm positief of negatief maken. Het is een groot goed, maar we moeten 'm meer met elkaar onder een vergrootglas leggen. De één handelt naar de letter van de wet en de ander naar de geest van de wet. ik maak dat voor mijzelf hanteerbaar door te beseffen dat het aan de orde is. | geen bruikbaar antwoord | Erkenning voor wat we zijn.                                             |
| Welke rol speelt 'werkdruk' in de mate waarin je discretionaire ruimte ervaart?                                    | <b>Je gaat meer je eigen koers varen.</b> Ik vind dat niet prettig en ik vind dat ook niet goed.                                                                                                                                                                                                                                    | Ja, speelt wel een rol. Die frictie blijft altijd. Maar een kast vol werk wil niet zeggen dat je een individuele aanvraag van een klant niet serieus moet nemen. Maar de kwaliteit van het werk lijdt er wel onder. Maar proportioneel werken leidt er niet toe dat ik beleidsregels voor de klant op een andere manier zou toepassen.              | vraag niet gesteld.     | geen bruikbaar antwoord                                                 |

| Respondent                                                                                                                               | 1                                                                                                                     | 2                                                                                                                                                | 3                                                                                                                                                                                        | 4                                                                                                                                                              | 5                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>De Menselijke maat</b>                                                                                                                |                                                                                                                       |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                    |
| Wat is 'de menselijke maat' voor jou?                                                                                                    | Dat het uiteindelijke oordeel recht doet aan de situatie. Het moet passen bij de situatie van de klant op dat moment. | De menselijke maat zit voor mij op 'waarden'. Dat iemand verder kan en dat het past bij wat 'ie nodig heeft. Kunnen mensen nog mee doen of niet. | Inleven in de persoon. Degene die de aanvraag doet...wat als ik dat was. Dat mensen het idee hebben 'er is goed naar gekeken'. En dat je kijkt binnen de wetgeving, wat is de bedoeling? | De ruimte die ik heb binnen een beoordeling.                                                                                                                   | Ik heb een mens tegenover mij zitten. Ik beoordeel een mens. De mens moet werken, niet zijn ziekte.                                                                                |
| Conflicteert deze definitie met hoe UWV 'De Menselijke Maat' gebruikt in haar strategie?                                                 | Dat is vooral een mooi en algemeen verhaal.                                                                           | Wat ik nou zo jammer vind aan ons bedrijf is dat we nu pas de ruimte voelen.                                                                     | Daar kan ik me op zich wel in vinden. Het wordt lastig als je echt buiten de wettelijke kaders komt. Dat kan niet, vind ik.                                                              | Nee. Daar kan ik me wel in vinden. Maar het is aan de uitwerking van je medewerkers zelf. Ik vind het wel belangrijk dat UWV het nu zo'n prominente plek geeft | Ik vind de huidige veranderingen binnen UWV daar wel erg bij passen.                                                                                                               |
| Conflicteert deze definitie met jouw professionaliteit en de redenen waarom je voor het vak hebt gekozen?                                | Nee, het geeft wel iets meer ruimte. Mijn professionaliteit wordt daarmee beter benut.                                | geen bruikbaar antwoord                                                                                                                          | Vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                      | Vraag niet gesteld.                                                                                                                                            | Ik houd wel mijn dilemma's maar daar durf ik wel meer mijn eigen keuzes in te maken. Net als mijn taakopvatting en mijn ethische gedachten die veranderen met de maatschappij mee. |
| <b>Overig</b>                                                                                                                            |                                                                                                                       |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                    |
| Zijn er opmerkingen te maken over de onderwerpen die we hebben aangesneden, die niet aan bod zijn gekomen in de vragen die zijn gesteld? | Nee                                                                                                                   | Ik vind dat gelijke behandeling leidt tot ongelijkheid. Geen mens is gelijk. Je moet alert zijn op de grens van willekeur en maatwerk.           | Nee                                                                                                                                                                                      | Nee                                                                                                                                                            | Vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                |

| Respondent                                                                                                                               | 6                                                                                                                                                                                                       | 7                                                                                                                                                                                                                            | 8                                                                                                                                                                                                                  | 9                                                                                                                                                                                                                                              | 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>De Menselijke maat</b>                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Wat is 'de menselijke maat' voor jou?                                                                                                    | Mensen niet de dupe laten worden van de wet- en regelgeving en alle kaders die er zijn. Het betekent voor mij dat je binnen, maar soms ook buiten de kaders kijkt of we met zijn allen het juiste doen. | Dat vind ik een hele lastige. Ik was juist blij dat een deel vast ligt in de instructies, dat je een soort toetsing hebt. Ik wil een gerust gevoel hebben dat ik dat dan bij de ene klant terecht doe en bij de andere niet. | Dat weet ik eigenlijk niet. Ik ga toch een beetje uit van zoals de wet bedoeld is, niet zoals 'ie letterlijk is. De ruimte zoeken om het goede te doen voor de mensen.                                             | Het niet rücksichtslos toepassen van regels, maar ook oog en oor hebben voor de klant. De bejegening van mensen. Kun je ieand een beetje fatsoenlijk te woord staan. Het rekening houden met de ontvanger vind ik een heel belangrijk element. | Ik weet het niet. Iedereen roept maar wat. Gewoon op tijd reageren. Als je stukken opvraagt, dat je die ook krijgt.. Als iemand mij belt, dan bel ik gewoon terug. Dat is heel simpel. Dat is hoe je als mensen met elkaar omgaat. De menselijke maat is een omschrijving. Ik vind het een gedrocht. Je kunt er niks mee. We moeten rekening houden met de wet, nou, die is soms keihard. |
| Conflicteert deze definitie met hoe UWV 'De Menselijke Maat' gebruikt in haar strategie?                                                 | geen bruikbaar antwoord.                                                                                                                                                                                | geen bruikbaar antwoord                                                                                                                                                                                                      | vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                | vraag niet gesteld/                                                                                                                                                                                                                            | Als je binnen de wet moet blijven, nou dat deden we al, dus wat is dan de ruimte extra? Die is er niet. En als je die gaat maken, dan wil ik het woordje willekeur er wel even ingooien...want waar ligt daar dan de grens? Wanneer stopt jouw maatwerk en wordt het willekeur? Ik zou nu wel eens een aantal voorbeelden willen zien om te zeggen 'dit is het'.                          |
| Conflicteert deze definitie met jouw professionaliteit en de redenen waarom je voor het vak hebt gekozen?                                | Vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                     | Vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                    | vraag niet gesteld,                                                                                                                                                                                                                            | vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Overig</b>                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Zijn er opmerkingen te maken over de onderwerpen die we hebben aangesneden, die niet aan bod zijn gekomen in de vragen die zijn gesteld? | Nee                                                                                                                                                                                                     | nee                                                                                                                                                                                                                          | Ik zou het goed vinden voor elke arts bij UWV dat hij een tijd opleider is, om niet alleen te kijken naar collega's die er al 20 jaar rondlopen, maar ook van nieuwe dokters te horen hoe die er tegen aan kijken. | nee.                                                                                                                                                                                                                                           | nee                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| Respondent                                                                                                                               | 11                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 12                                                    | 13                                                                                                                                                                                                                                                     | 14                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>De Menselijke maat</b>                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                     |
| Wat is 'de menselijke maat' voor jou?                                                                                                    | Dat is dat je op het individu toegespitst kijkt wat zijn of haar behoeften als het ware zijn. Dat je alle factoren die meespelen, meeneemt. En dat is best wel lastig ook weer, in het werk dat wij doen, vind ik. Omdat wij eigenlijk juist niet de menselijke maat of maar beperkt toepassen omdat je zaken als een scheiding of de zorg voor een kind buiten beschouwing moet laten. De medische objectiviteit en niet de sociale omstandigheden. | De klant serieus nemen. Mensen willen gehoord worden. | Dat je de mensen serieus neemt.                                                                                                                                                                                                                        | Dat je mensen een beetje helpt.                                                     |
| Conflicteert deze definitie met hoe UWV 'De Menselijke Maat' gebruikt in haar strategie?                                                 | vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | vraag niet gesteld                                    | vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                                                    | vraag niet gesteld.                                                                 |
| Conflicteert deze definitie met jouw professionaliteit en de redenen waarom je voor het vak hebt gekozen?                                | Ja. Ik denk dat je dat gescheiden moet houden Dan wordt het wel een hele glijdende schaal van hoe je dan nog objectief kan spreken van ziekte en/of gebrek. Dat is ondoenlijk.                                                                                                                                                                                                                                                                       | vraag niet gesteld                                    | vraag niet gesteld.                                                                                                                                                                                                                                    | ik voel me wel gesterkt door de menselijke maat . Misschien voel ik me iets vrijer. |
| <b>Overig</b>                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                     |
| Zijn er opmerkingen te maken over de onderwerpen die we hebben aangesneden, die niet aan bod zijn gekomen in de vragen die zijn gesteld? | nee.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | nee.                                                  | de tijd verandert, inzichten veranderen en ikzelf verander waarschijnlijk ook. Dus achteraf zal ik dingen misschien niet goed hebben gedaan. Dus dat er dan af en toe bewegingen komen om de fouten uit het systeem te halen, dat is wel de bedoeling. | Nee.                                                                                |

## Bijlage 5 Analyse Interviewvragen

| Vraag 1    |                   | Waarom heb je voor dit vak gekozen?                                               |                           |                             |
|------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Respondent | Functie           | Quote                                                                             | Open codering             | Axiaal codering             |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Omdat je met mensen bezig bent                                                    | Met mensen werken         | Om mensen te helpen         |
| 1          | Arbeidsdeskundige | De sociale kant                                                                   | Met mensen werken         | Om mensen te helpen         |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Puzzelen                                                                          | Persoonlijk uitdagend     | Voor mezelf                 |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Kijken naar belasting/belastbaarheid                                              | Inhoudelijk interessant   | Om de samenleving te helpen |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Een gedegen oordeel en advies                                                     | Kwaliteit                 | Om de samenleving te helpen |
| 1          | Arbeidsdeskundige | De diepgang                                                                       | Persoonlijk uitdagend     | Voor mezelf                 |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Ik ben super geïnteresseerd in mensen                                             | Met mensen werken         | Om mensen te helpen         |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Uitdaging en interesse bij mensen die het moeilijk hebben                         | Persoonlijk uitdagend     | Om mensen te helpen         |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Het doen en laten van mensen en dat begrijpen                                     | Zingeving                 | Om mensen te helpen         |
| 2          | Arbeidsdeskundige | In positieve zin van invloed zijn                                                 | Zingeving                 | Om mensen te helpen         |
| 3          | Verzekeringsarts  | Geen bewuste keuze                                                                | Geen bewuste keuze        | Voor mezelf                 |
| 3          | Verzekeringsarts  | Interesse in het aspect 'werk' in het leven van mensen                            | Persoonlijk uitdagend     | Voor mezelf                 |
| 3          | Verzekeringsarts  | Bijdrage leveren aan een belangrijk aspect in iemands leven                       | Zingeving                 | Om mensen te helpen         |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Het dienstverlenende                                                              | Zingeving                 | Om mensen te helpen         |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Complexe regels duidelijk kunnen uitleggen                                        | Helpen                    | Om mensen te helpen         |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Mijn rol als gids in de complexe WIA-materie                                      | Expertrol                 | Om mensen te helpen         |
| 4          | Arbeidsdeskundige | We zijn er voor om mensen zoveel mogelijk te helpen                               | Zingeving                 | Om mensen te helpen         |
| 5          | Verzekeringsarts  | Ik heb er niet voor gekozen, de omstandigheden hebben voor mij gekozen            | Geen bewuste keuze        | Voor mezelf                 |
| 6          | Arbeidsdeskundige | Dat je iets kunt betekenen voor een ander                                         | Zingeving                 | Om mensen te helpen         |
| 7          | Verzekeringsarts  | Ik vind arbeid heel belangrijk voor een mens                                      | Persoonlijke overtuiging  | Om mensen te helpen         |
| 7          | Verzekeringsarts  | Teamgebonden werken                                                               | Werkorganisatie           | Voor mezelf                 |
| 7          | Verzekeringsarts  | De argumentatieve daimbeoordeling, dat vind ik heel mooi.                         | Persoonlijk uitdagend     | Voor mezelf                 |
| 8          | Verzekeringsarts  | Ik studeerde af in 1984, toen was het een hele slechte markt voor artsen          | Practische redenen        | Voor mezelf                 |
| 8          | Verzekeringsarts  | Het medisch inhoudelijke vind ik erg interessant                                  | Vakinhoud                 | Voor mezelf                 |
| 8          | Verzekeringsarts  | De werktijden spreken me aan                                                      | Persoonlijke redenen      | Voor mezelf                 |
| 8          | Verzekeringsarts  | Je hebt meer de tijd voor mensen. Je kunt meer luisteren.                         | Met mensen werken         | Om mensen te helpen         |
| 8          | Verzekeringsarts  | Je kunt ze serieus nemen                                                          | Intermenselijk            | Om mensen te helpen         |
| 8          | Verzekeringsarts  | Een goed oordeel en advies geven                                                  | Helpen                    | Om mensen te helpen         |
| 9          | Arbeidsdeskundige | Vanuit een bepaalde ontwikkeling                                                  | Persoonlijk uitdagend     | Voor mezelf                 |
| 9          | Arbeidsdeskundige | Vanuit vorige functies werd mijn belangstelling getriggert                        | Persoonlijke ontwikkeling | Voor mezelf                 |
| 9          | Arbeidsdeskundige | Je bent met essentiële dingen bezig, het inkomen, zingeving, perspectief          | Zingeving                 | Om mensen te helpen         |
| 9          | Arbeidsdeskundige | Het is een kernzaak                                                               | Zingeving                 | Om de samenleving te helpen |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Ik kwam er per ongeluk mee in aanraking                                           | Geen bewuste keuze        | Voor mezelf                 |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Boeiend                                                                           | Persoonlijk uitdagend     | Voor mezelf                 |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Mensen helpen met een stukje informatie geven                                     | Met mensen werken         | Om mensen te helpen         |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Veel variatie, qua inhoud                                                         | Persoonlijk uitdagend     | Voor mezelf                 |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Je kan er toe doen                                                                | Persoonlijke zingeving    | Om mensen te helpen         |
| 11         | Verzekeringsarts  | De markt binnen de orthopedie was niet goed                                       | Practische redenen        | Voor mezelf                 |
| 11         | Verzekeringsarts  | In samenspraak met mijn vrouw gekozen voor iets anders                            | Persoonlijke redenen      | Voor mezelf                 |
| 11         | Verzekeringsarts  | Een vak wat je overdag doet, makkelijke te combineren met de thuissituatie        | Practische redenen        | Voor mezelf                 |
| 11         | Verzekeringsarts  | Het is een mooi en breed vak                                                      | Inhoudelijk interessant   | Voor mezelf                 |
| 11         | Verzekeringsarts  | Je hebt veel regelmogelijkheden in het plannen van de werkzaamheden over de week  | Practische redenen        | Voor mezelf                 |
| 12         | Arbeidsdeskundige | Verwant met de publieke sector                                                    | Persoonlijke zingeving    | Om de samenleving te helpen |
| 13         | Verzekeringsarts  | Toen ik arts werd was het een slechte tijd qua werkgelegenheid                    | Practische redenen        | Voor mezelf                 |
| 13         | Verzekeringsarts  | Gesprekken met mensen om met hen de situatie op een rijtje te zetten en te helpen | Met mensen werken         | Om mensen te helpen         |
| 13         | Verzekeringsarts  | Je werkt in een prettige omgeving                                                 | Persoonlijke voorkeuren   | Voor mezelf                 |
| 13         | Verzekeringsarts  | Laagdrempelig                                                                     | Bedrijfscultuur           | Voor mezelf                 |
| 13         | Verzekeringsarts  | Je hebt niet zo'n last van hiërarchie                                             | Bedrijfscultuur           | Voor mezelf                 |
| 14         | Verzekeringsarts  | Omdat het heel breed is                                                           | Inhoudelijk interessant   | Voor mezelf                 |
| 14         | Verzekeringsarts  | Omdat je veel medische inzichten nodig hebt                                       | Inhoudelijk interessant   | Voor mezelf                 |
| 14         | Verzekeringsarts  | Je hebt tijd voor de klanten                                                      | Zingeving                 | Om mensen te helpen         |
| 14         | Verzekeringsarts  | Goede werk/prive balans                                                           | Persoonlijke redenen      | Voor mezelf                 |

