

# DE UITING VAN CONFLICTEREND BELEID BIJ GEDRAGSVERANDERING BINNEN HET SOCIAAL DOMEIN

THE  
BEHAVIOURAL  
PROCES OF  
ADOPTING  
ADAPTATION

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

MASTER THESIS BESTUURSKUNDE

ROBERT MARCUS 441774

DATUM: 8 AUGUSTUS 2017



## LIJST VAN AFKORTINGEN

Afkortingen:

AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
CAK	Centraal Administratiekantoor
CJG	Centrum voor Jeugd en Gezin
(O)GGZ	(Openbare) Geestelijke gezondheidszorg
MoW	Maatschappelijke Ondersteuning in de Wijk
LVB	Licht verstandelijk beperkt
SKJ	Stichting Kwaliteitsregister Jeugd
SVB	Sociale Verzekeringsbank
TPB	Theory of Planned Behaviour
WBP	Wet Bescherming Persoonsgegevens
WLZ	Wet Langdurige Zorg
Wmo	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
Wmo2015	Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2015
WPG	Wet Publieke Gezondheid
Zvw	Zorgverzekeringswet



# SAMENVATTING

## AANLEIDING

Per 2015 zijn in Nederland de wetten binnen het zorgstelsel hervormd. Er wordt hierbij ook wel gesproken over de drie decentralisaties omdat taken die voorheen landelijk geregeld werden gedecentraliseerd zijn bij gemeenten. Dit heeft voor gemeenten geleid tot de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van wettelijke taken beschreven in de Participatiewet, Jeugdwet en Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2015. De hervormingen van het zorgstelsel hebben bij de gemeente Rotterdam geleid tot een reorganisatie waarbij er nieuwe organisatiestructuren zijn gemaakt om de nieuwe wetten zo goed mogelijk uit te voeren. Zo is de organisatie Maatschappelijke Ondersteuning in de Wijk ontstaan welke middels wijkteams uitvoering geeft aan de Jeugdwet en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning. Burgers van Rotterdam kunnen bij de wijkteams terecht wanneer zij een hulpvraag hebben gerelateerd aan bovengenoemde wetten. Te denken valt aan een hulpvraag op het gebied van ondersteuning in het huis, begeleiding bij de administratie en/of hulp bij opvoeding van kinderen. De wijkteams werken integraal, dat wil zeggen dat zij de Jeugdwet en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2015 gelijktijdig uitvoeren vanuit het principe 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur. Dit principe houdt in dat alle partijen die hulpverlening bieden aan een burger en/of het gezin werken vanuit 1 overkoepelend plan waar de gemeente middels 1 regisseur de regie houdt. In het kader van deze integraliteit wordt in het gesprek met de burger een verbrede uitvraag gedaan waarin zowel de thema's van het jeugd domein als de thema's van het zorgdomein worden onderzocht. Door de verandering in wetgeving en de verandering in organisatiestructuur komen kwesties vanuit de privacywetgeving nadrukkelijker naar voren. Waar organisaties voorheen hun wettelijke taak verkokerd uitvoerde, zijn deze lijnen in de nieuwe organisatiestructuur niet zo helder meer. Daarnaast wordt er verwacht van de wijkteammedewerkers dat zij veelvuldig de samenwerking zoeken vanuit het 1 plan principe. Een andere verandering die gaat komen is dat per april 2018 de Europese wet in de vorm van de Algemene Verordening Gegevensbescherming van kracht wordt. Deze verandering leidt er toe dat er meer aandacht is voor privacy en dat van de professionals in de wijkteams gevraagd wordt om de regels vanuit de privacywetgeving te integreren in hun dagelijkse handelingen die zij verrichten vanuit de Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2015 en de Jeugdwet. Het lijkt echter zo dat de waarde die vanuit de Sociale Wetten komt in de vorm van integraliteit niet vanzelfsprekend te vervlechten is met de waarde vanuit de Privacywetgeving namelijk het gescheiden verwerken van gegevens. Dat is gescheiden in de zin van personen binnen een gezin maar betreft ook gescheiden verwerking van de gegevens gerelateerd aan de afzonderlijke sociale wetten. Anders gezegd dient informatie verkregen in het kader van de Jeugdwet niet vermengd te raken met de gegevens die nodig zijn in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning.

De institutionele verandering van de wetgeving vraagt om een gedragsverandering van de professionals in de wijkteams in de vorm van het vervlechten van de wetten, terwijl er sprake lijkt te zijn van conflicterend beleid. Tot op heden is gebleken uit andere praktijkonderzoeken van onder andere de ombudsman dat de integratie van privacy binnen de wijkteams nog niet is voltooid.

## DOELSTELLING

Het onderzoek heeft als doel om te komen tot aanbevelingen aan de gemeente Rotterdam, hoe zij om kunnen gaan met een gewenste gedragsverandering bij professionals bij een institutionele verandering van wetten waarbij er sprake is van conflicterend beleid. De onderzoeker heeft dit bereikt door de aanwezigheid van de condities van gedragsverandering in de wijkteams te bestuderen en deze te verrijken met benaderingen vanuit theorievorming van het institutionalisme.

Daarbij heeft de volgende vraagstelling centraal gestaan binnen dit onderzoek:

Welke condities van gedragsverandering zijn er aanwezig bij de wijkteamprofessionals in Rotterdam om privacyregels in te passen bij de integrale werkwijze van de wijkteams en welke verklaringen kunnen er vanuit een institutioneel perspectief gedaan worden over de verandering?

Om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag is er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd aan de hand van interviews, die afgenomen zijn bij professionals werkzaam in de wijkteams van Rotterdam. Middels een theoretisch raamwerk is er een basis gelegd voor de aanpak van dit onderzoek. De condities van gedragsverandering zijn op basis van de 8 componenten die Metselaar & Cozijnsen in hun DINAMO-model hanteren in beeld gebracht. De 8 componenten van gedragsverandering zijn: gevolgen voor de eigen werkzaamheden, houding ten opzichte van de verandering, meerwaarde van de verandering, ervaren druk om te moeten veranderen, ervaringen met eerdere veranderprocessen, de aanwezigheid van beschikbare tijd om te veranderen, betrokkenheid en tevredenheid over het veranderproces en tot slot de complexiteit van de verandering. De perspectieven vanuit het institutionalisme zijn op basis van de drie benaderingswijzen uit het boek van Lowndes & Roberts, *why institutions matter*, aan de hand van rules, practices en narratives onderzocht. De 2 theoretische raamwerken zijn binnen dit onderzoek naast elkaar gehanteerd. Met behulp van de perspectieven uit het institutionalisme is de institutionele verandering en de mate van conflicterend beleid in beeld gebracht. Met het DINAMO-model zijn de condities van veranderbereidheid onderzocht, waarbij de bevindingen van de condities nader zijn geanalyseerd (op een hoger abstractieniveau) aan de hand van de theorie van Lowndes & Roberts. Er is gekozen om verschillende perspectieven te leggen over de verandering bij de medewerkers van de wijkteams, zodat zo goed mogelijk geduid kan worden waarom de verandering op een bepaalde manier plaatsvindt.

Na het opstellen van het theoretische kader zijn de determinanten van het conceptueel model vertaald naar interviewvragen. Om representatieve resultaten te verkrijgen voor de gemeente Rotterdam heeft de selectie van de respondenten plaatsgevonden aan de hand van een selecte quotasteekproef. Dit houdt in dat er een steekproef is getrokken onder de circa 800 wijkteamprofessionals aan de hand van 2 vooraf geformuleerde kenmerken, te weten; het expertisegebied (jeugd- of zorgdomein) en de functie van de medewerker. De onderzoeksresultaten zijn vervolgens verkregen in gesprekken. De gesprekken zijn gevoerd aan de hand van een semigestructureerd interviewmethode en zijn allen afgenomen door de onderzoeker.

## RESULTATEN

De belangrijkste bevindingen uit de analyse van de onderzoeksresultaten uit de interviews zijn samen te brengen in drie topics: de invloed van de aan- en afwezigheid van condities van gedragsverandering, de manier waarop de institutionele verandering tot uiting komt en de invloed van de perceptie van conflicterend beleid op de gedragsverandering.

### *Aanwezigheid en afwezigheid van condities van gedragsverandering*

Binnen het onderzoek is geconstateerd dat de mix van de condities die aan- en/of afwezig zijn bij de medewerkers van de wijkteams bepalend is voor de wijze waarop de verandering plaatsvindt. Niet alle condities dienen aanwezig te zijn om een verandering door te maken, echter bevatten de condities wel eigenschappen die de wijze waarop de verandering plaatsvindt beïnvloeden. Zo is binnen dit onderzoek een afwezigheid van de sturende elementen geconstateerd namelijk: interne druk en sturing op het veranderproces, en een positieve aanwezigheid van de condities: houding van de medewerkers om privacy te vervlechten in hun werkzaamheden en de beleving van de meerwaarde van de verandering. Door deze mix van condities hebben de medewerkers wel een gedragsverandering doorgemaakt omdat zij dit belangrijk genoeg vonden, echter was er geen sprake van een uniform beeld van de gewenste verandering wat te verklaren is door de afwezigheid van sturing. Als gevolg hiervan hebben de medewerkers een eigen gedragsverandering

doorgemaakt, die wellicht niet overeenkomt met de gewenste verandering vanuit de organisatie.

#### *Manifestatie van de institutionele verandering*

Volgens de theorie van Lowndes & Roberts kan een instituties herkend worden aan de wijze waarop deze via rules, practices en/of narratives tot uiting komen. Binnen dit onderzoek is gebleken dat in de wijkteams vooral practices bepalend zijn voor de wijze waarop de privacyregels worden toegepast binnen het integraal werken. In overleggen worden de practices middels narratives beïnvloed. Rules lijken bij de respondenten niet mee te spelen aangezien geen enkele respondent binnen dit onderzoek op de hoogte was van de geldende wet en regelgeving omtrent privacy. In vergelijking met de wijze waarop de condities van gedragsverandering aanwezig zijn, is ook op basis van de analyse vanuit het perspectief van institutionele verandering gezien dat de verandering plaatsvindt vanuit de professionals zelf op basis van werkgewoontes en het bespreken van hoe er om gegaan moet worden met privacy.

#### *Invloed van conflicterend beleid op gedragsverandering*

De perceptie van de mate van conflicterende waardes uit de wet en regelgeving varieert bij de medewerkers in de wijkteams. De bevinding in dit onderzoek is dan ook dat de wijze waarop de institutionele verandering zich uit in deze casus aan de hand van practices en de wijze waarop de condities van gedragsverandering aanwezig zijn, leidt tot een situatie waarin de integratie van de verschillende beleidsvelden van privacy en de sociale wetten gedaan moet worden door de professionals zelf. Doordat de sturende elementen vanuit rules, interne druk en sturing op het veranderproces afwezig zijn, maken de medewerkers een eigen interpretatie van de toepassing van privacyregels binnen hun werk waardoor de perceptie van de mate van het conflict in regelgeving verschillend is. In de resultaten is naar voren gekomen dat hoe groter de medewerker de kloof tussen de beleidsvelden beleeft des te complexer hij/zij de te maken gedragsverandering vindt.