| Vraag 2    |                   | Hoe zou jij je professionaliteit definiëren?                                                   |                            |                           |
|------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------|
|            |                   |                                                                                                |                            |                           |
|            |                   |                                                                                                |                            |                           |
| Respondent | Functionaris      | Quote                                                                                          | Open codering              | Axiaal codering           |
|            |                   |                                                                                                |                            |                           |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Zit heel erg in het vak zelf                                                                   | Inhoud                     | Professie                 |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Je bent ingeschreven, je moet je aan codes houden                                              | Beroepsregels              | Professie                 |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Alles wat je doet kan langs zo'n meetlat gelegd worden                                         | Verantwoording afleggen    | Professie                 |
|            |                   |                                                                                                |                            |                           |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Ethische afwegingen maken                                                                      | Ethische verantwoording    | Holistisch                |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Rekenschap geven waar je van bent en wat je impact is                                          | Verantwoording afleggen    | Professie                 |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Voldoende kennis hebben en houden                                                              | Inhoud                     | Professie                 |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Kennis ten goede laten komen aan de mensen waar je voor bent                                   | Dienstbaarheid             | Professie                 |
|            |                   |                                                                                                |                            |                           |
| 3          | Verzekeringsarts  | Het functioneren van mensen analyseren en daar iets over roepen                                | Inhoud                     | Holistisch                |
| 3          | Verzekeringsarts  | Dat je zowel de lichaam als de geest begrijpt en dit combineert met de wetgeving               | Multidisciplinaire insteek | Holistisch                |
| 3          | Verzekeringsarts  | Communicatie met de klant                                                                      | Communicatie               | Gericht op de klant       |
| 3          | Verzekeringsarts  | Dat ik het kan toepassen op het individu en dit zorgvuldig en volledig doe                     | Maatwerk leveren           | Gericht op de klant       |
|            |                   |                                                                                                |                            |                           |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Dat ik kan kijken naar wat mensen nu doen en wat er niet meer kan en wat er daarna nog wel kan | Inhoud                     | Holistisch                |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Mensen inzichten geven                                                                         | Mensen helpen              | Gericht op de klant       |
|            |                   |                                                                                                |                            |                           |
| 5          | Verzekeringsarts  | De interpretaties en gevolgen van medische feiten                                              | Inhoud                     | Holistisch                |
| 5          | Verzekeringsarts  | Kunnen samenwerken                                                                             | Samenwerken                | Gericht op de organisatie |
|            |                   |                                                                                                |                            |                           |
| 6          | Arbeidsdeskundige | Die zit voornamelijk op het gebied van werk en inkomen                                         | Inhoud                     |                           |
| 6          | Arbeidsdeskundige | Dat ik uit meerdere invalshoeken de situatie kan bekijken                                      | Multidisciplinaire insteek | Holistisch                |
|            |                   |                                                                                                |                            |                           |
| 7          | Verzekeringsarts  | De mix van wat bij een mens speelt om gezond te blijven met mijn interesse voor de wetenschap  | Multidisciplinaire insteek | Holistisch                |
| 7          | Verzekeringsarts  | Je klant meenemen met je oordeel en waarom je tot dat oordeel komt                             | Communicatie               | Gericht op de klant       |
| 7          | Verzekeringsarts  | De argumentatie zoals een rechter dat ook wel doet                                             | Oordelen                   | Gericht op de samenleving |
|            |                   |                                                                                                |                            |                           |
| 8          | Verzekeringsarts  | Zelf een oordeel vormen op grond van medische, psychosociale en biologische aspecten           | Zelfstandigheid            | Holistisch                |
| 8          | Verzekeringsarts  | Een samenhangend oordeel vellen                                                                | Oordelen                   | Holistisch                |
|            |                   |                                                                                                |                            |                           |
| 9          | Arbeidsdeskundige | Dat je niet een standaard verhaal afdraait                                                     | Maatwerk leveren           | Gericht op de klant       |
| 9          | Arbeidsdeskundige | Kijken door de bril van waar je mee bezig bent; je functie, je rol in het verhaal              | Omgevingsbewust handelen   | Holistisch                |
| 9          | Arbeidsdeskundige | Bewust van je handelen                                                                         | Zelfreflectie              |                           |
|            |                   |                                                                                                |                            |                           |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Dat weet ik niet                                                                               | Weet niet                  |                           |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Belangrijk om als mens contact te maken met een ander mens                                     | Empathie                   | Gericht op de klant       |
|            |                   |                                                                                                |                            |                           |
| 11         | Verzekeringsarts  | Mensen kunnen doorgronden                                                                      | Mensenkennis               | Holistisch                |
| 11         | Verzekeringsarts  | Beslissingen kunnen nemen op basis van beperkte of tegenstrijdige informatie                   | Besluitvaardigheid         | Holistisch                |
| 11         | Verzekeringsarts  | Secuur naar mensen kijken                                                                      | Zorgvuldigheid             | Gericht op de klant       |
|            |                   |                                                                                                |                            |                           |
| 12         | Arbeidsdeskundige | Kennis                                                                                         | Inhoud                     | Gericht op het vak        |
|            |                   |                                                                                                |                            |                           |
| 13         | Verzekeringsarts  | Ik ben in de eerste plaats dokter                                                              | Medische expertise         | Vakinhoud                 |
| 13         | Verzekeringsarts  | De link leggen tussen ziekte en wat je daarmee kunt in de maatschappij                         | Verbanden leggen           | Holistisch                |
| 13         | Verzekeringsarts  | Samenwerken met anderen in een team                                                            | Samenwerken                |                           |
|            |                   |                                                                                                |                            |                           |
| 14         | Verzekeringsarts  | Primair probeer ik een goede dokter te zijn                                                    | Medische expertise         | Vakinhoud                 |
| 14         | Verzekeringsarts  | Goed luisteren naar de klant; wat is de onderliggende boodschap                                | Empathie                   | Holistisch                |
| 14         | Verzekeringsarts  | Dat ik geen schade doe aan mensen, want dat heb ik beloofd                                     | Ethische verantwoording    | Beroepscode               |
| 14         | Verzekeringsarts  | De kwaliteit van mijn medische beoordeling                                                     | Medische expertise         | Kwaliteit                 |



| Vraag 3    |                   | Op welke wijze pas je deze definitie toe in je dagelijkse praktijk?          |                                |                     |
|------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------|
|            |                   |                                                                              |                                |                     |
|            |                   |                                                                              |                                |                     |
| Respondent | Functionaris      | Quote                                                                        | Open codering                  | Axiaal codering     |
|            |                   |                                                                              |                                |                     |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Door duidelijk aan de klant aan te geven wat hij mag verwachten              | Verwachtingen managen          | Klant               |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Door zorgvuldig onderzoek te doen                                            | Zorgvuldigheid                 | Klant / Organisatie |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Ik heb een verantwoordelijkheid om alles wat ik hoor verder te brengen       | Verantwoordelijkheid           | Klant / Organisatie |
|            |                   |                                                                              |                                |                     |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Door de dingen klein en simpel te houden                                     | Afstemmen op de klant          | Klant               |
|            |                   |                                                                              |                                |                     |
| 3          | Verzekeringsarts  | Dingen die ik waarneem neem ik ook mee naar andere functionarissen           | Samenwerken                    | Klant / Organisatie |
|            |                   |                                                                              |                                |                     |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Geen antwoord                                                                | Geen antwoord                  |                     |
|            |                   |                                                                              |                                |                     |
| 5          | Verzekeringsarts  | Door samen te werken met andere professionals                                | Samenwerken                    | Klant / Organisatie |
|            |                   |                                                                              |                                |                     |
| 6          | Arbeidsdeskundige | Door sensitiviteit en empathie in te zetten                                  | Afstemmen op de klant          | Klant               |
| 6          | Arbeidsdeskundige | Door samen te werken                                                         | Samenwerken                    | Klant / Organisatie |
| 6          | Arbeidsdeskundige | Door klantgericht te zijn                                                    | Afstemmen op de klant          | Klant               |
| 6          | Arbeidsdeskundige | Door te reflecteren op mijn eigen handelen                                   | Reflectie                      | Eigen functioneren  |
|            |                   |                                                                              |                                |                     |
| 7          | Verzekeringsarts  | Door een goede anamnese af te nemen en de medische grondslag vast te stellen | Inhoudelijke professionaliteit | Klant / Organisatie |
|            |                   |                                                                              |                                |                     |
| 8          | Verzekeringsarts  | Geen bruikbaar antwoord                                                      | Geen antwoord                  |                     |
|            |                   |                                                                              |                                |                     |
| 9          | Arbeidsdeskundige | Door je bewust te zijn van je positie                                        | Verantwoordelijkheid           | Klant / Organisatie |
|            |                   |                                                                              |                                |                     |
| 10         | Arbeidsdeskundige | De interesse in werk. Daardoor kun je heel goed contact krijgen met mensen   | Inhoudelijke professionaliteit | Klant               |
|            |                   |                                                                              |                                |                     |
| 11         | Verzekeringsarts  | De klant met respect behandelen                                              | Afstemmen op de klant          | Klant               |
| 11         | Verzekeringsarts  | De poortwachter rol goed invullen                                            | Inhoudelijke professionaliteit | Organisatie         |
|            |                   |                                                                              |                                |                     |
| 12         | Arbeidsdeskundige | Door zelfstandig een oordeel te vellen                                       | Inhoudelijke professionaliteit | Eigen functioneren  |
|            |                   |                                                                              |                                |                     |
| 13         | Verzekeringsarts  | Vraag niet gesteld                                                           | Geen antwoord                  |                     |
|            |                   |                                                                              |                                |                     |
| 14         | Verzekeringsarts  | Door de tijd te nemen                                                        | Afstemmen op de klant          | Klant               |

| Vraag 4    |                   | Publieke waarden zijn de sociale normen, principes en idealen die moeten worden nagestreefd en gehandhaafd door overheidsfunctionarissen en organisaties. Welke waarden komen bij je op als je over deze definitie nadenkt? |                        | De geel gearceerde coderingen representeren potentiële waardenconflicten binnen één respondent |
|------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                             |                        |                                                                                                |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                             |                        |                                                                                                |
| Respondent | Functionaris      | Quote                                                                                                                                                                                                                       | Open codering          | Codering cf vd Wal 2008                                                                        |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                             |                        |                                                                                                |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Zorgvuldig met informatie omgaan                                                                                                                                                                                            | Zorgvuldigheid         | Betrouwbaarheid                                                                                |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Geen onderscheid maken                                                                                                                                                                                                      | Gelijkheid             | Onpartijdigheid                                                                                |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Rechtvaardigheid                                                                                                                                                                                                            | Rechtvaardigheid       | Sociale rechtvaardigheid                                                                       |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Transparantie                                                                                                                                                                                                               | Transparantie          | Transparantie                                                                                  |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                             |                        |                                                                                                |
| 2          | Arbeidsdeskundige | De zorgplicht van de samenleving                                                                                                                                                                                            | Overheid als vangnet   | Sociale rechtvaardigheid                                                                       |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                             |                        |                                                                                                |
| 3          | Verzekeringsarts  | Een vangnet zijn voor mensen die niet kunnen werken                                                                                                                                                                         | Overheid als vangnet   | Sociale rechtvaardigheid                                                                       |
| 3          | Verzekeringsarts  | Professionele benadering als overheidsinstantie                                                                                                                                                                             | Professionele overheid | Dienstbaarheid                                                                                 |
| 3          | Verzekeringsarts  | Deskundig                                                                                                                                                                                                                   | Deskundigheid          | Deskundigheid                                                                                  |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                             |                        |                                                                                                |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Verantwoordelijkheid naar de burger                                                                                                                                                                                         | Professionele overheid | Verantwoording afleggen                                                                        |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Dienstverlening leveren die is afgestemd op de klant                                                                                                                                                                        | Professionele overheid | Responsiviteit                                                                                 |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Rechtvaardigheid                                                                                                                                                                                                            | Rechtvaardigheid       | Sociale rechtvaardigheid                                                                       |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Rechtmatigheid                                                                                                                                                                                                              | Rechtmatigheid         | Rechtmatigheid                                                                                 |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Perspectief voor de klant                                                                                                                                                                                                   | Zorgvuldigheid         | Responsiviteit                                                                                 |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                             |                        |                                                                                                |
| 5          | Verzekeringsarts  | Gelijkheid                                                                                                                                                                                                                  | Gelijkheid             | Onpartijdigheid                                                                                |
| 5          | Verzekeringsarts  | Gelijkwaardigheid                                                                                                                                                                                                           | Gelijkwaardigheid      | Onkreukbaarheid                                                                                |
| 5          | Verzekeringsarts  | Respect                                                                                                                                                                                                                     | Respect                | Betrouwbaarheid                                                                                |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                             |                        |                                                                                                |
| 6          | Arbeidsdeskundige | Ethisch                                                                                                                                                                                                                     | Ethisch                | Sociale rechtvaardigheid                                                                       |
| 6          | Arbeidsdeskundige | Integer handelen                                                                                                                                                                                                            | Respect                | Onkreukbaarheid                                                                                |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                             |                        |                                                                                                |
| 7          | Verzekeringsarts  | Eerlijkheid                                                                                                                                                                                                                 | Eerlijkheid            | Eerlijkheid                                                                                    |
| 7          | Verzekeringsarts  | Ethisch                                                                                                                                                                                                                     | Ethisch                | Onkreukbaarheid                                                                                |
| 7          | Verzekeringsarts  | De zwakkeren in de maatschappij helpen                                                                                                                                                                                      | Overheid als vangnet   | Sociale rechtvaardigheid                                                                       |
| 7          | Verzekeringsarts  | Rechtmatigheid                                                                                                                                                                                                              | Rechtmatigheid         | Rechtmatigheid                                                                                 |
| 7          | Verzekeringsarts  | Transparantie                                                                                                                                                                                                               | Transparantie          | Transparantie                                                                                  |

| Vraag 4    |                   | <u>Publieke waarden zijn de sociale normen, principes en idealen die moeten worden nagestreefd en gehandhaafd door overheidsfunctionarissen en organisaties. Welke waarden komen bij je op als je over deze definitie nadenkt?</u> |                        | <i>De geel gearceerde coderingen representeren potentiële waardenconflicten binnen één respondent</i> |
|------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Respondent | Functionaris      | Quote                                                                                                                                                                                                                              | Open codering          | Codering cf vd Wal 2008                                                                               |
| 8          | Verzekeringsarts  | Rechtmatigheid                                                                                                                                                                                                                     | Rechtmatigheid         | Rechtmatigheid                                                                                        |
| 8          | Verzekeringsarts  | Eerlijkheid                                                                                                                                                                                                                        | Rechtvaardigheid       | Eerlijkheid                                                                                           |
| 8          | Verzekeringsarts  | Transparantie                                                                                                                                                                                                                      | Transparantie          | Transparantie                                                                                         |
| 9          | Arbeidsdeskundige | Objectief                                                                                                                                                                                                                          | Professionele overheid | Rechtmatigheid                                                                                        |
| 9          | Arbeidsdeskundige | Menselijk maat                                                                                                                                                                                                                     | Menselijke maat        | Dienstbaarheid                                                                                        |
| 9          | Arbeidsdeskundige | Betrouwbaarheid                                                                                                                                                                                                                    | Betrouwbaarheid        | Betrouwbaarheid                                                                                       |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Transparantie                                                                                                                                                                                                                      | Transparantie          | Transparantie                                                                                         |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Een eerlijke rapportage                                                                                                                                                                                                            | Eerlijkheid            | Eerlijkheid                                                                                           |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Kostenbewust omgaan met algemeen publiek geld                                                                                                                                                                                      | Professionele overheid | Doeltreffendheid                                                                                      |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Rechtmatigheid                                                                                                                                                                                                                     | Rechtmatigheid         | Rechtmatigheid                                                                                        |
| 11         | Verzekeringsarts  | Betrouwbaar                                                                                                                                                                                                                        | Betrouwbaarheid        | Betrouwbaarheid                                                                                       |
| 11         | Verzekeringsarts  | Werken volgens de wetten                                                                                                                                                                                                           | Rechtmatigheid         | Rechtmatigheid                                                                                        |
| 12         | Arbeidsdeskundige | De klantvraag serieus nemen                                                                                                                                                                                                        | Professionele overheid | Dienstbaarheid                                                                                        |
| 12         | Arbeidsdeskundige | Verantwoord omgaan met gemeenschapsgeld                                                                                                                                                                                            | Professionele overheid | Doeltreffendheid                                                                                      |
| 12         | Arbeidsdeskundige | Werk boven inkomen                                                                                                                                                                                                                 | Participatie           | Sociale rechtvaardigheid                                                                              |
| 13         | Verzekeringsarts  | Dat iedereen zoveel mogelijk mee doet aan de maatschappij                                                                                                                                                                          | Participatie           | Sociale rechtvaardigheid                                                                              |
| 13         | Verzekeringsarts  | Kostenbewust                                                                                                                                                                                                                       | Professionele overheid | Doeltreffendheid                                                                                      |
| 13         | Verzekeringsarts  | Rechtsgelijkheid                                                                                                                                                                                                                   | Rechtmatigheid         | Rechtmatigheid                                                                                        |
| 13         | Verzekeringsarts  | Rechtvaardigheid                                                                                                                                                                                                                   | Rechtvaardigheid       | Eerlijkheid                                                                                           |
| 14         | Verzekeringsarts  | Rechtvaardigheid                                                                                                                                                                                                                   | Rechtvaardigheid       | Eerlijkheid                                                                                           |
| 14         | Verzekeringsarts  | Goed naar klant luisteren                                                                                                                                                                                                          | Zorgvuldigheid         | Responsiviteit                                                                                        |

|                |                     |                                                                                                                                                                                                                                           |                        |                                                                                                       |
|----------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vraag 4</b> |                     | <b><u>Publieke waarden zijn de sociale normen, principes en idealen die moeten worden nagestreefd en gehandhaafd door overheidsfunctionarissen en organisaties. Welke waarden komen bij je op als je over deze definitie nadenkt?</u></b> |                        | <i>De geel gearceerde coderingen representeren potentiële waardenconflicten binnen één respondent</i> |
|                |                     |                                                                                                                                                                                                                                           |                        |                                                                                                       |
|                |                     |                                                                                                                                                                                                                                           |                        |                                                                                                       |
| Respondent ▼   | Functionaris ▼      | Quote ▼                                                                                                                                                                                                                                   | Open codering ▼        | Codering cf vd Wal 2008 ▼                                                                             |
|                |                     |                                                                                                                                                                                                                                           |                        |                                                                                                       |
| 15             | Strategie 2021-2025 | Aandacht voor de menselijke maat                                                                                                                                                                                                          | Menselijke maat        | Dienstbaarheid                                                                                        |
| 15             | Strategie 2021-2025 | De mens en zijn situatie centraal                                                                                                                                                                                                         |                        | Dienstbaarheid                                                                                        |
| 15             | Strategie 2021-2025 | Focus op preventie. Voorkomen dat mensen aan de kant komen te staan                                                                                                                                                                       |                        | Sociale rechtvaardigheid                                                                              |
| 15             | Strategie 2021-2025 | Samen werken we aan een samenleving waarin iedereen kan meedoen                                                                                                                                                                           |                        | Sociale rechtvaardigheid                                                                              |
| 15             | Strategie 2021-2025 | Kernwaarden <b>respect</b> , openheid, eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit                                                                                                                                                    |                        | Eerlijkheid                                                                                           |
| 15             | Strategie 2021-2025 | Kernwaarden respect, <b>openheid</b> , eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit                                                                                                                                                    |                        | Betrouwbaarheid                                                                                       |
| 15             | Strategie 2021-2025 | Kernwaarden respect, openheid, <b>eigen verantwoordelijkheid</b> en professionaliteit                                                                                                                                                     |                        | Verantwoording afleggen                                                                               |
| 15             | Strategie 2021-2025 | Kernwaarden respect, openheid, eigen verantwoordelijkheid en <b>professionaliteit</b>                                                                                                                                                     |                        | Deskundigheid                                                                                         |
| 15             | Strategie 2021-2025 | Extra belangrijk dat we ons werk op een integere manier doen                                                                                                                                                                              | Integriteit            | Onkreukbaarheid                                                                                       |
| 15             | Strategie 2021-2025 | Overheidsdienstverlening wordt zoveel mogelijk als eenduidig ervaren                                                                                                                                                                      |                        | Betrouwbaarheid                                                                                       |
| 15             | Strategie 2021-2025 | Uitlegbaar en doenlijk                                                                                                                                                                                                                    |                        | Transparant                                                                                           |
| 15             | Strategie 2021-2025 | Kwalitatief hoogwaardige dienstverlening                                                                                                                                                                                                  |                        | Deskundigheid                                                                                         |
| 15             | Strategie 2021-2025 | Onze dienstverlening is afhankelijk van de kennis en expertise van onze medewerkers                                                                                                                                                       | Professionele overheid | Deskundigheid                                                                                         |
| 15             | Strategie 2021-2025 | Respectvolle bejegening van mensen die gebruik maken van onze dienstverlening                                                                                                                                                             | Respectvol             | Dienstbaarheid                                                                                        |
| 15             | Strategie 2021-2025 | We richten ons op de mens en diens unieke kenmerken en omstandigheden                                                                                                                                                                     |                        | Responsiviteit                                                                                        |
| 15             | Strategie 2021-2025 | In beleidsvoorbereiding aandacht voor <b>begrijpelijkheid</b>                                                                                                                                                                             |                        | Dienstbaarheid                                                                                        |
| 15             | Strategie 2021-2025 | In beleidsvoorbereiding aandacht voor <b>uitlegbaarheid</b>                                                                                                                                                                               |                        | Betrouwbaarheid                                                                                       |
| 15             | Strategie 2021-2025 | In beleidsvoorbereiding aandacht voor <b>kwaliteit van de dienstverlening</b>                                                                                                                                                             |                        | Deskundigheid                                                                                         |
| 15             | Strategie 2021-2025 | In beleidsvoorbereiding aandacht voor <b>effectiviteit</b>                                                                                                                                                                                |                        | Doeltreffendheid                                                                                      |
| 15             | Strategie 2021-2025 | In beleidsvoorbereiding aandacht voor <b>doelmatigheid</b>                                                                                                                                                                                |                        | Efficiëntie                                                                                           |
| 15             | Strategie 2021-2025 | Maatwerk binnen de bedoeling van de wet                                                                                                                                                                                                   | Maatwerk               | Dienstbaarheid                                                                                        |
| 15             | Jaarplan SMZ        | Recht op onze goede beoordeling en zorg                                                                                                                                                                                                   | Professionele overheid | Sociale rechtvaardigheid                                                                              |
| 15             | Jaarplan SMZ        | Gezien en gehoord voelen                                                                                                                                                                                                                  | Menselijke maat        | Responsiviteit                                                                                        |
| 15             | Jaarplan SMZ        | Perspectief voor iedere klant                                                                                                                                                                                                             |                        | Sociale rechtvaardigheid                                                                              |
| 15             | Jaarplan SMZ        | Ruimte voor menselijke maat in dienstverlening                                                                                                                                                                                            | Menselijke maat        | Dienstbaarheid                                                                                        |
| 15             | Jaarplan SMZ        | Aanpassen aan wat de maatschappij van ons vraagt                                                                                                                                                                                          | Professionele overheid | Responsiviteit                                                                                        |
| 15             | Jaarplan SMZ        | Eenduidige beleving van onze dienstverlening                                                                                                                                                                                              |                        | Betrouwbaarheid                                                                                       |