## ANTWOORD OP DE CENTRALE VRAAGSTELLING

Het bestuderen van de resultaten heeft geleid tot het volgende antwoord op de hoofdvraag. Wat betreft de condities van gedragsverandering die bijdragen aan de integratie van privacyregels binnen de werkzaamheden kan gesteld worden dat de condities houding, meerwaarde en gepercipieerde gevolgen maken dat de wil om de regels toe te passen positief is en daarmee bijdraagt om een verandering te maken. Er is echter ook gezien dat de perceptie van interne druk en aansturing op het veranderproces twee condities zijn die minimaal tot niet ervaren worden door de medewerkers in de wijkteams. Deze condities leveren dan ook geen positieve bijdrage aan het doormaken van een gewenste verandering. De condities ervaring met veranderingen, beschikbare tijd en complexiteit fluctueert waardoor het effect van deze condities op de verandering verschilt. Er is een verbetering mogelijk op de uiting van deze condities bij het integreren van privacy. Vanuit een institutioneel perspectief kan geleerd worden dat de verandering vanuit instituties voornamelijk tot stand komt via practices en narratives vanuit de medewerkers. Formele regels en procedures lijken geen rol te spelen bij de verandering die de medewerkers doormaken. De combinatie van deze twee perspectieven leidt tot de conclusie dat de medewerkers zelf de verandering teweegbrengen, allen op hun eigen manier en dat de afwezigheid van duidelijke rules en een heldere aansturing op de verandering een uniforme integratie van privacyregels binnen de werkzaamheden van de 42 wijkteams in de weg staat.

## AANBEVELINGEN

Vanuit de resultaten zijn vervolgens de volgende drie aanbevelingen voor de gemeente Rotterdam geformuleerd:

#### *Aanbeveling beleidsintegratie voor reductie uitvoeringscomplexiteit*

Uit het onderzoek is gebleken dat binnen deze casus de wijkteammedewerkers de integratie van privacyregels binnen hun werkzaamheden als complexer beschouwen doordat de

verschillende beleidsvelden niet al vervlochten zijn in een geschreven werkwijze. Als gevolg hiervan vindt de integratie van deze beleidsvelden door de professionals in de wijkteams plaats en wordt de gevraagde verandering als complexer beschouwd. Wanneer de gemeente Rotterdam de complexiteit van de gedragsverandering wenst te verminderen dan is het aan te raden om na te gaan of de integratie van de beleidsvelden al geschreven kunnen worden in procedures die aansluiten op de werkpraktijk. Zodat de integratie geen individuele afweging meer wordt van de professional zelf maar er een uniform toepassingskader is voor de medewerkers van de wijkteams waarin privacy en integraliteit van de sociale wetten reeds vervlochten zijn.

#### *Zet sturing op het veranderproces in voor uniforme verandering*

In dit onderzoek is gebleken dat door het ontbreken van sturing (op het veranderproces) de verschillende medewerkers allen een eigen manier zoeken om de verandering door te maken. De medewerkers van de wijkteams maken hierdoor een gedragsverandering door, het is echter niet zeker of dit ook past bij de gewenste gedragsverandering vanuit de organisatie. Daarnaast levert deze vorm individueel verschillende resultaten in gedrag op. Vanuit dit onderzoek wordt geadviseerd dat de gemeente Rotterdam een kader van de wenselijke gedragsverandering communiceert en deze middels sturing bewerkstelligt om zodoende zowel de gewenste gedragsverandering als uniform resultaat te bereiken.

#### *Benadruk het belang en de meerwaarde van een verandering bij de implementatie*

Een zeer consistent beeld uit de interviews was dat medewerkers een meerwaarde moeten zien in een verandering en het belangrijk genoeg moeten vinden om intrinsiek gemotiveerd te zijn om de verandering eigen te maken. De aanbeveling aan de gemeente is om bij verandering nadrukkelijk aandacht te besteden aan het nut van de verandering en in context te beschouwen waarom het belangrijk is om de verandering door te maken.

Tot slot zijn er enkele aanbevelingen geformuleerd voor vervolgonderzoek binnen het wetenschappelijk domein

#### *Onderzoek de eigenschappen van condities in soort gedragsverandering*

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de wijze waarop condities aanwezig of afwezig zijn invloed uit oefenen op de type gedragsverandering die plaatsvindt bij een medewerker. Tevens is geconstateerd dat de condities ook op elkaar invloed uitoefenen. De aanbeveling betreft nader onderzoek te doen naar de eigenschappen van deze condities zowel op de type verandering als op elkaar zodat de kennis hierover wetenschappelijk gezien wordt verrijkt.

#### *Nader onderzoek uiting instituties en soort gedragsverandering*

Een tweede constatering is gedaan dat binnen dit onderzoek de wijze waarop de instituties zich uiten via rules, practices en/of narratives overeen lijkt te komen met de wijze waarop er een gedragsverandering plaatsvindt aan de hand van de 8 onderzochte condities van gedragsverandering. Middels aanvullend onderzoek kan er nader onderzocht worden of er sprake is van een verbandhoudend karakter, met deze aanvullende kennis zou het mechanisme van een institutionele verandering naar een gedragsverandering op handelingsniveau beter verklaard kunnen worden.

Het uitgebreide verslag van de uitgewerkte onderdelen in deze samenvatting is terug te vinden in de afzonderlijke hoofdstukken van deze thesis.



# INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding.....	2
1.1.	Relevantie.....	3
1.2.	Probleemstelling.....	3
1.2.1.	Doelstelling.....	3
1.2.2.	Vraagstelling.....	4
	Deelvragen.....	4
1.3.	Onderzoekopzet & Leeswijzer.....	4
2.	Gedragsverandering bij conflicterende waarden, een theoretisch raamwerk.....	5
2.1.	Het ontstaan van spanning vanuit een institutionele benadering.....	5
	Rules.....	6
	Practices.....	7
	Narratives.....	7
2.2.	Van verandering naar gedrag.....	8
2.3.	Gedragsverandering vanuit een institutionele verandering.....	12
3.	Van verkokering naar integraliteit, de verandering binnen het Sociaal Domein.....	14
3.1.	Hervorming van het zorgstelsel.....	14
	Zorgdomein (volwassenen).....	15
	Jeugd domein.....	16
3.2.	Organisatie Maatschappelijke Ondersteuning in de Wijk.....	16
	Wijkteams.....	17
3.3.	Wettelijke context.....	18
	WMO2015.....	18
	Jeugdwet.....	19
	Wet bescherming persoonsgegevens.....	21
	Conflicterende regelgeving.....	23
3.4.	De veranderopgave.....	24
4.	Methodologische verantwoording.....	26
4.1.	Onderzoekstrategie.....	26
	Deskresearch.....	26
	Interviews.....	27
4.2.	Operationalisering.....	27
4.3.	Steekproef.....	29
4.4.	Procedure afname interviews.....	30

4.5.	Registratie, verwerking en preparatie van de onderzoeksgegevens .....	30
4.6.	Betrouwbaarheid en validiteit .....	31
	Betrouwbaarheid .....	31
	Validiteit .....	31
5.	Resultaten interviews .....	33
5.1.	Waardes op de Likertschaal .....	33
5.2.	Perceptie van de institutionele verandering .....	34
5.3.	Willen veranderen .....	36
	Gevolgen voor de eigen werkzaamheden.....	36
	Houding ten opzichte van de verandering.....	37
	Meerwaarde voor de organisatie.....	37
	Willen veranderen en veranderbereidheid.....	37
5.4.	Moeten veranderen.....	38
	Interne en externe druk .....	39
	Moeten veranderen en veranderbereidheid.....	39
5.5.	Kunnen veranderen .....	39
	Ervaring met verandertrajecten.....	39
	Beschikbare tijd voor de verandering .....	40
	Invloed op veranderproces .....	40
	Complexiteit van de verandering .....	41
	Kunnen veranderen en veranderbereidheid .....	42
5.6.	Van veranderintentie naar gedrag .....	42
5.7.	Analyse conceptueel model .....	43
6.	Conclusie.....	48
6.1.	Beantwoording van de centrale vraagstelling .....	48
6.2.	Aanbevelingen .....	56
7.	Discussie en reflectie .....	59
	Literatuurlijst .....	62
	Bijlage: Interviewhandleiding .....	64



# 1. INLEIDING

Per 1 januari 2015 zijn de nieuwe wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), jeugdwet en participatiewet van kracht. Met deze wetten zijn er taken die voorheen centraal geregeld waren gedecentraliseerd naar gemeenten. De gemeenten dienen met minder gelden dan voorheen de sociale wetten uit te voeren. De overtuiging is dat gemeenten dichter bij de burger deze taken efficiënter kunnen organiseren door de verschillende taken integraal uit te voeren, 1 professional voor 1 gezin.

Binnen de gemeente Rotterdam is er gekozen om dit te organiseren middels zogenoemde wijkteams. Deze wijkteams zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de gemeentelijke taken op het gebied van de Jeugdwet en de Wmo. De wijkteams bestaan uit professionals uit het sociale domein die door verschillende organisaties geleverd worden. De gedachte hierachter is om de deskundigheid die de uitvoering van deze wetten vraagt op deze wijze binnen 1 team te organiseren. Te denken valt aan deskundigheid op het gebied van de geestelijke gezondheidszorg, op het gebied van verstandelijke beperkingen, jeugdhulp etc.

De wijkteams hebben de opdracht om integraal te opereren, hiermee wordt bedoeld dat ze zowel de jeugdwet als de Wmo dienen uit te voeren. De professional heeft hierdoor een breder takenpakket gekregen en heeft hierdoor tevens een bredere informatiebehoefte over de burgers met een hulpvraag dan voorheen. Door de bredere informatiebehoefte en de integrale uitvoering van de sociale wetten worden de wijkteamprofessionals vaker geconfronteerd met kwesties waar privacy in het geding komt. De privacywetgeving heeft als doelstelling de rechten van de burgers omtrent de bescherming van de (gevoelige) persoonsgegevens te borgen.

De steeds groter wordende informatiebehoeften van de gemeenten ter uitvoering van hun taken en de regels omtrent bescherming van de persoonsgegevens leven op gespannen voet. Hoe gaan professionals binnen de gemeenten om met deze spanning en welke factoren spelen mee bij het integreren van nieuw beleid binnen bestaande taken? Binnen dit onderzoek zal getracht worden antwoorden te vinden op deze vragen door in een praktijksituatie te onderzoeken hoe de gemeente Rotterdam binnen het sociale domein de privacyregels geïntegreerd heeft en waarbij onderzocht wordt hoe deze professionals omgaan met de spanning tussen het bieden van integrale ondersteuning door samenwerking met verschillende instanties maar gelijktijdig de informatie van de burgers beschermen.

Uit enkele verkennende onderzoeken binnen de gemeente Rotterdam is gebleken dat het integrale karakter van de wijkteams leidt tot het niet opvolgen van de eisen vanuit de privacywetgeving. Gemeenten moeten dit in 2018 op orde hebben en handelen volgens de algemene verordening gegevensbescherming. Tot op heden is de gemeente Rotterdam nog niet in staat gebleken om de professionals in de wijkteams de privacyverplichtingen te laten integreren in hun dagelijkse handelen.

## 1.1.RELEVANTIE

Beleidsintegratie en gedragsverandering zijn afzonderlijk van elkaar gezien al geregeld onderwerp van onderzoek geweest. Dit is onderzoek is echter wetenschappelijk gezien relevant omdat er een koppeling wordt gemaakt tussen deze twee domeinen en dan specifiek een situatie waarin er sprake is van een context met conflicterend beleid en de invloed hiervan op gedragsverandering van individuen. In de wetenschappelijke literatuur is er weinig onderzoek gedaan naar dit koppelvlak. Dit onderzoek tracht daarmee nieuwe kennis te vormen omtrent situaties waarin individuen geconfronteerd worden met verschillende (nieuwe) instituties, dit moeten toepassen in hun handelen en daarmee een verandering doormaken.