| <b>Vraag 5</b>    |                     | <b>Zijn bij de vorige vraag gegeven antwoorden ook de waarden die het UWV hanteert?</b>              |                        |
|-------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
|                   |                     |                                                                                                      |                        |
|                   |                     |                                                                                                      |                        |
| <b>Respondent</b> | <b>Functionaris</b> | <b>Quote</b>                                                                                         | <b>Ja/Nee/Neutraal</b> |
|                   |                     |                                                                                                      |                        |
| 1                 | Arbeidsdeskundige   | Het zit qua waarden wel in de organisatie                                                            | Ja                     |
| 2                 | Arbeidsdeskundige   | Het met de mond beleiden het het doen, daar zit nog wel eens licht tussen                            | Neutraal               |
| 3                 | Verzekeringsarts    | Over het algemeen wel                                                                                | Ja                     |
| 4                 | Arbeidsdeskundige   | Ja                                                                                                   | Ja                     |
| 5                 | Verzekeringsarts    | Er zit overlap op de roepwaarden; respect, openheid, eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit | Ja                     |
| 6                 | Arbeidsdeskundige   | Ik denk wel dat ze dit nastreven, maar ze zijn wel afhankelijk van de functionarissen binnen UWV     | Ja                     |
| 7                 | Verzekeringsarts    | Ik heb het idee van wel                                                                              | Ja                     |
| 8                 | Verzekeringsarts    | Er wordt een beetje aan geknabbeld omdat we te weinig dokters hebben                                 | Ja                     |
| 9                 | Arbeidsdeskundige   | Nee, dat denk ik niet. UWV maakt het wantrouwen belangrijk. Al wordt dat nu weer minder              | Nee                    |
| 10                | Arbeidsdeskundige   | UWV heeft vooral gestuurd op dingen die niets met de menscontacten te maken hebben                   | Nee                    |
| 11                | Verzekeringsarts    | Dat zijn allemaal hele mooie woorden, maar allemaal lege omhulsels                                   | Nee                    |
| 12                | Arbeidsdeskundige   | Ja                                                                                                   | Ja                     |
| 13                | Verzekeringsarts    | Ja                                                                                                   | Ja                     |
| 14                | Verzekeringsarts    | Op dit kantoor wel denk ik                                                                           | Ja                     |

| Vraag 6      |                   | In hoeverre passen de genoemde publieke waarden bij jouw definitie van professionaliteit en de redenen waarom je voor het vak hebt gekozen? |                      |
|--------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
|              |                   |                                                                                                                                             |                      |
|              |                   |                                                                                                                                             |                      |
| Respondent ▼ | Functionaris ▼    | Quote ▼                                                                                                                                     | Passen/passen niet ▼ |
|              |                   |                                                                                                                                             |                      |
| 1            | Arbeidsdeskundige | De genoemde waarden zijn inderdaad voor mij ook belangrijk                                                                                  | passen               |
| 2            | Arbeidsdeskundige | geen bruikbaar antwoord                                                                                                                     | geen antwoord        |
| 3            | Verzekeringsarts  | geen bruikbaar antwoord                                                                                                                     | geen antwoord        |
| 4            | Arbeidsdeskundige | geen bruikbaar antwoord                                                                                                                     | passen               |
| 5            | Verzekeringsarts  | We hebben door de politiek een hele belangrijke functie gekregen                                                                            | passen               |
| 6            | Arbeidsdeskundige | geen bruikbaar antwoord                                                                                                                     | geen antwoord        |
| 7            | Verzekeringsarts  | geen bruikbaar antwoord                                                                                                                     | geen antwoord        |
| 8            | Verzekeringsarts  | Het is zo dat je je allebei ontwikkeld. UWV als organisatie en de mensen die er werken                                                      | passen               |
| 9            | Arbeidsdeskundige | Daar streef ik wel naar, maar dat is best lastig soms                                                                                       | passen               |
| 10           | Arbeidsdeskundige | geen bruikbaar antwoord                                                                                                                     | geen antwoord        |
| 11           | Verzekeringsarts  | geen bruikbaar antwoord                                                                                                                     | geen antwoord        |
| 12           | Arbeidsdeskundige | Dat matcht prima                                                                                                                            | passen               |
| 13           | Verzekeringsarts  | geen bruikbaar antwoord                                                                                                                     | geen antwoord        |
| 14           | Verzekeringsarts  | geen bruikbaar antwoord                                                                                                                     | geen antwoord        |

| <u>Vraag 7</u>      |                       | <u>Ervaar je wel eens professionele- en/of morele problemen bij het uitvoeren van je werk?</u> |                      |
|---------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
|                     |                       |                                                                                                |                      |
|                     |                       |                                                                                                |                      |
| <u>Respondent</u> ▼ | <u>Functionaris</u> ▼ | <u>Quote</u> ▼                                                                                 | <u>Ja/Nee/Soms</u> ▼ |
|                     |                       |                                                                                                |                      |
| 1                   | Arbeidsdeskundige     | Ja                                                                                             | Ja                   |
| 2                   | Arbeidsdeskundige     | Ja                                                                                             | Ja                   |
| 3                   | Verzekeringsarts      | Ja                                                                                             | Ja                   |
| 4                   | Arbeidsdeskundige     | Ja                                                                                             | Ja                   |
| 5                   | Verzekeringsarts      | Ja                                                                                             | Ja                   |
| 6                   | Arbeidsdeskundige     | Ja, dat blijft...                                                                              | Soms                 |
| 7                   | Verzekeringsarts      | Ja                                                                                             | Ja                   |
| 8                   | Verzekeringsarts      | Meestal voel ik me comfortabel bij wat ik doe. Soms merk ik wel dat het schuurt                | Soms                 |
| 9                   | Arbeidsdeskundige     | Ja                                                                                             | Ja                   |
| 10                  | Arbeidsdeskundige     | Ja                                                                                             | Ja                   |
| 11                  | Verzekeringsarts      | Nee, maar                                                                                      | Soms                 |
| 12                  | Arbeidsdeskundige     | Nee, maar                                                                                      | Soms                 |
| 13                  | Verzekeringsarts      | Nee, maar                                                                                      | Soms                 |
| 14                  | Verzekeringsarts      | Ja                                                                                             | Ja                   |

| Vraag 8    |                   | Welke voorbeelden heb je bij de vorige vraag aangaande de ervaren professionele- en morele problemen?                                            |                                                                                  |                        |
|------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
|            |                   |                                                                                                                                                  |                                                                                  |                        |
|            |                   |                                                                                                                                                  |                                                                                  |                        |
| Respondent | Functionaris      | Quote                                                                                                                                            | Code                                                                             | Vraag 7 ja,nee of soms |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Uitkomsten bij beoordelingen waarbij je je afvraagt of dit recht doet aan de situatie.                                                           | Uitkomst van de beoordeling helpt de klant niet                                  | Ja                     |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Handhavingsaspecten van het werk                                                                                                                 | Uitkomst van de beoordeling helpt de klant niet                                  | Ja                     |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Als de arbeidsongeschiktheidsbeoordeling op een ongelegen moment komt in de situatie van de klant                                                | Uitkomst van de beoordeling helpt de klant niet                                  |                        |
| 3          | Verzekeringsarts  | Als ik het dan wel toeken, heeft die persoon rust, maar kan ik het medisch verantwoorden?                                                        | Het gebruik van mijn discretionaire ruimte leidt tot een onrechtmatige uitkomst. | Ja                     |
| 3          | Verzekeringsarts  | Je wordt geconfronteerd met de nadelen van je beslissing                                                                                         | Uitkomst van de beoordeling helpt de klant niet                                  |                        |
| 3          | Verzekeringsarts  | Wat zal die druk en onzekerheid doen? Werkt die niet averechts                                                                                   | Uitkomst van de beoordeling helpt de klant niet                                  |                        |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Meerdere belanghebbenden                                                                                                                         | Uitkomst van de beoordeling helpt de klant niet                                  | Ja                     |
| 4          | Arbeidsdeskundige | De consequenties van de beoordeling zijn niet de aangewezen weg naar perspectief voor de klant                                                   | Uitkomst van de beoordeling helpt de klant niet                                  |                        |
| 5          | Verzekeringsarts  | We werken met protocollen, maar er zit geen protocol tegenover me                                                                                | Uitkomst van de beoordeling helpt de klant niet                                  | Ja                     |
| 5          | Verzekeringsarts  | Casussen met SOLK. We houden vol 'dit is niet medisch'. Maar dat schuift nu ook. Wat moet ik dan volgen?                                         | Onduidelijkheid                                                                  |                        |
| 6          | Arbeidsdeskundige | Je hebt altijd dilemma's en situaties waarbij je moet afwijken van bepaalde waarden                                                              | Past niet bij mijn waarden                                                       | Soms                   |
| 7          | Verzekeringsarts  | De mate waarin niet medische feiten en omstandigheden moeten meewegen in mijn besluit                                                            | Het gebruik van mijn discretionaire ruimte leidt tot een onrechtmatige uitkomst. | Ja                     |
| 8          | Verzekeringsarts  | Hoe de wet voor mensen verschillend kan uitpakken, dat komt niet altijd even gemakkelijk over                                                    | Uitkomst van de beoordeling helpt de klant niet                                  | Soms                   |
| 9          | Arbeidsdeskundige | Op dossierniveau. De mensen zijn overtuigd van hun beleving. En dan lees ik het rapport van de arts en denk ik 'gaat dit over dezelfde persoon?' | Professionaliteit collega                                                        | Ja                     |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Je hebt mensen die in theorie prima zouden kunnen functioneren en dat je de persoon ziet en denkt 'jij overleeft nooit een eerste gesprek'       | Uitkomst van de beoordeling helpt de klant niet                                  | Ja                     |
| 11         | Verzekeringsarts  | Ik denk dat het meer lastig wordt als er meer druk komt er er meer verwacht wordt om dingen op stukken af te ronden                              | Inbreuk op discretionaire ruimte                                                 | Soms                   |
| 12         | Arbeidsdeskundige | Ik kom wel tegen dat ik wel zie dat de uitkomsten van een klant niet direct gaan helpen                                                          | Uitkomst van de beoordeling helpt de klant niet                                  | Soms                   |
| 13         | Verzekeringsarts  | Je neemt soms wel eens beslissingen waarvan je denkt, dit is misschien best wel lastig voor die persoon                                          | Uitkomst van de beoordeling helpt de klant niet                                  | Soms                   |
| 14         | Verzekeringsarts  | Ik heb wel regelmatig dat ik denk 'dit voldoet niet aan mijn waarden en normen' en dan gaat er ook geen handtekening onder                       | Inbreuk op discretionaire ruimte                                                 | Ja                     |
| 14         | Verzekeringsarts  | Ik voel me wel verantwoordelijk voor wachtlijsten, vanuit het perspectief van de gezondheidsaspecten van de klant                                | Past niet bij mijn waarden                                                       |                        |