Het onderzoek is ook in praktische zin relevant. De vernieuwing van de jeugdwet, de Wmo en de privacywetgeving zijn relatief jong te noemen, er is nog weinig onderzoek gedaan naar de specifieke situatie waarin individuen vanuit verschillende organisaties gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de integrale uitvoering van wetgeving en de integratie daarvan binnen het handelen. De gemeente Rotterdam heeft hierdoor weinig ervaring met een dergelijk traject. De kans dat de integratie niet goed verloopt, is daarmee een reëel risico. De Autoriteit Persoonsgegevens heeft naar aanleiding van een eigen onderzoek in een persbericht van 19 april 2016 uitgesproken dat gemeenten onzorgvuldig zijn met de toepassing van de privacyregels binnen het sociaal domein. De resultaten uit dit onderzoek zullen daarmee enerzijds bijdragen aan inzicht in de stand van zaken van de integratie van de regels in de sociale wijkteams van de gemeente Rotterdam en anderzijds kennis bieden over hoe wijkteamprofessionals een gedragsverandering doormaken. Op basis van de resultaten kan de gemeente Rotterdam leren en draagt het onderzoek bij aan kennis die gebruikt kan worden bij veranderopgaven waar integratie van verschillende beleidsterreinen moet plaatsvinden in het handelen van de werknemers. Daarmee is dit onderzoek voor de gemeente Rotterdam essentieel om te komen tot een succesvolle integratie van de wet en regelgeving op het gebied van privacy binnen de gemeentelijke taken van de Wmo en de jeugdwet, en kan dit onderzoek ook als maatschappelijk relevant geacht worden.

## 1.2.PROBLEEMSTELLING

Om mogelijke verklaringen te vinden voor de tot op heden uitgebleven succesvolle integratie van de vernieuwde privacyregelgeving in het handelen van de wijkteamprofessionals, is de volgende doelstelling geformuleerd.

### 1.2.1. DOELSTELLING

Dit exploratief onderzoek heeft tot doel aanbevelingen te doen aan de gemeente Rotterdam omtrent het implementeren van een institutionele verandering waarbij er sprake is van conflicterende beleidswaarden, bij uitvoerende medewerkers

*Door*

Te analyseren welke condities er bij de medewerkers uit de wijkteams in de gemeente Rotterdam aanwezig zijn om een gedragsverandering door te maken op het gebied van het integreren van privacyregels in hun dagelijkse handelingen en de resultaten te confronteren met wetenschappelijke theorieën omtrent gedragsverandering en perspectieven van institutionele veranderingen.

### 1.2.2. VRAAGSTELLING

Welke condities van gedragsverandering zijn er aanwezig bij de wijkteamprofessionals in Rotterdam om privacyregels in te passen bij de integrale werkwijze van de wijkteams en welke verklaringen kunnen er vanuit een institutioneel perspectief gedaan worden over de verandering?

#### DEELVRAGEN

- Welke relevante determinanten zijn er binnen de wetenschappelijke literatuur bekend over gedragsverandering en het ontstaan van een verandering vanuit een institutioneel perspectief?
- Hoe zien de instituties er uit binnen de casus en welke verandering vraagt dit?
- Hoe komen de determinanten van gedragsverandering naar voren in het onderzoek?
- Welke uitspraken zijn er aan de hand van de determinanten uit de theorie op basis van de casusanalyse te formuleren over de condities van gedragsverandering en de koppeling met institutionele veranderingen?
- Welke aanbevelingen kunnen er geformuleerd worden?

### 1.3. ONDERZOEKSOPZET & LEESWIJZER

Er is gekozen voor een praktijkgericht onderzoek om een bijdrage te kunnen leveren aan het oplossen van het beleidsintegratieprobleem in de wijkteams binnen de gemeente Rotterdam.

Om relevante resultaten met dit onderzoek te bereiken is de strategie van een casestudy geselecteerd. De onderzoeker wenst met dit onderzoek de condities van gedragsverandering te onderzoeken. Dit vraagt een onderzoeksmethode die op intra-persoonlijk niveau inzicht verschaft in het gedragsmechanisme. Middels interviews en deskresearch is getracht dit niveau te bereiken. Daarnaast zal er voor de selectie van de respondenten gekozen worden voor een methode waarbij er een spreiding in functies en expertisegebied ontstaat, zodat de onderzoeksresultaten niet alleen representatief zijn voor een selecte functie.

Allereerst is er een literatuurstudie uitgevoerd om tot een theoretisch kader te komen, dit onderdeel is terug te vinden in hoofdstuk 2. Het theoretisch kader is erop gericht om de determinanten uit bestaande wetenschappelijke literatuur omtrent gedragsverandering en institutionele verandering te extraheren. In hoofdstuk 3 is er een nadere beschrijving gegeven van de context. Via een deskresearch is er een verkenning gedaan naar de relevante beleidsterreinen die in de wijkteams uitgevoerd worden en is tevens de institutionele verandering nader beschreven. Vervolgens zijn in hoofdstuk 4 de determinanten geoperationaliseerd en vertaald naar interviewvragen. Op basis van een analyse van de resultaten uit de interviews, welke zijn vastgelegd in hoofdstuk 5, zijn in hoofdstuk 6 verklarende conclusies getrokken en aanbevelingen geformuleerd. Tot slot wordt de thesis afgesloten met een reflectie op het onderzoek welke is vastgelegd in hoofdstuk 7.

## 2. GEDRAGSVERANDERING BIJ CONFLICTERENDE WAARDES, EEN THEORETISCH RAAMWERK

Eenieder kan zich een situatie voorstellen waar er een keuze gemaakt dient te worden maar er sprake is van een conflict van tegengestelde waarden. Waarbij de keuze voor de 1 een (deels) uitsluitend karakter heeft voor de andere waarde. Dit onderzoek richt zich op een dergelijke situatie en tracht te onderzoeken hoe dergelijke conflicten ontstaan en welke condities er nodig zijn om een gedragsverandering te laten plaatsvinden. Om dit te kunnen onderzoeken wordt er in paragraaf 2.1 nader ingegaan op hoe conflicterende waarden in beleid ontstaan en te herkennen zijn. Vervolgens wordt er in paragraaf 2.2 vanuit de wetenschappelijke literatuur ingegaan op hoe gedragsverandering tot stand komt om tot slot op basis van besproken literatuur te komen tot een conceptueel onderzoekmodel voor deze thesis.

### 2.1. HET ONTSTAAN VAN SPANNING VANUIT EEN INSTITUTIONELE BENADERING

Voordat ingegaan kan worden op de spanning die ontstaat bij een uitvoerend medewerker, is het van belang om terug te gaan naar de oorsprong. Hoe ontstaan dergelijke regels en hoe zijn deze te herkennen? In de komende paragraaf wordt aandacht besteed aan deze vragen vanuit een institutionele benadering.

Het institutionalisme is theorievorming die verklaringen van gedrag geeft, niet vanuit de persoon maar vanuit een structuur van regels en handelingskaders. De theorievorming stamt af van zowel sociologische, economische als politieke wetenschappen (Scott, 2001). In *Why institutions matter* onderscheiden Lowndes & Roberts (2013) in de tijd drie fasen binnen het institutionalisme:

Fase 1: *Exploration and rediscovery*, is een periode tussen 1930 tot 1970 waarin traditionele inzichten die met name gefocust waren op formele regels en officiële overheidsstructuren overgaan tot het neo-institutionalisme, waar erkenning is van invloeden vanuit economische, politieke en sociologische stromingen. Ondanks de vernieuwde inzichten halen Lowndes & Roberts een citaat aan van Rhodes die de uitdagingen nog weergeeft: 'The focus on institutions and the methods of the historian and the lawyer remain relevant... [but] implicit assumptions must give way to an explicit theory within which to locate the study of institutions' (Rhodes, 1995, pp. 50).

Fase 2: *Divergence and Division*, is een fase van de vroege jaren '80 tot de late jaren '90 waarin volgens Lowndes & Roberts nieuwe stromingen ontstonden in relatie tot het institutionalisme met een bepaalde samenhang tussen de stromen van *rational choice*, *sociological* en *historical*. In tabel 1 welke is overgenomen uit het boek *Why institutions matter* (Lowndes & Roberts, 2013, pp. 32-33) zijn de belangrijkste uitgangspunten van deze stromingen opgenomen.

	<i>Sociological institutionalism</i>	<i>Rational Choice institutionalism</i>	<i>Historical institutionalism</i>
<i>Definitie van institutie</i>	Cultural conventions, norms, cognitive frames, practices (Scott, 2008).	'the rules of the game in society' (North, 1990).	'Formal and informal procedures, routines, norms and conventions' (Hall, 1986).
<i>Kernobject</i>	Organizational fields, social movements, diffusion of institutions.	Individual choices and outcomes, collective action problems, games scenarios.	National policy and power elites, the divergent paths and 'varieties of capitalism'.
<i>Theoretische focus</i>	The institutional and cultural context for, and shaping of, agency.	Institutions to create stability and curb the worst excesses of agency.	The institutional and historical context for, and shaping of, agency.
<i>Theoretische assumpties</i>	Actors follow norms and conventions or 'logic of appropriateness' (March and Olsen, 1989).	Actors calculate best course of action to pursue their interests, within institutional framework (Ostrom, 1986).	A combination of cultural and calculus logics (Hall and Taylor, 1998).
<i>Algemene methode</i>	Case studies 'thick' description, interpretive methodologies.	Testing models, use of quantitative data, laboratory and field experiments.	Historical cases, process tracing, cross national comparative analysis.
<i>Tijdsveld</i>	The recent past and the future.	The present and immediate future.	Long-term in the past.
<i>Kijk op verandering</i>	Change as 'institutionalization' (Scott, 2008), including imitation, adaptation and the re-use of existing institutions.	Change willed by actors, emphasis on conscious design, rational adjustment, bargaining and 'gaming'.	Change as highly context-specific, focus on formative moments and path dependence (punctuated equilibrium).
<i>Kenmerk van actie</i>	Relatively powerless groups mobilize within an institutional environment shaped by public and private sector organizations.	Small community and business groups design their own institutions without the help of central government actors.	Large groups and coalitions of empowered actor block or promote institutional reform in their own interests.

Tabel 1

Fase 3: Convergence and consolidation, betreft de periode vanaf 2000 tot heden en kenmerkt zich als een periode waarin de verschillende stromingen van het institutionalisme samenkomen omtrent de kernconcepten en sleuteldilemma's van analyses (Lowndes & Roberts, 2013).

In tabel 1 zijn enkele definities van instituties opgenomen; er bestaat in de literatuur nog geen gehele consensus over een sluitende definitie. March en Olsen (1995) definiëren instituties als 'collections of interrelated practices and routines, sometimes formalized into formal rules and laws and sometimes less formally specified' (pp. 34). De definitie van Kickert (1998) van instituties is 'gestolde waarden, normen en gedrag patronen'. De verschillende definities beschouwend, is te stellen dat beide een kern bevatten waarin gevormde informele en/of formele regels een bepaalde relatie vormen met (gewenst) gedrag binnen de institutie. Binnen dit onderzoek staat niet de vorming van instituties centraal maar de meervoudigheid van regels die uit een of meerdere instituties invloed uitoefenen op de taakuitoefening van een persoon die werkzaam is in de publieke sector. Te stellen is dat waar instituties zijn, er regels gelden, in het kader van dit onderzoek is daarom van belang om nader in te gaan op hoe deze regels te herkennen zijn en welke relatie ze kennen met de actoren.

Lowndes en Roberts (2013) stellen dat instituties op drie verschillende manieren druk uitoefenen namelijk middels, '*rules, practices en narratives*'.