| Vraag 9             |              | Het omgaan met de hiervoor genoemde problemen wordt in de literatuur ook wel 'copingmechanismen' genoemd. Hoe ga jij om met die ervaren problemen of rolconflicten waar je jezelf dan soms in terug vindt? |                  |                   | Gebruikte kleuren corresponderen met figuur 4.2 |                                     |
|---------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Respondent          | Functionaris | Quote                                                                                                                                                                                                      | Antwoord vraag 7 | soort coping      | functie van de manier van coping                | voorbeelden van manieren van coping |
| 1 Arbeidsdeskundige |              | Ik probeer de communicatie met anderen te zoeken                                                                                                                                                           | Ja               | steun zoeken      | beschikbare bronnen gebruiken                   | contact zoeken                      |
| 1 Arbeidsdeskundige |              | Binnen mijn mogelijkheden probeer ik er alles aan te doen                                                                                                                                                  | Ja               | probleemoplossing | acties aanpassen om effectiever te worden       | instrumentele actie                 |
| 1 Arbeidsdeskundige |              | Dan kan ik het wel loslaten                                                                                                                                                                                | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen         | aanvaarding                         |
| 2 Arbeidsdeskundige |              | Ik heb het volgehouden door toch regelmatig andere rollen te hebben ingenomen                                                                                                                              | Ja               | ontsnappen        | ontsnappen aan niet bindende omgevingen         | mentale terugtrekking               |
| 2 Arbeidsdeskundige |              | Soms ben ik wel eens een klein beetje opgeschoven                                                                                                                                                          | Ja               | aanpassen         | acties aanpassen om effectiever te worden       | cognitieve herstructurering         |
| 2 Arbeidsdeskundige |              | Je zou dan ook het woord vluchten kunnen gebruiken                                                                                                                                                         | Ja               | ontsnappen        | ontsnappen aan niet bindende omgevingen         | gedragsvermijding                   |
| 2 Arbeidsdeskundige |              | Ik probeer ook wel eens iets meer te doen                                                                                                                                                                  | Ja               | probleemoplossing | acties aanpassen om effectiever te worden       | instrumentele actie                 |
| 2 Arbeidsdeskundige |              | Ik probeer mijn oordeel ook nog wel eens uit te stellen                                                                                                                                                    | Ja               | probleemoplossing | acties aanpassen om effectiever te worden       | instrumentele actie                 |
| 2 Arbeidsdeskundige |              | De tijdigheid neem ik dan niet zo letterlijk                                                                                                                                                               | Ja               | probleemoplossing | acties aanpassen om effectiever te worden       | instrumentele actie                 |
| 2 Arbeidsdeskundige |              | Door te spiegelen, zowel met vakgenoten en anderen                                                                                                                                                         | Ja               | steun zoeken      | beschikbare bronnen gebruiken                   | op zoek naar comfort                |
| 2 Arbeidsdeskundige |              | Mijn accu laat op van het verschil maken voor een klant                                                                                                                                                    | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen         | cognitieve herstructurering         |
| 2 Arbeidsdeskundige |              | Ik word selectiever op waar ik mijn energie op inzet                                                                                                                                                       | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen         | afleiding                           |
| 3 Verzekeringsarts  |              | Met collega's bespreken                                                                                                                                                                                    | Ja               | steun zoeken      | beschikbare bronnen gebruiken                   | contact zoeken                      |
| 3 Verzekeringsarts  |              | Ik spreid complexe casus over de week                                                                                                                                                                      | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen         | cognitieve herstructurering         |
| 3 Verzekeringsarts  |              | Sommige dingen laat ik ook los hoor                                                                                                                                                                        | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen         | aanvaarding                         |
| 3 Verzekeringsarts  |              | Dan schakel ik empathie deels uit                                                                                                                                                                          | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen         | cognitieve herstructurering         |
| 3 Verzekeringsarts  |              | Ik ben toch een medewerker van een overheidsinstantie en dan moet je je ook zo gedragen                                                                                                                    | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen         | aanvaarding                         |
| 3 Verzekeringsarts  |              | Ik haal mijn werkplezier uit goede rapporten en dat ik weet dat ik een degelijke beslissing heb die netjes op papier staat                                                                                 | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen         | cognitieve herstructurering         |
| 4 Arbeidsdeskundige |              | Ik laat dat zoveel mogelijk los                                                                                                                                                                            | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen         | aanvaarding                         |
| 4 Arbeidsdeskundige |              | Ik praat er veel over, thuis, of met collega's                                                                                                                                                             | Ja               | steun zoeken      | beschikbare bronnen gebruiken                   | op zoek naar comfort                |
| 4 Arbeidsdeskundige |              | Dan voer ik braaf mijn werk uit en ga ik voor de rechtmatigheid                                                                                                                                            | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen         | aanvaarding                         |
| 4 Arbeidsdeskundige |              | Bepaalde zaken leg ik naast mij meer                                                                                                                                                                       | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen         | aanvaarding                         |
| 5 Verzekeringsarts  |              | Als ik daar de mogelijkheid niet voor krijg zoek ik naar werkzaamheden waar ik wel achter kan staan, zodat ik er niet steeds mee geconfronteerd hoef te worden                                             | Ja               | onderhandeling    | nieuwe mogelijkheden vinden                     | deals sluiten                       |
| 5 Verzekeringsarts  |              | Ik bewoog dan naar een andere invulling op plekken waar dat minder voelbaar was                                                                                                                            | Ja               | ontsnappen        | ontsnappen aan niet bindende omgevingen         | mentale terugtrekking               |
| 5 Verzekeringsarts  |              | Zo overleefde ik en verzuurde ik niet                                                                                                                                                                      | Ja               | ontsnappen        | ontsnappen aan niet bindende omgevingen         | mentale terugtrekking               |
| 5 Verzekeringsarts  |              | Dat conformeren is er wel eentje van mij                                                                                                                                                                   | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen         | aanvaarding                         |
| 6 Arbeidsdeskundige |              | Ik kan daar wel goed om slapen, tenzij het heel extreem is                                                                                                                                                 | Soms             | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen         | aanvaarding                         |
| 6 Arbeidsdeskundige |              | Dus de procedure die veranderen we dan op een manier die wel acceptabel is voor ons                                                                                                                        | Soms             | onderhandeling    | nieuwe mogelijkheden vinden                     | deals sluiten                       |
| 6 Arbeidsdeskundige |              | Als het echt slecht voelt dan overleg ik met de arts, maar als die aangeeft dat het is meegewogen, dan laat ik het erbij                                                                                   | Soms             | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen         | aanvaarding                         |
| 6 Arbeidsdeskundige |              | We werken als team en daarbinnen proberen we de juiste dingen te doen en daarover af te stemmen                                                                                                            | Soms             | steun zoeken      | beschikbare bronnen gebruiken                   | contact zoeken                      |

| Vraag 9    |                      | Het omgaan met de hiervoor genoemde problemen wordt in de literatuur ook wel 'copingmechanismen' genoemd. Hoe ga jij om met die ervaren problemen of rolconflicten waar je jezelf dan soms in terug vindt? |                  |                   |                                                  | Gebruikte kleuren corresponderen met figuur 4.2 |  |
|------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--|
| Respondent | Functionaris         | Quote                                                                                                                                                                                                      | Antwoord vraag 7 | soort coping      | functie van de manier van coping                 | voorbeelden van manieren van coping             |  |
|            |                      |                                                                                                                                                                                                            |                  |                   |                                                  |                                                 |  |
|            | 7 Verzekeringsarts   | Ik kom er wel van los hoor, door het er met elkaar over te hebben                                                                                                                                          | Ja               | steun zoeken      | beschikbare bronnen gebruiken                    | op zoek naar comfort                            |  |
|            | 7 Verzekeringsarts   | En ik denk dat ik nu ook wel wat opschuif en dat ik het nu soms toch wel toeken                                                                                                                            | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen          | cognitieve herstructurering                     |  |
|            | 7 Verzekeringsarts   | Dat we met een prognose niets doen is beleid, maar je kunt mij niet verbieden de prognose niet in mijn rapport te zetten                                                                                   | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen          | cognitieve herstructurering                     |  |
|            | 7 Verzekeringsarts   | Ik ben wel in loondienst, ik ben heel loyaal naar het UWV                                                                                                                                                  | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen          | aanvaarding                                     |  |
|            | 7 Verzekeringsarts   | Ik sluit mij af voor negativiteit                                                                                                                                                                          | Ja               | ontsnappen        | ontsnappen aan niet bindende omgevingen          | ontkenning                                      |  |
|            | 7 Verzekeringsarts   | Ik wil plezier in mijn werk blijven houden en ik krijg er geen energie van om in dat negatieve te blijven hangen                                                                                           |                  | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen          | cognitieve herstructurering                     |  |
|            |                      |                                                                                                                                                                                                            |                  |                   |                                                  |                                                 |  |
|            | 8 Verzekeringsarts   | Het is zoals het is                                                                                                                                                                                        | Soms             | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen          | cognitieve herstructurering                     |  |
|            | 8 Verzekeringsarts   | Ik blijf het gewoon op een eerlijke, correcte manier doen, zodat ik er zelf achter kan staan                                                                                                               | Soms             | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen          | cognitieve herstructurering                     |  |
|            | 8 Verzekeringsarts   | Wat we in het algemeen doen is erover praten                                                                                                                                                               | Soms             | steun zoeken      | beschikbare bronnen gebruiken                    | contact zoeken                                  |  |
|            | 8 Verzekeringsarts   | Je gaat niet alleen uit van je eigen oordeel, maar in zo'n gesprek zie je hoe een ander er ook naar kan kijken                                                                                             | Soms             | steun zoeken      | beschikbare bronnen gebruiken                    | instrumentele hulp                              |  |
|            | 8 Verzekeringsarts   | Ik neem toch mijn ruimte en doe het zoals ik het wil                                                                                                                                                       | Soms             | onderhandeling    | nieuwe mogelijkheden vinden                      | prioriteiten stellen                            |  |
|            | 8 Verzekeringsarts   | Ik probeer te beredeneren of ik als persoon nog een goede nachtrust zou hebben, mezelf in de spiegel kan kijken                                                                                            | Soms             | steun zoeken      | beschikbare bronnen gebruiken                    | op zoek naar comfort                            |  |
|            |                      |                                                                                                                                                                                                            |                  |                   |                                                  |                                                 |  |
|            | 9 Arbeidsdeskundige  | Het hoort bij mijn werk en ik ben het dan ook zo wel weer kwijt                                                                                                                                            | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen          | aanvaarding                                     |  |
|            | 9 Arbeidsdeskundige  | Ik ben van nature wel iemand die het wil doen zoals het hoort                                                                                                                                              | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen          | aanvaarding                                     |  |
|            | 9 Arbeidsdeskundige  | Dus moest ik uiteindelijk concluderen 'dit moet ik niet doen, dit past niet bij'. Toen heb ik mij ziek gemeld                                                                                              | Ja               | ontsnappen        | ontsnappen aan niet bindende omgevingen          | mentale terugtrekking                           |  |
|            |                      |                                                                                                                                                                                                            |                  |                   |                                                  |                                                 |  |
|            | 10 Arbeidsdeskundige | Dan ga ik terug naar de arts en vraag of hij dat ook heeft gezien en meegewogen. Als dat zo is, dan is het wat het is                                                                                      | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen          | aanvaarding                                     |  |
|            | 10 Arbeidsdeskundige | Daar kan ik als mens iets van vinden, maar vanuit mijn functie denk ik dat mij collega ook tot dezelfde weging komt, dus dan is die weging wel gewoon goed                                                 | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen          | aanvaarding                                     |  |
|            | 10 Arbeidsdeskundige | Je kan begrip tonen, zonder dat je je beoordeling aanpast                                                                                                                                                  | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen          | cognitieve herstructurering                     |  |
|            | 10 Arbeidsdeskundige | En soms er wat mee doen om richting te geven aan het vervolg, maar niet laten wegen in je beoordeling                                                                                                      | Ja               | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen          | cognitieve herstructurering                     |  |
|            |                      |                                                                                                                                                                                                            |                  |                   |                                                  |                                                 |  |
|            | 11 Verzekeringsarts  | Daar hebben we het onderling altijd over                                                                                                                                                                   | Soms             | steun zoeken      | beschikbare bronnen gebruiken                    | op zoek naar comfort                            |  |
|            | 11 Verzekeringsarts  | Ik denk dat je dan toch probeert om je aan de verzekeringsgeneeskundige handvatten vast te houden                                                                                                          | Soms             | probleemoplossing | acties aanpassen om effectiever te worden        | instrumentele actie                             |  |
|            |                      |                                                                                                                                                                                                            |                  |                   |                                                  |                                                 |  |
|            | 12 Arbeidsdeskundige | Vaak leg ik zo'n casus ook nog wel voor aan een collega                                                                                                                                                    | Soms             | steun zoeken      | beschikbare bronnen gebruiken                    | instrumentele hulp                              |  |
|            | 12 Arbeidsdeskundige | Dan ga ik net zo lang terug naar de arts of een collega om te vragen 'hoe gaan we dit doen?'                                                                                                               | Soms             | onderhandeling    | nieuwe mogelijkheden vinden                      | onderhandelen                                   |  |
|            | 12 Arbeidsdeskundige | Dan zou ik heel eerlijk tegen de klant zeggen dat de mogelijkheid van bezwaar open staat                                                                                                                   | Soms             | tegenstand        | beperkingen wegnemen                             | anderen de schuld geven                         |  |
|            | 12 Arbeidsdeskundige | Ik heb er wel buikpijn van dat die bandbreedte zo ontzettend groot is, maar daar kun je niet zo heel veel mee                                                                                              | Soms             | hulpeloosheid     | zoek de grenzen van de acties                    | passiviteit                                     |  |
|            | 12 Arbeidsdeskundige | Ik red me daar wel mee                                                                                                                                                                                     | Soms             | afzondering       | terugtrekken uit een niet-ondersteunende context | sociale terugtrekking                           |  |
|            |                      |                                                                                                                                                                                                            |                  |                   |                                                  |                                                 |  |
|            | 13 Verzekeringsarts  | Soms is het zo lichtgrijs, dan noem ik het wit. En soms is het zo donkergrijs dat ik het zwart noem                                                                                                        | Soms             | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen          | cognitieve herstructurering                     |  |
|            | 13 Verzekeringsarts  | Dus nog meer de zorgvuldigheid zoeken                                                                                                                                                                      | Soms             | aanpassen         | voorkeuren en opties flexibel aanpassen          | cognitieve herstructurering                     |  |
|            | 13 Verzekeringsarts  | Dan kijk ik wel of ik iets anders kan doen om te helpen                                                                                                                                                    | Soms             | onderhandeling    | nieuwe mogelijkheden vinden                      | onderhandelen                                   |  |
|            |                      |                                                                                                                                                                                                            |                  |                   |                                                  |                                                 |  |
|            | 14 Verzekeringsarts  | Ik roep het en probeer actief dingen te verbeteren                                                                                                                                                         | Ja               | probleemoplossing | acties aanpassen om effectiever te worden        |                                                 |  |
|            | 14 Verzekeringsarts  | Ik lig er 's nachts wakker van                                                                                                                                                                             | Ja               | hulpeloosheid     | zoek de grenzen van de acties                    | passiviteit                                     |  |
|            | 14 Verzekeringsarts  | Het enige dat ik probeer is zoveel mogelijk mensen verenigen zodat we dat uitien                                                                                                                           | Ja               | steun zoeken      | beschikbare bronnen gebruiken                    | op zoek naar comfort                            |  |
|            | 14 Verzekeringsarts  | Als iemand mij daar toe dwingt om dat zo te doen, dan ga ik weg                                                                                                                                            | Ja               | afzondering       | terugtrekken uit een niet-ondersteunende context | sociale terugtrekking                           |  |