## RULES

Rules staan voor de formele regels die tot uiting komen in wet en regelgeving maar ook protocollen en beleidsregels. Dit inzicht sluit aan bij meerdere auteurs die stellen dat



wetgeving een belangrijke component is om politiek gedrag (Peters, 2005) en democratische effectiviteit (Rhodes, 1997) te begrijpen.

#### PRACTICES

Anders dan regels zijn practices niet formeel geregistreerd, maar worden ze meer via demonstratie doorgegeven. Actoren begrijpen welk gedrag ze moeten vertonen door observaties van geroutineerde handelingen van anderen (Lowndes & Roberts, 2013). Daarbij wordt March en Olsen (2009) geciteerd 'Actors use criteria of similarity and congruence, rather than likelihood and value. To act appropriately is to proceed according to the institutionalized practices of a collectivity, based on mutual, and often tacit, understandings of what is true, reasonable, natural, right, and good'.

#### NARRATIVES

Een narrative kan gedefinieerd worden als een serie van gebeurtenissen, ervaringen of acties met een verhaal dat verschillende onderdelen samenknoot tot een betekenisvol geheel (Feldman e.a., 2004). Anders dan de geschreven kaders (regels) en gewoontes (practices) zijn narratives de beelden en verhalen die verspreid worden en daarmee een handelingskader vormen. Te denken valt aan een speech van een directeur aan het begin van een jaar met een verhalende visie die de identiteit van de organisatie typeert.

Onderstaande tabel is opgenomen waarin Lowndes en Roberts (2013, pp. 52-53) nader uitgewerkt hebben hoe de drie aspecten zijn te herkennen, welke invloed deze hebben op een actor en hoe de aspecten onderling werken.

	Rules	Practices	Narratives
Herkennen	Formeel geconstrueerd en vastgelegd	Gedemonstreerd middels gedragingen	Geuit via het gesproken woord
Werking via actor	Per schrift en interpretatie van documenten	Consistente uitvoering van 'the ways in which we do things around here'	Gesproken expressie van ideeën middels uitleg en overtuiging
Impact op actor	Representatie en vertalen van regels	Observatie van geroutineerde handelingen van teamleden	Door verhalen gezamenlijk standpunt herkennen tot het punt dat normatieve implicaties voor lief worden genomen
Onderlinge relatie	Narratives worden gebruikt om het bestaan van regels te rechtvaardigen. Regels formaliseren geaccepteerde practices	Practice basis voor narratives. Regels specificeren de practice welke actoren zich moeten houden aan de regels	Middels narratives rechtvaardigen regels. Middels narrative kan practice ontkracht of bekrachtigd worden

*Tabel 2*

De tabel geeft inzicht in de afzonderlijke componenten van de invloed van instituties en biedt een manier van kijken naar de praktijk. In de woorden van Lowndes & Roberts (2013) 'biedt het onderscheiden van regels, gebruiken en verhalen zowel theoretische waarde als ook methodologische waarde' (pp. 69). Theoretisch in de vorm dat het inzicht biedt in de manier hoe instituties werken en hoe gedrag van actoren gevormd worden. Methodologisch in die zin dat het kennis biedt om een duidelijke strategie te hebben om empirische onderzoeken te verrichten. De onderscheiding van regels, gebruiken en gedrag biedt inzicht in de afzonderlijke erkenning en werking van de componenten. Het is echter van belang in het kader van dit onderzoek om na te gaan hoe de werking is van een set aan regels, gebruiken en

verhalen die onderling meer of minder te conformeren zijn op het handelingskader van de professional.

In *Why Institutions Matter* wordt omtrent dit onderwerp gesproken over institutionele stabiliteit of institutionele dynamiek (Lowndes & Roberts, 2013). Een belangrijk kernbergrip binnen het institutionalisme waaraan zowel vorming van kaders als ook gedrag van actoren te verklaren is, betreft padafhankelijkheid (Peters, 1999). De keuzes die gemaakt worden in de loop der jaren hebben effect op de keuzemogelijkheden voor de toekomst. Peters (1999) stelt dat er wel evolutie en verandering plaats zal vinden, maar dat het spectrum van mogelijkheden beperkt zal worden door de oprichtingsperiode van de institutie. Daarmee kan beredeneerd worden dat verschillende regelgevende organisaties binnen het eigen kader hun ontwikkelingen maken. Regels zijn daarmee niet vanzelfsprekend harmonieus met elkaar wanneer deze samenkomen op uitvoeringsniveau. Op actorniveau is het concept van padafhankelijkheid in het kader van een verandering tevens relevant om de werking van vernieuwde regelgeving te analyseren. Er wordt gesteld dat bij een verandering binnen een organisatie nooit sprake is van een 'leeg vel'. Nieuwe regels, gedragingen en verhalen worden gepromoot langs bestaande instituties die vervangen moeten worden (Lowndes & Roberts, 2013). Ook Froese (2009) beredeneert dat de verandermogelijkheden bepaald worden door bestaande verhalen en mythes bij de oprichting van de organisatie. De invloed van een verandering van regels op een actor is dat het kan leiden tot weerstand of niet opvolgen van de vernieuwde regels. Lowndes & Roberts (2013) zeggen hierover dat 'Forced cohabitation in the institutional matrix of 'old' and 'new' institutions is always likely to produce opportunities for resistance to institutional constraint' (pp. 75). Te verwachten is dat grote afwijkingen van huidige kernwaarden leiden tot grotere weerstanden en weinig gewilligheid om te veranderen. Klijn (2001) stelt zelfs dat persistente of breed gedragen 'non-compliance' een prelude kan zijn van een grote institutionele verandering.

Vanuit de theorie is te beredeneren dat nieuwe regels, gedragingen en verhalen ontstaan vanuit een padafhankelijkheid en in meer of mindere mate te conformeren zijn met bestaande instituties. Wanneer er sprake is van een verandering die ten opzichte van de huidige institutie conflicteert, dan kan dit leiden tot weerstand bij verandering voor actoren. Weerstand is een variabele die kan maken dat een persoon niet verandert en is een intra-persoonlijk factor die bepalend is voor gedragsverandering. In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op de determinanten die van invloed zijn bij gedragsveranderingen.

## 2.2. VAN VERANDERING NAAR GEDRAG

Binnen de beschikbare literatuur is veel geschreven over veranderprocessen vanuit een verscheidenheid aan benaderingen; te denken valt aan adoptietheorie van innovaties en veranderingen, managementperspectieven op organisatieveranderingen, of theorievorming over adaptatie van personen. Binnen dit onderzoek wordt getracht verklaringen te geven over een verandering op persoonsniveau, anders gezegd een gedragsverandering. Er wordt getracht inzicht te krijgen in de condities om een veranderproces van een persoon mogelijk te maken, binnen de wetenschappelijke literatuur gaat het dan om sociaal-cognitieve processen.

Cognitieve theorieën omtrent gedragsverklaring veronderstellen dat mensen cognitieve vaardigheden gebruiken om associaties tussen gedrag en reactie te begrijpen en beslissingen nemen hoe zij gaan handelen (Metselaar & Cozijnsen, 1999, pp. 31). Dit impliceert dat bij het toepassen van handelingen een (bewust) cognitief proces plaatsvindt alvorens de handeling tot uiting te brengen.

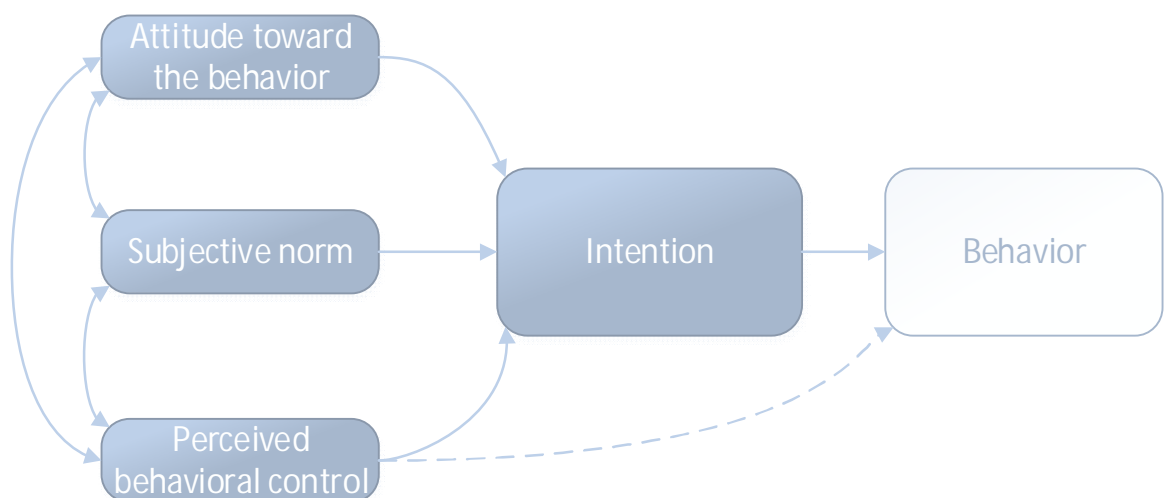
Theory of planned behavior (TPB) van Azjen (1991), lijkt binnen de wetenschappelijke literatuur het meest toegepaste model binnen de motivational models van cognitieve verandertheorieën. W. Hardeman (2002) noemt het "the most extensively studied social cognition theory". Armitage en Conner (2001) stippen in hun review van sociaal cognitieve modellen en gedrag aan dat verschillende onderzoeken TPB ondersteunen ten behoeve van het voorspellen van de bereidheid om te veranderen (e.g., Ajzen, 1991; Sheppard, Hartwick and Warshaw, 1988, Conner and Sparks, 1996; Godin and Kok, 1996; Hausenblas, Carron and Mack, 1997).

Azjen (1991, pp. 182) verklaard aan de hand van zijn Theory of Planned Behavior dat gewenst gedrag ontstaan wanneer de persoon de intentie heeft om bepaald gedrag te hanteren. De intentie om bepaald gedrag te vertonen zou vanuit een veranderperspectief gezien kunnen worden als de intentie om gedrag aan te passen, ofwel de veranderbereidheid. Veranderbereidheid is een theoretisch concept dat een tegenhanger is van weerstand. Dit is te illustreren aan de hand van de definities die Metselaar & Cozijnsen hanteren voor weerstand en veranderbereidheid:

Weerstand: "A negative behavioural intention towards the implementation of modifications in an organization's structure, or work and administrative processes, resulting in effort from the organization member's side to hinder or impede the change process" (Metselaar & Cozijnsen, 1999, pp. 34).

Veranderbereidheid: "A positive behavioural intention toward the implementation of modifications in an organization's structure, or work and administrative processes, resulting in efforts from the organization member's side to support or enhance the change process." (Metselaar & Cozijnsen, 1999, pp. 34).

Vanuit deze definities kan er verondersteld worden dat veranderbereidheid in positieve zin bijdraagt aan een veranderproces binnen de werkzaamheden van een medewerker. Azjen beredeneert dat aan gedragsintentie drie motivationele factoren ten grondslag liggen; attitude, subjectieve norm en gedragscontrole.