| Vraag 10             |              | In dit soort situaties is er vaak een conflict tussen organisatorische- en professionele principes. Herken je die?                                           |                        |                |
|----------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------|
|                      |              |                                                                                                                                                              |                        |                |
| Respondent           | Functionaris | Quote                                                                                                                                                        | Ja/Nee/Dubbel/Neutraal | Ander conflict |
|                      |              |                                                                                                                                                              |                        |                |
| 1 Arbeidsdeskundige  |              | Niet zozeer last van de starheid van UWV. Ik voel wel de ruimte vanuit mijn professie. Waar ik het meeste tegenaan loop is wel die wetgeving                 | Dubbel                 | Wet            |
| 1 Arbeidsdeskundige  |              | Als het oordeel wat wij zouden geven wel rechtvaardig is, maar voor de klant gewoon helemaal niets doet                                                      |                        |                |
| 1 Arbeidsdeskundige  |              | Last van mijn eigen gevoel voor rechtvaardigheid                                                                                                             |                        |                |
| 1 Arbeidsdeskundige  |              | Het gevoel 'niemand schiet hier iets mee op'                                                                                                                 |                        |                |
|                      |              |                                                                                                                                                              |                        |                |
| 2 Arbeidsdeskundige  |              | Als het mensbeeld van de organisatie niet strookt met mijn professionele mensbeeld dan zit dat heel moeilijk                                                 | Ja                     |                |
| 2 Arbeidsdeskundige  |              | Ik ga niet een uitkomst maken 'die ik niet kan maken'                                                                                                        |                        |                |
|                      |              |                                                                                                                                                              |                        |                |
| 3 Verzekeringsarts   |              | Je krijgt tegenstrijdige signalen vanuit de wetgeving                                                                                                        | Dubbel                 | Wet            |
| 3 Verzekeringsarts   |              | Het blijft een theoretische beoordeling, maar iemand leeft in de praktijk                                                                                    |                        |                |
|                      |              |                                                                                                                                                              |                        |                |
| 4 Arbeidsdeskundige  |              | Qua rechtmatigheid klopt de beoordeling om het niet mee te wegen, maar dit is lang niet altijd wenselijk                                                     | Nee                    | Wet            |
|                      |              |                                                                                                                                                              |                        |                |
| 5 Verzekeringsarts   |              | Ik heb me wel eens klem gezet gevoeld tussen management en artsen                                                                                            | Ja                     |                |
|                      |              |                                                                                                                                                              |                        |                |
| 6 Arbeidsdeskundige  |              | Het feit dat er 100 klanten wachten terwijl jij met 1 klant bezig bent dat doet wel pijn                                                                     | Ja                     |                |
|                      |              |                                                                                                                                                              |                        |                |
| 7 Verzekeringsarts   |              | Omdat de politiek zo aan het wankelen is, wordt onze taak steeds weer anders ingevuld                                                                        | Nee                    | Politiek       |
| 7 Verzekeringsarts   |              | Ik voel me thuis in de lijn die UWV uitdraagt                                                                                                                |                        |                |
| 7 Verzekeringsarts   |              | Buiten de beoordeling kan ik wel in conflict komen met UWV beleid of politiek                                                                                |                        |                |
|                      |              |                                                                                                                                                              |                        |                |
| 8 Verzekeringsarts   |              | Dat heeft sterk te maken met hoe wij ons werk moeten doen, met de politieke besluiten                                                                        | Nee                    | Politiek       |
|                      |              |                                                                                                                                                              |                        |                |
| 9 Arbeidsdeskundige  |              | Dat botst ook. Je kunt wel een prachtig schattingsbesluit hebben, maar die hele keten van mensen die daar mee bezig zijn geeft altijd zijn eigen kleur eraan | Ja                     |                |
| 9 Arbeidsdeskundige  |              | Ik heb een periode gehad waar ik veel moeite had, dat was de periode dat een bepaalde groep moest worden herbeoordeeld                                       |                        |                |
|                      |              |                                                                                                                                                              |                        |                |
| 10 Arbeidsdeskundige |              | Ik wil een volwaardige gesprekspartner voor de klant zijn. Dus ik blijf wel ruimte pakken om dat te kunnen. Dat hoort dus niet volgens de UWV regeltjes      | Ja                     |                |
| 10 Arbeidsdeskundige |              | Ik moet wel opletten dat ik niet teveel tijd aan iets besteed, maar ik neem het gewoon wel                                                                   |                        |                |
|                      |              |                                                                                                                                                              |                        |                |
| 11 Verzekeringsarts  |              | Geen bruikbaar antwoord                                                                                                                                      |                        |                |
|                      |              |                                                                                                                                                              |                        |                |
| 12 Arbeidsdeskundige |              | Wat ik vooral lastig vind is dat de bandbreedte bij UWV veel te groot is                                                                                     | Nee                    | Intern         |
|                      |              |                                                                                                                                                              |                        |                |
| 13 Verzekeringsarts  |              | Niet in zin van wat mensen wel denken van UWV is er op uit om iedereen zo snel mogelijk uit de uitkering te krijgen                                          | Nee                    | Imago          |
|                      |              |                                                                                                                                                              |                        |                |
| 14 Verzekeringsarts  |              | Ik wil mensen zo snel mogelijk in de ziektewet zien, ook als dat niet volgens de richtlijnen is.                                                             | Ja                     |                |
| 14 Verzekeringsarts  |              | Dat staat misschien haaks op wat UWV vindt, maar niet op wat mijn collega's ervan vinden                                                                     |                        |                |

| Vraag 11   |                   | Welke rol speelt 'werkdruk' in de wijze waarop je omgaat met de eerder genoemde problemen of rolconflicten?                                                                                                                                                                                                                                                  |               |                            |
|------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------|
| Respondent | Functionaris      | Tekst                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Open codering | Positief/Negatief/Neutraal |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Vraag niet gesteld                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |               |                            |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Vraag niet gesteld                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |               |                            |
| 3          | Verzekeringsarts  | Geen bruikbaar antwoord. Gaat eigenlijk over werkdruk i.r.t. discretionaire ruimte                                                                                                                                                                                                                                                                           |               |                            |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Probeer het niet van invloed te laten zijn                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Neutraal      | Neutraal                   |
| 5          | Verzekeringsarts  | Vraag niet gesteld                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |               |                            |
| 6          | Arbeidsdeskundige | Op het moment dat je ruimte en vertrouwen ervaart dan ga je vanzelf harder lopen. En word je nog creatiever                                                                                                                                                                                                                                                  | Stimuleert    | Positief                   |
| 7          | Verzekeringsarts  | Ik kan gewoon slecht prioriteiten stellen. Dus ik werk gewoon tot het af is                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Speelt        | Negatief                   |
| 8          | Verzekeringsarts  | Ik heb daar geen enkel probleem mee. De achterstanden zijn nu zo groot dat harder werken niet meer de oplossing is. We worden wel wat makkelijker. Zeker in die gevallen waarin je goed kunt inschatten dat het niet veel zal uitmaken voor de uiteindelijke uitkomst, kiezen we de kortere weg. Dan gaan zaken meespelen die eigenlijk niet mogen meespelen | Gemakzucht    | Negatief                   |
| 9          | Arbeidsdeskundige | Vraag niet gesteld                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |               |                            |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Vraag niet gesteld                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |               |                            |
| 11         | Verzekeringsarts  | Vraag niet gesteld                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |               |                            |
| 12         | Arbeidsdeskundige | Vraag niet gesteld                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |               |                            |
| 13         | Verzekeringsarts  | Het is druk en we hebben veel te doen. Maar het is niet zo dat de werkdruk voor mij bepaald wat ik doe                                                                                                                                                                                                                                                       | Geen          | Neutraal                   |
| 14         | Verzekeringsarts  | Het zorgt er wel voor dat ik altijd overwerk. Ik voel me heel verantwoordelijk en dat is natuurlijk niet altijd goed                                                                                                                                                                                                                                         | Speelt        | Negatief                   |

| Vraag 12   |                   | In hoeverre ervaar je discretie (beleidsvrijheid/ 'speelruimte') in je dagelijkse werk?                                          |                       |
|------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|            |                   |                                                                                                                                  |                       |
|            |                   |                                                                                                                                  |                       |
| Respondent | Functionaris      | Quote                                                                                                                            | Open codering         |
|            |                   |                                                                                                                                  |                       |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Over het algemeen ervaar ik best veel ruimte. Ik moet allerlei zaken wegen. Die weging is mijn discretionaire ruimte             | Binnen de beoordeling |
|            |                   |                                                                                                                                  |                       |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Ik denk dat ik veel ruimte heb in de afwegingen die je maakt. Dat is inhoudelijk.                                                | Binnen de beoordeling |
| 2          | Arbeidsdeskundige | In het proces heb ik wat minder ruimte                                                                                           |                       |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Soms ook de beperktheid van producten die je kunt maken. Hier zou ik veel meer ruimte willen hebben om te kijken wat er nodig is | Te weinig             |
|            |                   |                                                                                                                                  |                       |
| 3          | Verzekeringsarts  | De wetgeving biedt redelijk wat ruimte. Een redelijke mate van persoonlijke beslisruimte                                         | Binnen de wet         |
| 3          | Verzekeringsarts  | Ik zou mijn expertise veel vaker in dienst van de klant kunnen en willen stellen, los van de regelingen die er nu zijn           | Te weinig             |
|            |                   |                                                                                                                                  |                       |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Vraag niet gesteld/Geen bruikbaar antwoord                                                                                       |                       |
|            |                   |                                                                                                                                  |                       |
| 5          | Verzekeringsarts  | Ik heb mezelf al 'eigenwijs' genoemd. Dat helpt hierin wel                                                                       | Binnen de professie   |
|            |                   |                                                                                                                                  |                       |
| 6          | Arbeidsdeskundige | Je hebt altijd de ruimte om initiatief te nemen en de professional erbij te zoeken die bij deze klant zou kunnen helpen          | Binnen de beoordeling |
| 6          | Arbeidsdeskundige | Er zijn wettelijke kaders, maar daar binnen heb je ruimte. Het is maar net hoe je het beargumenteert                             | Binnen de wet         |
|            |                   |                                                                                                                                  |                       |
| 7          | Verzekeringsarts  | Binnen de beoordelingen ben ik nog steeds aan zet                                                                                | Binnen de beoordeling |
|            |                   |                                                                                                                                  |                       |
| 8          | Verzekeringsarts  | Ik voel altijd voldoende ruimte om de professional te zijn die ik wil zijn                                                       | Binnen de professie   |
|            |                   |                                                                                                                                  |                       |
| 9          | Arbeidsdeskundige | Ik ben van nature wel iemand die het wil doen zoals het hoort. In CBBS kan ik zo doen, zo doen, of zo doen...                    | Binnen de kaders      |
|            |                   |                                                                                                                                  |                       |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Die is er wel. Als je kijkt naar het gebruik van CBBS dan heb je bij elke functie een keus.                                      | Binnen de beoordeling |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Die ruimte is er en die heb je ook nodig. Dit wordt zo goed mogelijk gevuld met mijn professionaliteit                           | Binnen de professie   |
|            |                   |                                                                                                                                  |                       |
| 11         | Verzekeringsarts  | Ja, natuurlijk heb je die. Je kunt heel scherp beoordelen of je neemt een beetje de ruimte ten gunste van de klant               | Binnen de beoordeling |
|            |                   |                                                                                                                                  |                       |
| 12         | Arbeidsdeskundige | Genoeg                                                                                                                           | Voldoende             |
|            |                   |                                                                                                                                  |                       |
| 13         | Verzekeringsarts  | Ik heb redelijk wat vrijheid                                                                                                     | Voldoende             |
|            |                   |                                                                                                                                  |                       |
| 14         | Verzekeringsarts  | Je kan hier een beetje de regels oprekken. Want niemand fluit je terug                                                           | Voldoende             |