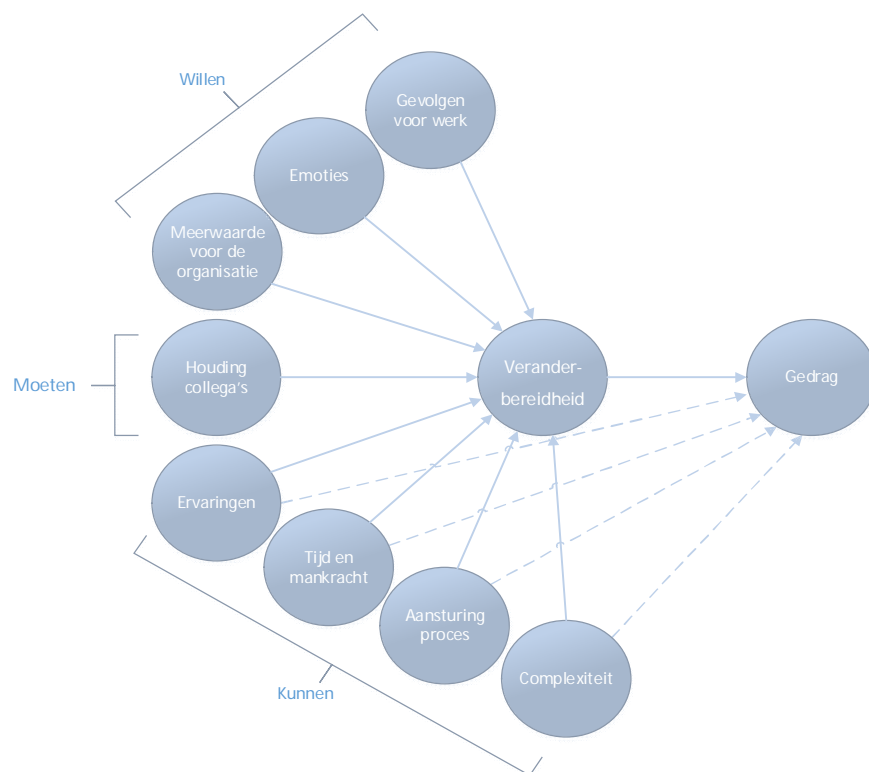


Figuur 1

Attitude wordt uitgelegd als de houding van de persoon ten opzichte van het gewenste gedrag. Hierbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen affectieve reacties en cognitieve reacties op gedrag. Affectieve reacties staan voor de emoties die een persoon ervaart t.o.v. het gewenste gedrag. Cognitieve reacties betreffen reactie die voortkomt vanuit de kennis en ervaringen die een persoon heeft betreffende een gebeurtenis, onderwerp of het gewenste gedrag. De subjectieve norm betreft de omgevingsdruk om bepaald gedrag te vertonen. Dit kan zowel positief als negatief zijn. Positief in de zin van de mate waarin de omgeving de veranderopgave stimuleert en ondersteunt, of negatief, de druk om niet te veranderen. De derde variabele betreft de gepercipieerde gedragscontrole en betreft de mate waarin personen de beschikking hebben over kennis, ervaring en middelen om het gewenste gedrag te gaan vertonen.

De veronderstelling is dat wanneer de variabelen positief beantwoord kunnen worden dat daarmee tevens de gedragsintentie toeneemt. Verondersteld wordt binnen de Theory of Planned Behavior (TPB) dat een grote veranderbereidheid leidt tot het vertonen van gewenst gedrag.

Dit onderzoek is gericht op hoe een verandering tot stand komt in het handelen van personen. Azjen's Theory of Planned Behaviour is met name een theoretisch kader gericht op het vertonen van gewenst gedrag en biedt een sterke wetenschappelijke erkenning. Metselaar en Cozijnsen hebben op basis van de TPB een meetinstrument ontwikkeld, genaamd het DINAMO-model, om de veranderbereidheid t.o.v. een verandering meetbaar te maken (Metselaar & Cozijnsen, 1999); hiermee is het instrument van Metselaar handzamer voor dit onderzoek ten opzichte van de Theory of Plannend Behaviour. Daarnaast biedt het DINAMO-model een sterke wetenschappelijke validiteit vanuit de oorspronkelijke basis van TPB van Azjen.



Figuur 2

In dit instrument zijn de variabelen 'attitude', 'subjectieve norm' en 'waargenomen gedragscontrole' (Ajzen, 1991) vertaald naar: willen veranderen, moeten veranderen en kunnen veranderen (Metselaar, 1997).

Metselaar (1997) heeft de verschillende variabelen onderverdeeld in 8 verschillende componenten:

Willen veranderen is opgebouwd uit drie componenten, de eerste betreft *de gevolgen voor werk* en betreft het cognitieve proces van de persoon dat de medewerker voelt ten opzichte van de veranderopgave. Een voorbeeld hiervan is dat de medewerker de inschatting maakt welke consequenties de verandering voor de werkzaamheden heeft. De tweede component betreft *emoties* en is de affectieve reactie op de verandering zoals blijdschap of boosheid. Uit meerdere onderzoeken zijn er bevindingen gedaan dat de emotie ten opzichte van de gewenste verandering de meest verklarende variabele is met betrekking tot het prognosticeren van de veranderbereidheid (Metselaar, 1997, Metselaar & Cozijnsen, 1999). De derde component betreft *meerwaarde voor de organisatie* en wordt binnen het DINAMO-model uitgelegd als de impact/waarde van de verandering ten opzichte van de huidige situatie, te denken valt aan termen als goed en slecht of een bedreigen of een kans.

Moeten veranderen is opgebouwd uit de vierde component van het totaal en betreft de *houding van collega's* ten opzichte van de verandering. Waarbij het vanuit de perceptie van de medewerker gaat om hoe collega's in de marge van zeer positief tot zeer negatief zich voelen ten opzichte van de verandering.

Kunnen veranderen bestaat uit de overige 4 componenten. De vijfde component is *ervaringen* en betreft de kennis, eerdere ervaringen en vaardigheden die de persoon (ter beschikking) heeft met veranderprocessen. De zesde component betreft *tijd en mankracht* ook wel externe controle factoren genoemd en betreffen de beschikbare informatie, middelen en financiën om de verandering succesvol te implementeren. De zevende component betreft de controle en tevredenheid over *de aansturing en/of betrokkenheid van het veranderproces*. Deze component gaat over de manier waarop het veranderproces verloopt en de tevredenheid en invloed van de medewerker hierop. Tot slot is de achtste component binnen het DINAMO model *complexiteit* en behelst de gepercipieerde moeilijkheid van de verandering in relatie tot organisatiecultuur, marktpositie en organisatiedoelstellingen.

Het instrument volgt de Theory of Planned Behavior wat betreft het mechanisme, wanneer er sprake is van een toename op de componenten en dus de variabelen willen, moeten en kunnen, neemt de veranderbereidheid toe. Een hoge veranderbereidheid leidt tot een aanpassing van het gedrag. Waarbij de variabele 'kunnen' tevens direct correleert met gedrag.

Het DINAMO-model biedt met de vertaling van de Theory of Planned Behavior een passend methodologisch instrument om binnen dit onderzoek na te gaan op welke wijze de condities, die van invloed zijn op de veranderbereidheid van de medewerker, aanwezig zijn.

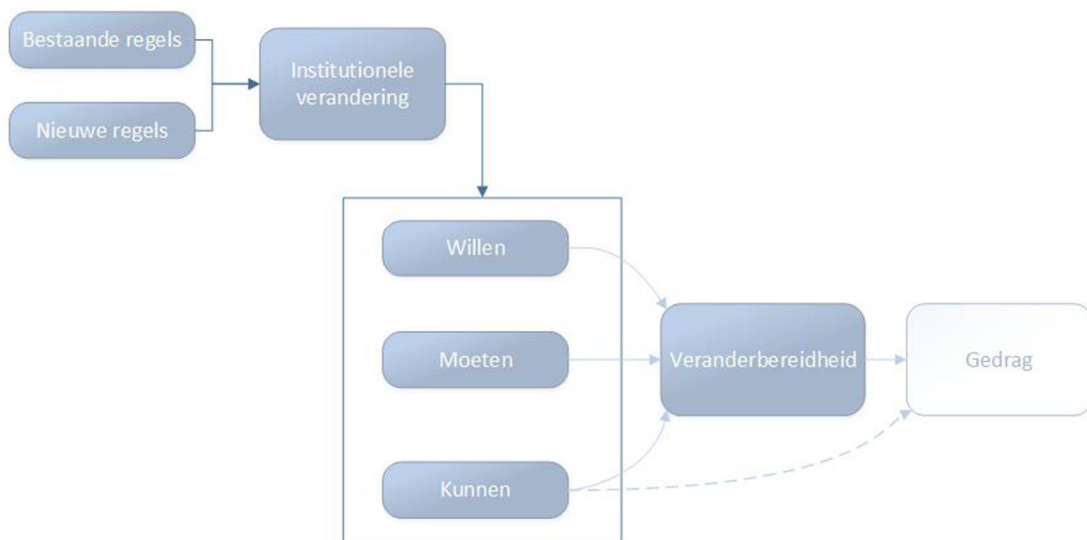
### 2.3. GEDRAGSVERANDERING VANUIT EEN INSTITUTIONELE VERANDERING

Binnen dit onderzoek zullen de condities die bijdrage aan de veranderbereidheid aan de hand van de variabelen van het DINAMO-model onderzocht worden waarbij de resultaten verrijkt worden met inzichten vanuit institutionele perspectieven op basis van de drie benaderingen van Lowndes & Roberts.

De theorie van institutionele veranderingen wordt op twee manieren gebruikt binnen dit onderzoek. Ten eerste om te onderzoeken hoe de nieuwe instituties zich verhouden met de bestaande instituties. Vanuit dit onderdeel wordt het duidelijk in welke mate de regels conflicterend zijn met elkaar en kan er een beter begrip ontstaan van de perceptie van de respondenten hierop.

Daarnaast zal de theorie ook gebruikt worden om de resultaten te analyseren die voortkomen uit de meting van de gedragscondities. Deze tweede handeling heeft als doel om op een abstracter niveau naar de verandering te kijken. Daarmee wordt de theorie gebruikt om te komen tot aanvullende verklaringen over wat er in de praktijk via de condities vanuit het DINAMO-model voorkomt.

Op basis van voorgenoemde theorieën is het volgende conceptuele model gevormd:



Figuur 3

De verwachting is dat nieuwe regelgeving in meer of mindere mate te verenigen is met de bestaande regels en zal leiden tot een perceptie van een mate van een conflict/kloof binnen de institutionele verandering.

Om een gedragsverandering te bewerkstelligen is de theorie dat gewenst gedrag vertoond wordt wanneer de veranderbereidheid hoog genoeg is. De variabele gedrag, wordt binnen dit onderzoek niet meegenomen, de relatie tussen veranderbereidheid en gedrag is immers reeds veelvuldig onderzocht en bewezen. De afhankelijke variabelen *willen*, *moeten* en *kunnen* en daarmee de condities van gedragsverandering worden onderzocht aan de hand

van de 8 indicatoren van het DINAMO-model. Vervolgens wordt de onafhankelijke variabele de veranderbereidheid in kaart gebracht.

De verwachting is dat een gepercipieerde kloof tussen de nieuwe regels en bestaande regels een negatief effect heeft op de determinanten willen en kunnen veranderen. Hoe dit effect tot uiting komt zal in het empirisch onderzoek nagegaan worden. Wanneer er sprake is van een lagere mate van willen en kunnen veranderen is de verwachting dat dit in combinatie met de determinant *moeten* leidt tot een verminderde *veranderbereidheid* en daardoor minder snel leidt tot het gewenste gedrag.

Tevens is de verwachting dat de institutionele verandering op een bepaalde wijze tot uiting komt middels rules, practises en/of narratives, en dat met de wijze waarop dit tot uiting komt geduid kan worden hoe de gedragsverandering plaatsvindt op intra-persoonlijk niveau.

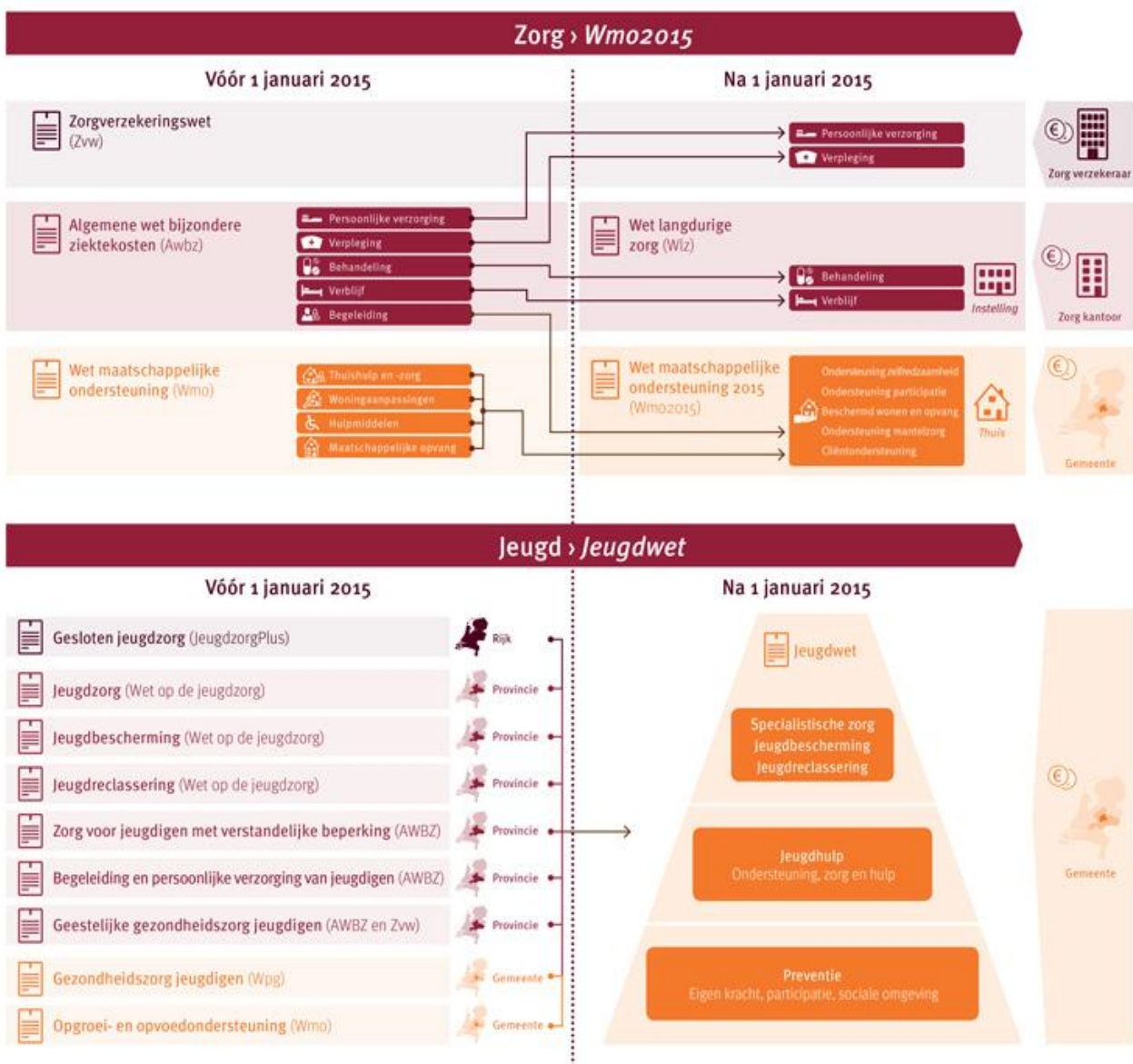
In het hoofdstuk 4 zijn de begrippen uit het conceptueel model aan de hand van operationalisering meetbaar gemaakt.

### 3. VAN VERKOKERING NAAR INTEGRALITEIT, DE VERANDERING BINNEN HET SOCIAAL DOMEIN

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de context van het onderzoek waarin er gestart wordt met de beschrijving van de hervorming binnen het zorgstelsel in paragraaf 3.1, in paragraaf 3.2 is beschreven wat de werkwijze is van de wijkteams binnen de gemeente Rotterdam, in paragraaf 3.3 wordt nader ingegaan op de geldende regelgeving en tot slot wordt dit hoofdstuk afgesloten met een beschrijving van de veranderopgave voor de wijkteamprofessionals in paragraaf 3.4.

#### 3.1. HERVORMING VAN HET ZORGSTELSE

Er wordt gestart met een bespreking van de veranderingen binnen het zorgstelsel als gevolg van de drie decentralisaties in 2015. Hierbij wordt specifiek ingegaan op welke gevolgen dit voor de gemeente heeft gehad. In onderstaande infographic is de verandering van het stelsel binnen het sociaal domein weergegeven. De participatiewet is uit deze afbeelding gehaald omdat deze wet niet qeland is in de sociale wijkteams.





## ZORGDOMEIN (VOLWASSENEN)

De taken binnen het zorgdomein waren voor de decentralisatie geregeld in de Algemene wet bijzondere ziektekosten (AWBZ) en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo). In de transformatie van het zorgstelsel zijn binnen het domein zorg de taken herverdeeld over de wetgevingen. Zo is persoonlijke verzorging en verpleging vanuit de AWBZ geland in de Zorgverzekeringswet (Zvw) waar de taken uitgevoerd worden door de zorgverzekeraars. De begeleiding is vanuit de AWBZ overgeheveld naar de Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2015 (Wmo2015) waar de gemeente verantwoordelijk voor is. En zijn de taken omtrent behandeling en verblijf per wet geregeld in de Wet Langdurige Zorg (WLZ) waar de zorgkantoren de uitvoering verzorgen. De AWBZ en de (oude) WMO zijn daarmee per 31-12-2014 vervallen.

Binnen het zorgdomein bestaat de verandering in wetgeving niet zozeer uit een verandering in verantwoordelijke en betrokken organisaties, maar met name uit een herverdeling van de taken. Tevens is er een verschil in geografische schaal voor de taken die gemeenten erbij hebben gekregen. Waar zorgkantoren voorheen de AWBZ landelijk (regionaal georganiseerd) uitvoerden, zijn de wettelijke taken omtrent de begeleiding nu aan de gemeentegrenzen gebonden. De gedachte hierachter is dat gemeentes beter in staat zijn om op lokale omstandigheden aan te sluiten en daarmee de zorg passender en goedkoper kunnen organiseren.

Voor de gemeente Rotterdam houdt de decentralisatie in dat zij de taken gerelateerd aan begeleiding uit de AWBZ moeten gaan uitvoeren. De taak begeleiding bestaat uit cliëntondersteuning bij financiën, persoonlijke/sociale belemmeringen, persoonlijke verzorging en mantelzorgondersteuning. In Rotterdam gaat dit om circa 10.000 indicaties onder de noemer begeleiding die door de decentralisatie overgeheveld zijn. De overheveling van deze taak naar de gemeente Rotterdam brengt een organisatievraagstuk met zich mee omdat de omvang van het aantal indicaties niet op te vangen is door de bestaande organisatie. Tevens bezit de gemeente Rotterdam niet de kennis over de nieuwe doelgroep. De gemeente was voor 2015 reeds verantwoordelijk voor de taken gebonden aan het organiseren van thuishulp en zorg (huishoudelijke hulp), woningaanpassingen, hulpmiddelen en maatschappelijke opvang. De maatschappelijke opvang is zowel voor als na de decentralisatie georganiseerd in een apart loket met de naam Centraal Onthaal. De afdeling die binnen de gemeente Rotterdam verantwoordelijk was voor de overige onderdelen was de afdeling Individuele Voorzieningen. De doelgroep gebonden aan de wettelijke taken omtrent huishoudelijke hulp, woningaanpassingen en hulpmiddelen kenmerkt zich met name door burgers waarbij er sprake is van een lichamelijke beperking of psychosomatische aandoening. Het personeel van de gemeente dat de onderzoeken in het kader van de wettelijke taken van de Wmo uitvoert, is geëquipeerd met specifieke kennis en vaardigheden om de hulpvragen van deze doelgroep adequaat af te kunnen handelen. De doelgroepen die overkomen vanuit de AWBZ kenmerken zich door een breder spectrum aan probleemgebieden; te denken valt aan geestelijke gezondheidszorg (GGZ), zintuigelijk beperkten en/of burgers met een licht verstandelijke beperking. Voor een adequate afhandeling van de hulpvragen voor deze doelgroepen dient de gemeente niet alleen een capaciteitsvraagstuk op te lossen, maar ook vraagstuk om de juiste kennis en expertise binnen te halen. In paragraaf 3.2 wordt nader ingegaan hoe de gemeente dit georganiseerd heeft per 1 januari 2015.

## JEUGDDOMEIN

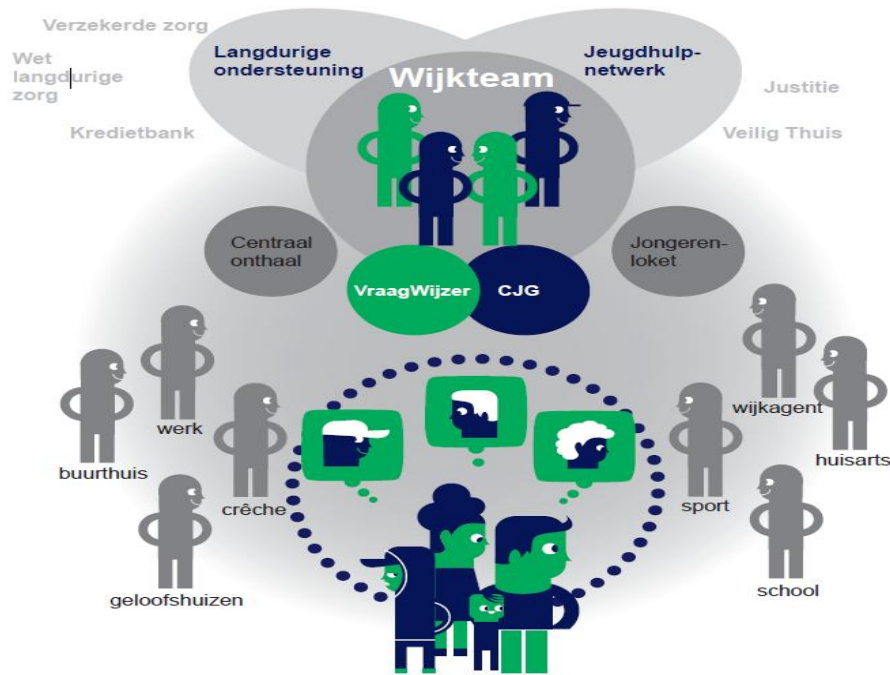
Binnen het jeugd domein kunnen de gevolgen van de decentralisatie zowel vanuit een organisatorische als inhoudelijk perspectief groter genoemd worden t.o.v. het domein Zorg. Zoals de infographic aantoont waren de taken voor de decentralisatie zeer gefragmenteerd gedelegeerd op verschillende institutionele niveaus. Zo was jeugdzorg, jeugdbescherming, jeugdreclassering, zorg voor jeugdigen met verstandelijke beperking, begeleiding en persoonlijke verzorging van jeugdigen en geestelijke gezondheidszorg jeugdigen vanuit de wet op de jeugdzorg, AWBZ en ZVW provinciaal geregeld. De gesloten jeugdzorg was via de jeugdzorgplus op rijksniveau belegd. Gezondheidszorg jeugdigen en opgroei en opvoedondersteuning via de Wet publieke gezondheid (WPG) en Wmo behoorden reeds tot de taken van de gemeente. Na de decentralisaties zijn alle taken via de jeugdwet gedelegeerd aan de gemeente. In de infographic zijn de taken herverdeeld na de decentralisatie tot de 3 groepen; Specialistische zorg, jeugdhulp en preventie. De preventie en jeugdhulp zijn na de 3 decentralisaties belegd in zogenoemde wijkteams (zie paragraaf 3.2). De specialistische zorg is middels een aanbesteding ingekocht. De toeleiding naar specialistische hulp verloopt via de wijkteams, de huisarts of gecertificeerde instellingen. Naast een organisatorische verandering is er tevens een verandering van inhoudelijk karakter. Waar jeugdhulp voor de decentralisaties voornamelijk middels subsidiecontracten ingekocht werd, is er door de gemeente gekozen de inkoop van zorg te baseren op persoonsgebonden betalingen. Het karakter van de toeleiding naar zorg wordt hiermee met stringentere kaders vormgegeven. Nog meer voor het jeugd domein dan het zorg domein geldt dat de benodigde kennis en capaciteit om deze nieuwe taken uit te voeren nog niets aanwezig waren bij de gemeente Rotterdam. Binnen de gemeente Rotterdam is er gekozen om hier invullen aan te geven door het creëren van een nieuwe gebiedsgerichte uitvoeringsorganisatie met wijkteams genaamd Maatschappelijke ondersteuning in de Wijk (MoW).