| Vraag 13   |                   | Welke factoren zijn voor jou van invloed op jouw discretionaire ruimte (zowel in positieve- als in negatieve zin)?                                                        | Groen = positief / Rood = negatief     |
|------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Respondent | Functionaris      | Quote                                                                                                                                                                     | Code                                   |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Geen bruikbaar antwoord                                                                                                                                                   | o                                      |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Een belemmering door de beoordeling en afrekening door onze opdrachtgever                                                                                                 | Kaders vanuit de wet en de organisatie |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Het arbeidskundig handelen, daar zit ruimte in                                                                                                                            | De ruimte die de professie biedt       |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Het moment waarop en de processen waar je in gestopt wordt, die werken belemmerend                                                                                        | Kaders vanuit de organisatie           |
| 3          | Verzekeringsarts  | Vraag niet gesteld                                                                                                                                                        | o                                      |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Geen bruikbaar antwoord                                                                                                                                                   | o                                      |
| 5          | Verzekeringsarts  | Betrokkenheid. Dit is een hele belangrijke eigenschap voor een professional om die ruimte goed te kunnen gebruiken                                                        | Betrokkenheid                          |
| 6          | Arbeidsdeskundige | Vertrouwen                                                                                                                                                                | Vertrouwen vanuit de organisatie       |
| 7          | Verzekeringsarts  | Ik denk dat het ook een stukje van durven is                                                                                                                              | Vertrouwen in eigen kunnen             |
| 7          | Verzekeringsarts  | Als je die ervaring langer hebt, durf ik nu eerder af te wijken                                                                                                           | Vertrouwen in eigen kunnen             |
| 8          | Verzekeringsarts  | Geen bruikbaar antwoord                                                                                                                                                   | o                                      |
| 9          | Arbeidsdeskundige | De sfeer en de tijdgeest maakt het wat makkelijker om ruimte te nemen                                                                                                     | De huidige tijd                        |
| 9          | Arbeidsdeskundige | De grenzen leg je jezelf voor een deel zelf op                                                                                                                            | Vertrouwen in eigen kunnen             |
| 10         | Arbeidsdeskundige | De mazzel met managers die vrijheid geven                                                                                                                                 | Vertrouwen vanuit de organisatie       |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Het is een ervaringsvak                                                                                                                                                   | Vertrouwen in eigen kunnen             |
| 11         | Verzekeringsarts  | Sommige dingen zoals bijvoorbeeld het werken met een SMV wordt steeds verder ingemasseed. Dat wordt maar herhaald en herhaald en op een gegeven moment ga je er in mee... | Kaders vanuit de organisatie           |
| 12         | Arbeidsdeskundige | De mate waarin je 'm bespreekbaar met elkaar weet te maken, kan 'm positief of negatief maken                                                                             | Openheid                               |
| 13         | Verzekeringsarts  | De medische informatie en de diagnose en de indruk die je van iemand hebt                                                                                                 | De ruimte die de professie biedt       |
| 14         | Verzekeringsarts  | Erkenning voor wat we zijn                                                                                                                                                | Vertrouwen vanuit de organisatie       |

| Vraag 14   |                   | Welke rol speelt 'werkdruk' in de mate waarin je discretionaire ruimte ervaart?                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |
|------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|
| Respondent | Functionaris      | Quote                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Open codering        | Speelt het? |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Ik zoek meer mijn eigen ruimte op als het heel druk is                                                                                                                                                                                                                                                                  | meer eigen ruimte    | Ja          |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Dan zoek ik minder het overleg                                                                                                                                                                                                                                                                                          | minder overleg       |             |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Het helpt je om tot de essentie te komen en tot een kader van 'hier ben ik van' en dus niet van alles                                                                                                                                                                                                                   | focus                | Ja          |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Ik heb werkdruk nodig om scherp te zijn en maak daardoor meer gebruik van mijn eigen ruimte                                                                                                                                                                                                                             | meer eigen ruimte    |             |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |
| 3          | Verzekeersarts    | Door werkdruk krijg ik wel de neiging nog meer ruimte te nemen                                                                                                                                                                                                                                                          | meer eigen ruimte    | Ja          |
| 3          | Verzekeersarts    | Onder druk van veel werk ga ik niet uitgebreid op zoek naar nieuwe omstandigheden                                                                                                                                                                                                                                       | korter door de bocht |             |
| 3          | Verzekeersarts    | Dan laat ik efficiency prevaleren                                                                                                                                                                                                                                                                                       | korter door de bocht |             |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Dat weet ik niet. Ik hoop dat ik altijd ruimte neem, maar dat kost tijd                                                                                                                                                                                                                                                 | niet                 | Nee         |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |
| 5          | Verzekeersarts    | Geen bruikbaar antwoord                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                      |             |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |
| 6          | Arbeidsdeskundige | Vraag niet gesteld                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                      |             |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |
| 7          | Verzekeersarts    | Meer of minder ruimte nemen is voor mij niet verbonden aan de hoeveelheid werk die ik heb. Dat nekt mij dan wel                                                                                                                                                                                                         | niet                 | Nee         |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |
| 8          | Verzekeersarts    | De achterstanden zijn nu zo groot dat harder werken niet meer de oplossing is. We worden wel wat makkelijker. Zeker in die gevallen waarin je goed kunt inschatten dat het niet veel zal uitmaken voor de uiteindelijke uitkomst, kiezen we de kortere weg. Dan gaan zaken meespelen die eigenlijk niet mogen meespelen | korter door de bocht | Ja          |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |
| 9          | Arbeidsdeskundige | Dat speelt zeker een rol. Het is uiteindelijk wel een versneller                                                                                                                                                                                                                                                        | sneller              | Ja          |
| 9          | Arbeidsdeskundige | Dan zou je nog wel willen overleggen, maar dan denk je eerder 'nou ja, het is zoals het is'                                                                                                                                                                                                                             | minder overleg       |             |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Mijn eigen werkdruk vind ik nog steeds beheersbaar.                                                                                                                                                                                                                                                                     | niet                 | Nee         |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |
| 10         | Arbeidsdeskundige | De werkdruk bij de verzekeersartsen is zo fout dat ik bijna geen vraag durf te stellen, waardoor ik toch weer beslissruimte naar mezelf toe-eigen                                                                                                                                                                       | meer eigen ruimte    |             |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |
| 11         | Verzekeersarts    | Je gaat meer je eigen koers varen. Ik vind dat niet prettig en ik vind dat ook niet goed                                                                                                                                                                                                                                | meer eigen ruimte    | Ja          |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |
| 12         | Arbeidsdeskundige | Speelt wel een rol. De kwaliteit van het werk lijdt er wel onder                                                                                                                                                                                                                                                        | minder kwaliteit     | Ja          |
| 12         | Arbeidsdeskundige | Maar het leidt er niet toe dat ik beleidsregels voor de klant op een andere manier zou toepassen                                                                                                                                                                                                                        | niet                 |             |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |
| 13         | Verzekeersarts    | Het is niet zo dat de werkdruk mij bepaald in wat ik doe                                                                                                                                                                                                                                                                | niet                 | Nee         |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |
| 14         | Verzekeersarts    | Vraag niet gesteld                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                      |             |

|                 |                   |                                                                                                                                               |                           |          |
|-----------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------|
| <b>Vraag 15</b> |                   | <b>Wat is 'de menselijke maat' voor jou?</b>                                                                                                  |                           |          |
|                 |                   |                                                                                                                                               |                           |          |
| Respondent      | Functionaris      | Tekst                                                                                                                                         | Open codering             |          |
|                 |                   |                                                                                                                                               |                           |          |
| 1               | Arbeidsdeskundige | Dat het uiteindelijke oordeel recht doet aan de situatie. Elke klant is anders en het moet passen bij de situatie van de klant op dat moment. | Recht doen                | Positief |
|                 |                   |                                                                                                                                               |                           |          |
| 2               | Arbeidsdeskundige | De menselijke maat zit voor mij op waarden                                                                                                    | Waarden                   | Positief |
| 2               | Arbeidsdeskundige | Dat iemand verder kan en dat dat past bij wat 'ie nodig heeft                                                                                 | Perspectief               |          |
| 2               | Arbeidsdeskundige | Kunnen mensen nog mee doen of niet                                                                                                            | Participatie              |          |
|                 |                   |                                                                                                                                               |                           |          |
| 3               | Verzekeringsarts  | Inleven in de persoon. Degene die de aanvraag doet...wat als ik dat was                                                                       | Inleven                   | Positief |
| 3               | Verzekeringsarts  | Dat mensen het idee hebben dat er goed naar is gekeken                                                                                        | Zorgvuldigheid            |          |
| 3               | Verzekeringsarts  | Dat je binnen de wetgeving kijkt wat de bedoeling is                                                                                          | De bedoeling              |          |
|                 |                   |                                                                                                                                               |                           |          |
| 4               | Arbeidsdeskundige | De ruimte die ik heb binnen een beoordeling                                                                                                   | Ruimte binnen beoordeling | Positief |
|                 |                   |                                                                                                                                               |                           |          |
| 5               | Verzekeringsarts  | Ik heb een mens tegenover mij zitten. Ik beoordeel een mens                                                                                   | Inleven                   | Positief |
|                 |                   |                                                                                                                                               |                           |          |
| 6               | Arbeidsdeskundige | Mensen niet de dupe laten worden van de wet- en regelgeving en alle kaders die er zijn                                                        | Bescherming               | Positief |
| 6               | Arbeidsdeskundige | Het betekent voor mij dat je binnen maar soms ook buiten de kaders kijkt of we met z'n allen het juiste doen                                  | Het juiste doen           |          |
|                 |                   |                                                                                                                                               |                           |          |
| 7               | Verzekeringsarts  | Dat vind ik een hele lastige                                                                                                                  | Lastig                    | Negatief |
| 7               | Verzekeringsarts  | Ik was juist blij dat een deel vast ligt in de instructies, dat je een soort toetsing hebt                                                    | Willekeur                 |          |
| 7               | Verzekeringsarts  | Ik wil een gerust gevoel hebben dat ik dat dan bij ene klant terecht doe en bij de andere niet                                                | Willekeur                 |          |
|                 |                   |                                                                                                                                               |                           |          |
| 8               | Verzekeringsarts  | Ik ga toch een beetje uit van zoals de wet bedoeld is, niet zoals 'ie letterlijk is                                                           | De bedoeling              | Positief |
| 8               | Verzekeringsarts  | De ruimte zoeken om het goede te doen voor de mensen                                                                                          | Het goede doen            |          |
|                 |                   |                                                                                                                                               |                           |          |
| 9               | Arbeidsdeskundige | Het niet rücksichtslos toepassen van regels, maar ook oog en oor hebben voor de klant.                                                        | Luisteren naar de klant   | Positief |
| 9               | Arbeidsdeskundige | De bejegening van mensen                                                                                                                      | Bejegening                |          |
| 9               | Arbeidsdeskundige | Kun je iemand een beetje fatsoenlijk te woord staan                                                                                           | Bejegening                |          |
| 9               | Arbeidsdeskundige | Het rekening houden met de ontvanger vind ik een heel belangrijk element                                                                      | Maatwerk                  |          |
|                 |                   |                                                                                                                                               |                           |          |
| 10              | Arbeidsdeskundige | Ik weet het niet. Iedereen roept maar wat                                                                                                     | Willekeur                 | Positief |
| 10              | Arbeidsdeskundige | Gewoon op tijd reageren                                                                                                                       | Bejegening                |          |
| 10              | Arbeidsdeskundige | Als je stukken opvraagt, dat je die ook krijgt.                                                                                               | Bejegening                |          |
| 10              | Arbeidsdeskundige | Als iemand mij belt, dan bel ik gewoon terug                                                                                                  | Bejegening                |          |
| 10              | Arbeidsdeskundige | De menselijke maat is een omschrijving. Ik vind het een gedrocht. Je kunt er niks mee                                                         | Abstract                  |          |
|                 |                   |                                                                                                                                               |                           |          |
| 11              | Verzekeringsarts  | Dat je op het individu toegespitst kijkt wat zijn of haar behoeften zijn.                                                                     | Maatwerk                  | Positief |
| 11              | Verzekeringsarts  | Dat je alle factoren die meespelen, meeneemt                                                                                                  | Alles meewegen            |          |
|                 |                   |                                                                                                                                               |                           |          |
| 12              | Arbeidsdeskundige | De klant serieus nemen                                                                                                                        | Klant serieus nemen       | Positief |
|                 |                   |                                                                                                                                               |                           |          |
| 13              | Verzekeringsarts  | Dat je de mensen serieus neemt                                                                                                                | Klant serieus nemen       | Positief |
|                 |                   |                                                                                                                                               |                           |          |
| 14              | Verzekeringsarts  | Dat je mensen een beetje helpt                                                                                                                | Klant helpen              | Positief |



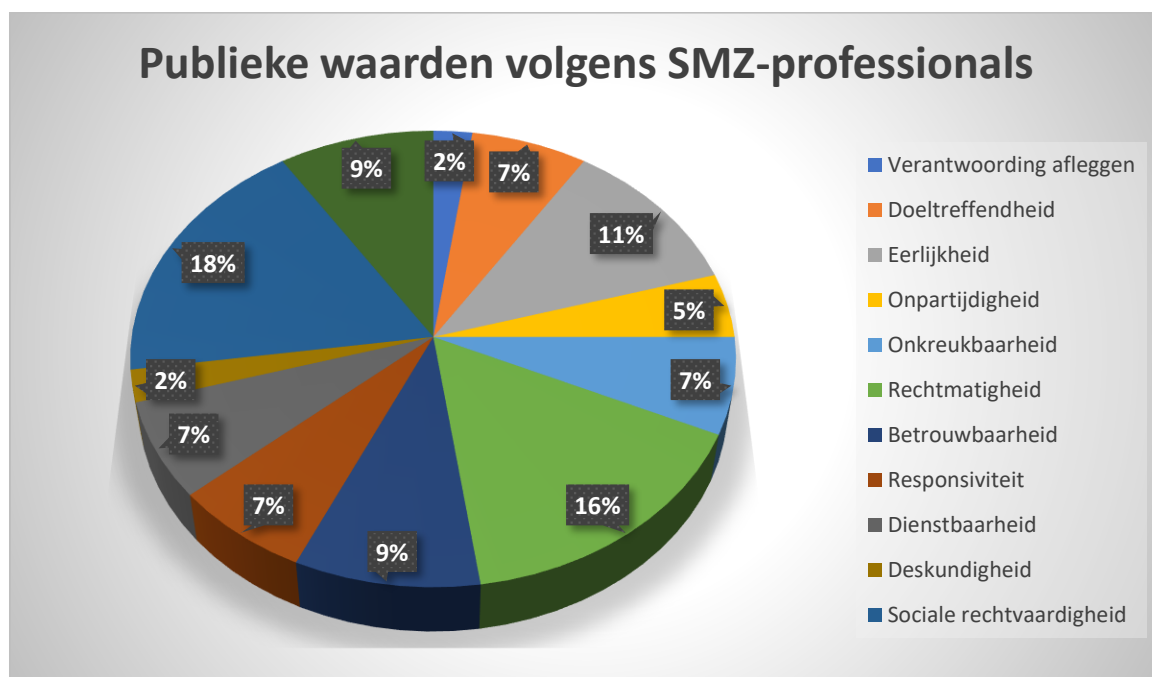
| Vraag 16   |                   | Conflicteert deze definitie met hoe UWV 'De Menselijke Maat' gebruikt in haar strategie?               |        |
|------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
|            |                   |                                                                                                        |        |
|            |                   |                                                                                                        |        |
| Respondent | Functionaris      | Quote                                                                                                  | Ja/Nee |
|            |                   |                                                                                                        |        |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Dat is vooral een mooi en algemeen verhaal                                                             | Ja     |
|            |                   |                                                                                                        |        |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Wat ik nou zo jammer vind aan ons bedrijf is dat we nu pas de ruimte voelen                            | Nee    |
|            |                   |                                                                                                        |        |
| 3          | Verzekeringsarts  | Daar kan ik me op zich wel in vinden.                                                                  | Nee    |
|            |                   |                                                                                                        |        |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Nee, daar kan ik me wel in vinden. Maar het is aan de uitwerking van de medewerkers zelf               | Nee    |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Ik vind het wel belangrijk dat UWV het nu zo'n prominente plek geeft                                   |        |
|            |                   |                                                                                                        |        |
| 5          | Verzekeringsarts  | Ik vind de huidige veranderingen binnen UWV daar wel erg bij passen                                    | Nee    |
|            |                   |                                                                                                        |        |
| 6          | Arbeidsdeskundige | De definitie in de strategie vind ik mooi                                                              | Nee    |
|            |                   |                                                                                                        |        |
| 7          | Verzekeringsarts  | Vraag niet gesteld                                                                                     |        |
|            |                   |                                                                                                        |        |
|            |                   |                                                                                                        |        |
| 8          | Verzekeringsarts  | Vraag niet gesteld                                                                                     |        |
|            |                   |                                                                                                        |        |
| 9          | Arbeidsdeskundige | Vraag niet gesteld                                                                                     |        |
|            |                   |                                                                                                        |        |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Als je binnen de wet moet blijven, nou dat deden we al, dus wat is dan de ruimte extra? Die is er niet | Ja     |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Wanneer stopt jouw maatwerk en wordt het willekeur?                                                    |        |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Ik zou nu wel eens een aantal voorbeelden willen zien om te zeggen 'dit is het'                        |        |
|            |                   |                                                                                                        |        |
| 11         | Verzekeringsarts  | Vraag niet gesteld                                                                                     |        |
|            |                   |                                                                                                        |        |
| 12         | Arbeidsdeskundige | Dat is een hele lastige. Heel veel mensen zijn een beetje bang voor UWV.                               | Ja     |
|            |                   |                                                                                                        |        |
| 13         | Verzekeringsarts  | Ik denk wel dat UWV al wel heel lang bezig is met mensen serieus nemen                                 | Nee    |
|            |                   |                                                                                                        |        |
| 14         | Verzekeringsarts  | Vraag niet gesteld                                                                                     |        |

| Vraag 17   |                   | Conflicteert deze definitie met jouw professionaliteit en de redenen waarom je voor het vak hebt gekozen?              |        |
|------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
|            |                   |                                                                                                                        |        |
|            |                   |                                                                                                                        |        |
| Respondent | Functionaris      | Tekst                                                                                                                  | Ja/Nee |
|            |                   |                                                                                                                        |        |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Nee, het geeft wel iets meer ruimte. Mijn professionaliteit wordt daarmee beter benut                                  | Nee    |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Geen bruikbaar antwoord                                                                                                |        |
| 3          | Verzekeringsarts  | Het wordt lastig als je echt buiten de wettelijke kaders komt. Dat kan niet, vind ik                                   | Ja     |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Vraag niet gesteld                                                                                                     |        |
| 5          | Verzekeringsarts  | Ik houd wel mijn dilemma's maar daar durf ik wel meer mijn eigen keuzes in te maken                                    | Nee    |
| 5          | Verzekeringsarts  | Net als mijn taakopvatting en mijn ethische gedachten die veranderen met de maatschappij mee                           | Nee    |
| 6          | Arbeidsdeskundige | Vraag niet gesteld                                                                                                     |        |
| 7          | Verzekeringsarts  | Vraag niet gesteld                                                                                                     |        |
| 8          | Verzekeringsarts  | Vraag niet gesteld                                                                                                     |        |
| 9          | Arbeidsdeskundige | Vraag niet gesteld                                                                                                     |        |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Vraag niet gesteld                                                                                                     |        |
| 11         | Verzekeringsarts  | Ja. Omdat wij eigenlijk juist niet de menselijke maat toepassen of maar beperkt. Het gaat om de medische objectiviteit | Ja     |
| 12         | Arbeidsdeskundige | Vraag niet gesteld                                                                                                     |        |
| 13         | Verzekeringsarts  | Vraag niet gesteld                                                                                                     |        |
| 14         | Verzekeringsarts  | Ik voel me wel gesterkt door de menselijke maat. Misschien voel ik me iets vrijer                                      | Nee    |

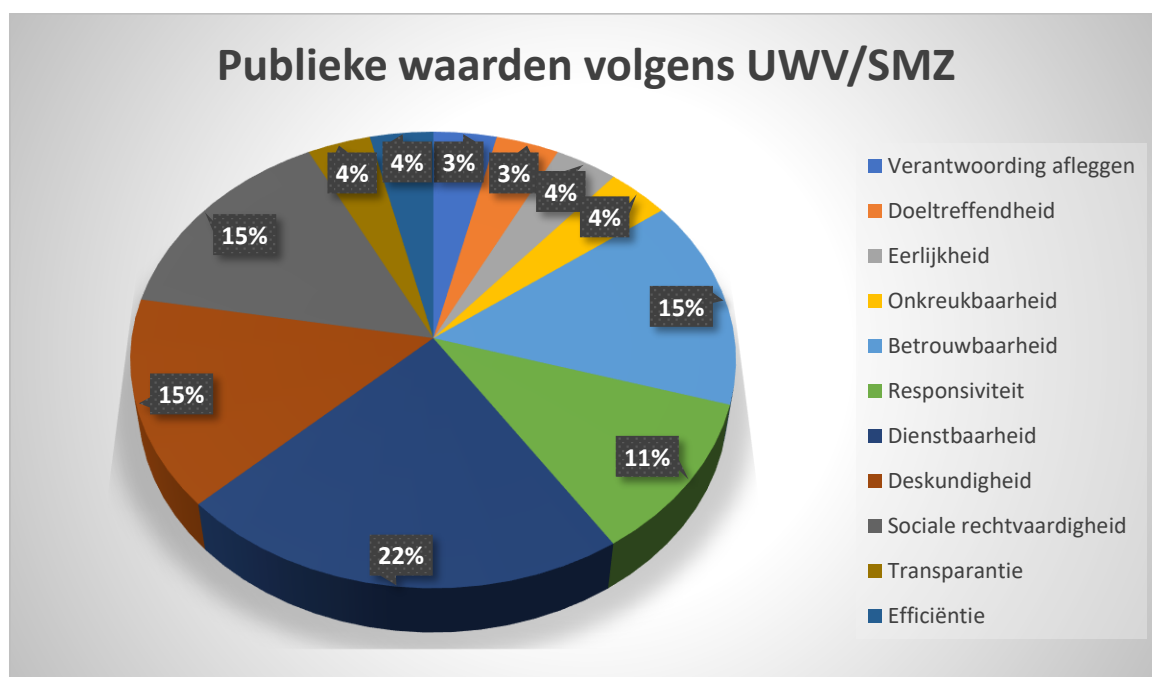
| Vraag 18   |                   | Zijn er opmerkingen te maken over de onderwerpen die we hebben aangesneden, die niet aan bod zijn gekomen in de vragen die zijn gesteld?                                                                                                              |
|------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Respondent | Functionaris      | Quote                                                                                                                                                                                                                                                 |
|            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1          | Arbeidsdeskundige | Nee                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2          | Arbeidsdeskundige | Ik vind dat gelijke behandeling leidt tot ongelijkheid. Geen mens is gelijk. Je moet alert zijn op de grens van willekeur en maatwerk                                                                                                                 |
| 3          | Verzekeringsarts  | Nee                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 4          | Arbeidsdeskundige | Nee                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 5          | Verzekeringsarts  | Nee                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 6          | Arbeidsdeskundige | Nee                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 7          | Verzekeringsarts  | Nee                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 8          | Verzekeringsarts  | Ik zou het goed vinden voor elke arts bij UWV dat hij een tijd opleider is, om niet alleen te kijken naar collega's die er al 20 jaar rondlopen, maar ook van nieuwe dokters te horen hoe die er tegenaan kijken                                      |
| 9          | Arbeidsdeskundige | Nee                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 10         | Arbeidsdeskundige | Nee                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 11         | Verzekeringsarts  | Nee                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 12         | Arbeidsdeskundige | Nee                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 13         | Verzekeringsarts  | De tijd verandert, inzichten veranderen en ikzelf verander waarschijnlijk ook. Dus achteraf zal ik dingen misschien niet goed hebben gedaan. Dus dat er dan af en toe bewegingen komen om de fouten uit het systeem te halen, dat is wel de bedoeling |
| 14         | Verzekeringsarts  | Nee                                                                                                                                                                                                                                                   |

## Bijlage 6 Tabellen ter ondersteuning van hoofdstuk 4

Onderstaande tabellen zijn een weergave van de verdeling van de gecodeerde quotes uit paragraaf 4.3:



Tabel 4.5 Publieke waarden volgens SMZ-professionals



Tabel 4.6 Publieke waarden volgens UWV/SMZ

## Bijlage 7 Goedkeuring Ethische Commissie



**University of  
Twente Ethical Review**