### 3.2. ORGANISATIE MAATSCHAPPELIJKE ONDERSTEUNING IN DE WIJK.

Om uitvoering te geven aan de gedecentraliseerde taken heeft de gemeente Rotterdam besloten verschillende afdelingen samen te voegen tot één uitvoeringsorganisatie die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de Wmo en de Jeugdwet. Deze organisatie is per 1 januari 2015 bewerkstelligd en draagt als naam Maatschappelijke Ondersteuning in de Wijk. Binnen deze organisatie is een knip gelegd tussen een backoffice waarin ondersteunende taken worden verricht en een frontoffice waar het contact met de burger plaatsvindt en uitvoering wordt gegeven aan de wettelijke taken.

Deze taken vertalen zich naar het uitvoeren van vraaggesprekken met burgers die een ondersteuningsbehoefte hebben vanuit de domeinen van wonen, welzijn, gezondheid, financiën en onderwijs. Vanuit de gesprekken wordt bepaald hoe in de ondersteuningsbehoefte voorzien kan worden. Dit bestaat uit een mix van ondersteuning vanuit het eigen netwerk van de burger en/of vrijwilligersorganisaties (ook wel het voorveld genoemd), ondersteuning vanuit de wijkteams en/of vraagwijzers (ook wel eerstelijns-ondersteuning genoemd) en/of specialistische ondersteuning vanuit gecontracteerde leveranciers (ook wel tweedelijns-ondersteuning genoemd).

De frontoffice bestaat uit verschillende organisatieonderdelen te weten 14 vraagwijzerloketten en 42 wijkteams. In figuur 4 zijn de verschillende loketten geïllustreerd. De toegang voor burgers verloopt via de vraagwijzerloketten waar professionals een verkennende uitvraag verrichten op de verschillende domeinen. Wanneer uit dit gesprek een ondersteuningsnoodzaak wordt geconstateerd op meerdere domeinen wordt de burger aangemeld bij de wijkteams.



Figuur 4

De drijfveren om een nieuwe organisatie te creëren voor de uitvoering van de gedecentraliseerde taken komen voort uit de overtuiging dat de oude structuur onvoldoende aansluit bij de maatschappelijke verandering van de zorgstaat naar de participatiesamenleving. Aanvullend hierop is de gedachte dat de taken met een nieuwe structuur efficiënter, met minder gelden en dichter bij de burger uitgevoerd kunnen worden. Eén van de belangrijkste componenten die hieraan bijdraagt in de visie, is de integrale uitvoering van de verschillende wetgevingen in de wijkteams aan de hand van richtlijn '1 gezin, 1 plan, 1 regisseur'. Waar de uitvoering van deze taken voorheen verkokerd door verschillende organisaties werd uitgevoerd, wordt dit nu samengebracht in 1 gemeentelijk orgaan.

## WIJKTEAMS

De structuur van wijkteams kenmerkt zich als een netwerkorganisatie en bestaat uit een samenstelling van verschillende professionals welke zowel ambtelijk zijn, als ingekocht worden bij private zorgpartijen. Zoals benoemd in paragraaf 3.1 had de gemeente nog niet alle kennis in huis om de gemeentelijke taken na de decentralisatie uit te voeren. Binnen het Zorgdomein heeft de gemeente naast de bestaande expertise van mensen met een beperking tevens personeel ingekocht met de expertise (O)GGZ, LVB en psychogeriatric. Binnen het jeugddomein heeft de gemeente gekozen om een nauwe samenwerking aan te gaan met het CJG welke gezinscoaches in dienst heeft. De gemeente heeft de overige expertises op de gebieden jeugd GGZ, jeugdigen met een lichamelijke beperking en jeugdigen met een verstandelijke beperking, ingekocht. Vervolgens zijn met deze medewerkers de 42 integrale wijkteams gevormd. Er is gekozen voor een dergelijk model zodat de benodigde verschillende expertises beschikbaar zijn en daardoor alle verschillende doelgroepen passend geholpen kunnen worden.

Integrale uitvoering binnen de gemeente Rotterdam wordt gedefinieerd als een gelijktijdige uitvoering van de gemeentelijke taken op het jeugddomein en zorgdomein. Dit wordt ingevuld doordat medewerkers in een wijkteam allen in de breedte basiskennis hebben over hulp aan jeugdigen en volwassenen, maar daarnaast een specifiek specialisme hebben. Daarnaast wordt er nauw samengewerkt met de andere specialisten in het wijkteam. Zo

dienen de wijkteams slimme verbindingen te leggen tussen producten en directies binnen het cluster en met ketenpartners. De wijkteams dienen een groter effect te bereiken bij de burgers door over de grenzen van de eigen directie/afdeling heen te kijken, maar vanuit hun specialisme wel gerichte actie te kunnen ondernemen. Een richtlijn hierbij is de visie omtrent 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur waarmee vorm wordt gegeven aan het integrale karakter van het wijkteam. Bij een hulpvraag wordt het gehele gezin in beschouwing genomen, wordt er vervolgens 1 samenhangend ondersteuningsplan opgesteld en zorgt 1 specifieke regisseur dat de verschillende partijen in en om het gezin handelen in lijn met dit plan. Dit resulteert bij gezinnen met meervoudige problematiek tot samenwerking met diverse partijen vanuit 1 plan. Bij samenwerking worden er over-en-weer gegevens gedeeld om de meest passende interventies te kunnen bepalen en in te zetten.

### 3.3. WETTELIJKE CONTEXT

In het theoretisch kader is nader ingegaan op het ontstaan van conflicten van waardes bij uitvoerende professionals vanuit een institutioneel perspectief. Daarbij ontstaan regels in de praktijk vanuit rules, practices en/of narratives, in dit hoofdstuk wordt de eerste component in de praktijk nader geanalyseerd, te weten rules. Aan de hand van de wetteksten, verordening en de beleidsregels wordt behandeld welke regels er gelden met betrekking tot integraal uitvoeren van de werkzaamheden en de bescherming van de persoonsgegevens van de burgers.

De taken die wijkteams uitvoeren en een relatie hebben met dit onderzoek, komen voort uit 3 verschillende wetgevingen te weten; de Jeugdwet, de Wmo2015 en de Wbp.

#### WMO2015

De Wmo2015, voluit Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2015, geldt vanaf 1 januari 2015 en is de opvolger van de eerdere Wmo welke geldig was vanaf 1 januari 2007. Het is een wet in formele zin en is per 9 juli 2014 aangenomen door de Staten-Generaal en gepubliceerd in het Staatblad. De Wmo2015 bevat de regels inzake gemeentelijke ondersteuning op het gebied van zelfredzaamheid, participatie, beschermd wonen en opvang<sup>1</sup>. De Wmo2015 betreft een kaderwet, of raamwet, wat inhoudt dat er een verdere uitwerking voor de invulling van de wetgeving gemaakt dient te worden. In dit geval zijn gemeenten verantwoordelijk om de verdere uitwerking te verrichten middels een verordening.

#### *Integraliteit*

In de Wmo zijn enkele passages die verwijzen naar integraliteit. Zo wordt in de begripsbepaling onder cliëntondersteuning verstaan dat de ondersteuning dient bij te dragen aan het versterken van de zelfredzaamheid en participatie en het verkrijgen van een zo integraal mogelijk dienstverlening op het gebied van maatschappelijke ondersteuning, preventieve zorg, zorg, jeugdhulp, onderwijs, welzijn, wonen, werk en inkomen. Daarnaast is per wet geregeld in artikel 2.1.2. van de Wmo2015 dat in de beleidsplannen van de gemeente nadrukkelijk aandacht moet zijn voor een zo integraal mogelijke dienstverlening zoals hierboven beschreven en aan samenwerking met partijen in de keten.

#### *Bescherming persoonsgegevens*

In de Wmo2015 wordt tevens nader ingegaan op de bevoegdheden van verwerken en het verdelen van persoonsgegevens en bijzondere persoonsgegevens. De wet bepaalt dat gemeenten bevoegd zijn om (bijzondere) persoonsgegevens te verwerken wanneer dat noodzakelijk is voor; de beoordeling van diens behoefte aan ondersteuning, van zijn

---

<sup>1</sup> <http://wetten.overheid.nl/>

participatie of zelfredzaamheid dan wel opvang of beschermd wonen. Dit geldt tevens voor de gegevens van de echtgenoot, ouders, inwonende kinderen en andere huisgenoten. Het verwerken van gegevens houdt in dat deze gegevens over een persoon geregistreerd en bewaard mogen worden in beheer van de gemeente. De verwerking mag plaatsvinden in het kader van de uitvoering van de Wet en daarbij is geen toestemming van de burger nodig. Bij de uitvoering van de Wmo2015 kan er ook behoefte ontstaan om persoonsgegevens te verwerken die vanuit de Jeugdwet, Participatiewet en/of Wet schuldhulpdienstverlening zijn geregistreerd. Wanneer geacht wordt dat deze gegevens noodzakelijk zijn voor de beoordeling in het kader van de Wmo2015 dient er toestemming gevraagd te worden aan de betreffende persoon om deze gegevens op te vragen en te verwerken.

Per wet is ook vastgelegd welke bevoegdheden er zijn met betrekking tot het delen van persoonsgegevens. Het delen van gegevens betreft het overdragen van gegevens over een burger aan een andere instantie. De gemeenten zijn in het kader van de Wmo2015 bevoegd om gegevens zonder toestemming van de burgers te delen met enkele organisaties te weten, het CAK, de SVB, toezichthouder en Algemeen Meldpunt Kindermishandeling. Voor uitwisselingen van gegevens tussen de gemeente en de zorgverzekeraar (in het kader van de Wet Langdurige Zorg) is er wel toestemming vereist. Daarnaast zijn er enkele substituties met bijzondere bevoegdheden zoals de rekenkamer en de ombudsman welke gegevens mogen opvragen en ontvangen in het kader van een onderzoek.

## JEUGDWET

De jeugdwet geldt vanaf 1 januari 2015 en is een nieuwe wet welke onder andere taken over heeft genomen welke belegd waren in de wet op jeugdzorg, AWBZ, Zvw en de Wpg. Het is een wet in formele zin, is per 1 maart 2014 aangenomen door de Staten-Generaal en is op 14 maart 2014 gepubliceerd in het Staatblad. De jeugdwet regelt per besluit dat de gemeente verantwoordelijk is voor het organiseren van ondersteuning, hulp en zorg voor specifieke doelgroepen binnen de jeugdsector en de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van maatregelen ten behoeve van jeugdbescherming en jeugdreclassering. In de volgende alinea's zal ingegaan worden op de wijze waarop integraliteit en de bescherming van de persoonsgegevens naar voren komt in de regelgeving.

### *Integraliteit*

In artikel 2.1 onder f van de jeugdwet wordt bepaald dat gemeentelijk beleid inzake preventie, jeugdhulp, kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering en de uitvoering van jeugdhulp, kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering bij multiproblematiek gericht moet zijn op integrale hulp aan de jeugdige en zijn ouders. De gemeenten dienen in hun beleidsuitwerking net zoals bij de Wmo2015 nadrukkelijk aandacht besteden aan integrale dienstverlening. Ook in artikel 2.9 van de Jeugdwet wordt de verplichting opgelegd aan gemeenten dat zij de jeugdwet en de Wmo2015 op elkaar moeten afstemmen betreffende het begeleiden van burgers met een hulpvraag naar zorg. Tevens wordt er in artikel 7.1.2.1 bepaald dat er gebruik gemaakt moet worden van een verwijzindex die als doel heeft vroegtijdige en onderlinge afstemming tussen meldingsbevoegden te bewerkstelligen. Zodat zij jeugdigen tijdig passende hulp, zorg of bijsturing kunnen verlenen om daadwerkelijke bedreigingen van de noodzakelijke condities voor een gezonde en veilige ontwikkeling naar volwassenheid te voorkomen, te beperken of weg te nemen<sup>2</sup>. De verwijzindex mag gebruikt worden door meldingsbevoegden. Meldingsbevoegden zijn volgens artikel 7.1.1.2 eerste lid onder A van de jeugdwet in ieder geval diegene die behoort

---

<sup>2</sup> <http://wetten.overheid.nl/>

tot een bij algemene maatregel van bestuur aangewezen categorie van instanties die werkzaam zijn in een of meer van de domeinen jeugdhulp, jeugdgezondheidszorg, gezondheidszorg, onderwijs, maatschappelijke ondersteuning, werk en inkomen, of politie en justitie<sup>3</sup>. In artikel 7.4.1 wordt gesteld dat gegevens verwerkt mogen worden die betrekking hebben tot jeugdhulp, preventie, advies en meldpunt huiselijk geweld en kindermishandeling om een samenhangend jeugdbeleid te kunnen voeren.

#### *Bescherming persoonsgegevens*

Ook in de jeugdwet is in een apart hoofdstuk bepaald welke bevoegdheden er zijn met betrekking tot het verwerken en delen van de persoonsgegevens. Hierna wordt ingegaan op die regels die betrekking hebben tot de uitvoering van jeugdhulpverlening en de verwerking van de gegevens. De wetgeving omtrent privacy en bescherming van de persoonsgegevens in de jeugdwet is qua omvang, maar ook qua karakter zwaarder en stringenter dan de Wmo2015.

Binnen de jeugdwet wordt op basis van de leeftijd van de betrokkene onderscheid gemaakt naar handelingsniveau van een professional. Bij wet is geregeld dat indien een jeugdige jonger dan 12 is, de communicatie omtrent het verkrijgen van toestemming om hulp te bieden en/of gegevens te delen verloopt via de wettelijke vertegenwoordiger. Bij een jeugdige ouder dan 12 maar jonger dan 16 worden zowel de jeugdige als wettelijke vertegenwoordiger betrokken. Bij jeugdige vanaf 16 jaar (tot 23 jaar, maximale leeftijd ten behoeve van het werkingsgebied van de jeugdwet) kan dit uitsluitend via de jeugdige verlopen (tenzij de betrokkene niet in staat wordt geacht een redelijke waardering van zijn belangen te bevatten, dan dient dit in schriftelijke vorm vastgelegd te worden).

Middels artikel 7.2 is bepaald welke betrokken partijen het Burgerservicenummer dan wel de naam, adres en woonplaats gegevens van de betrokken jeugdige mogen ontvangen. Artikel 7.3 van de jeugdwet bevat de regels omtrent toestemming, dossiervorming en privacy in het kader van jeugdhulp zoals bedoeld in de taken van deze wet. Artikel 7.3.2. van de jeugdwet bevat de tekst 'De jeugdhulpverlener licht de betrokkene op duidelijke wijze, en desgevraagd schriftelijk in over het voorgenomen onderzoek, de voorgestelde jeugdhulp, de ontwikkelingen omtrent de jeugdhulp en over de geconstateerde opgroei- en opvoedingsproblemen, psychische problemen en stoornissen. De jeugdhulpverlener licht een jeugdige die de leeftijd van twaalf jaar nog niet heeft bereikt, op zodanige wijze in als past bij zijn bevattingsvermogen.' Hiermee wordt de verplichting van informatieverstrekking voor de hulpverlener geregeld. In het derde lid van dit artikel wordt geregeld dat een hulpverlener zich mag onthouden van deze verplichting indien het geven van deze inlichtingen ernstig nadeel voor de betrokkene zou opleveren en indien dit het belang van de betrokken dient. Voor het verlenen van jeugdhulp is toestemming nodig van de betrokkene, tenzij het gaat om gesloten jeugdhulp in het kader van een machtiging vanuit bescherming en/of reclasseringsmaatregelen (artikel 7.3.4). In artikel 7.2.8 is geregeld dat de jeugdhulpverlener een dossier mag aanmaken omtrent 'geconstateerde opgroei- en opvoedingsproblemen, psychische problemen en stoornissen en de te dien aanzien uitgevoerde verrichtingen en neemt andere stukken, bevattende zodanige gegevens'. De betrokkene heeft middels artikel 7.3.10 recht op inzage van dit dossier. Op basis van artikel 7.3.11 en 7.3.15 wordt de verplichting opgelegd dat een hulpverlener zonder toestemming geen gegevens mag delen, het dossier niet mag laten inzien en geen verrichtingen mag ondernemen in het kader van de

---

<sup>3</sup> <http://wetten.overheid.nl/>

jeugdhulp in zicht van andere dan de betrokkene jeugdige (of diens wettelijk vertegenwoordigers). Dit geldt niet voor diegene die rechtstreeks betrokken zijn bij de verlening van jeugdhulp dan wel de vervanger van de oorspronkelijke jeugdhulpverlener. Tevens wordt er in het vierde lid een uitzondering genoemd om zonder toestemming gegevens te verstrekken en de plicht dan wel geheimhouding te doorbreken op grond van een wettelijk voorschrift of op grond van hun ambt of beroep. Artikel 7.4 regelt de grondslag om gegevens te verwerken en gegevensdeling aan gecertificeerde instellingen in het kader van het jeugdhulptraject. Om welke gegevens dit gaat, kan per ministeriële regeling nader uitgewerkt worden.

## WET BESCHERMING PERSOONSgegevens

De WBP is op 6 juli 2000 gepubliceerd in het staatsblad, is per 1 september 2001 van kracht en vervangt de wet persoonsregistraties en geeft uitvoering aan de Europese richtlijn 95/46/EG van de Europese Unie. De wet omvat regels omtrent 'de bescherming van natuurlijke personen in verband met de verwerking van persoonsgegevens en betreffende het vrije verkeer van die gegevens'.

De autoriteit persoonsgegevens ziet binnen Nederland toe op een juiste toepassing van de WBP. De autoriteit heeft op haar website de belangrijkste bepaling vanuit de WBP opgenomen<sup>4</sup>:

- Persoonsgegevens mogen alleen in overeenstemming met de wet en op een behoorlijke en zorgvuldige manier worden verwerkt.
- Persoonsgegevens mogen alleen voor welbepaalde, vooraf uitdrukkelijk omschreven en gerechtvaardigde doeleinden worden verzameld. En vervolgens alleen verder worden verwerkt voor doeleinden die daarmee verenigbaar zijn.
- Degene van wie persoonsgegevens worden verwerkt (de betrokkene genoemd), moet ten minste op de hoogte zijn van de identiteit van de organisatie of persoon die deze persoonsgegevens verwerkt (de zogeheten verantwoordelijke) en van het doel van de gegevensverwerking.
- De gegevensverwerking moeten op een passende manier worden beveiligd. Voor bijzondere gegevens, zoals over ras, gezondheid en geloofsovertuiging, gelden extra strenge regels.

Binnen de gemeente Rotterdam is door de jurist met een specialisme op privacyregels de vertaling gemaakt naar privacybeleid waarin de volgende onderdelen nader zijn uitgewerkt:

*Doelbinding:* Het doel waarvoor de gegevens zijn verkregen, fungeert als uitgangspunt en toetsingskader voor iedere vorm van (verdere) gegevensverwerking. Gegevens mogen niet worden verwerkt op een wijze die onverenigbaar is met die doeleinden. In de praktijk houdt dit in dat het gebruik, registreren en delen van gegevens van burgers altijd verantwoord moet kunnen worden t.o.v. het doel van de professional (of andere ontvangende partij), die hij of zij heeft vanuit haar wettelijke taken.

*Proportionaliteit:* Het proportionaliteitsbeginsel houdt in dat de inbreuk op de belangen van de bij de verwerking van persoonsgegevens betrokkene niet onevenredig mag zijn in verhouding tot het met de verwerking te dienen doel. Anders gezegd de persoonsgegevens die gevraagd en verwerkt worden, dienen in verhouding te zijn met het doel van de

---

<sup>4</sup> <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/>

professional vanuit de uitvoering van haar wettelijke taken (staat belang in verhouding tot inbreuk in persoonlijke sfeer).

*Subsidiariteitsbeginsel:* Ingevolge het subsidiariteitsbeginsel mag de wijze waarop de persoonsgegevens worden verwerkt in redelijkheid niet op een andere, voor de betrokkene, minder nadelige wijze kunnen worden verwerklijkt. Anders gezegd dient de vraag gesteld te worden of de wijze waarop de informatie wordt opgevraagd en verwerkt, ook daadwerkelijk de beste manier is om dit te bereiken of dat er minder belastende en/of schadelijke methoden beschikbaar zijn.

Vervolgens is binnen de uitvoeringsorganisatie MoW het beleid nader vertaald tot een handreiking voor de professionals in de wijkteams, deze handreiking bevat de volgende 4 richtlijnen:

1. Hulpverlenersperspectief is leidend. Dit principe geeft richtlijnen dat een professional open moet communiceren over het doel van de uitvraag van informatie en de verwerking daarvan. Daarnaast bevat de richtlijn gedragsregels over de alertheid om het belang van het kind of een (wilsonbekwaam) persoon altijd goed in het oog te houden. Tot slot stelt de richtlijn nadere regels over het aanspreken van samenwerkingspartners wanneer de professional ontdekt dat er (privacy) regels geschonden zijn.
2. Need to know (geen nice to know): Deze richtlijn benadrukt dat de professional bewust moet afwegen welke informatie nodig is en relevant is om de hulpvraag af te handelen en/of ondersteuning te kunnen leveren. Verouderde informatie of informatie die geen direct verband houdt met de uitvoering van de taken, dient buiten beschouwen gelaten te worden.
3. Toestemming, tenzij: De gemeente wil dat cliënten zoveel mogelijk de eigen regie houden en dus ook over hun gegevens. De professional dient daarom met de betrokken cliënt af te stemmen welke gegevens gedeeld mogen worden met andere partijen in het kader van de dienstverlening. De professional dient te zorgen dat de betrokken cliënt altijd op de hoogte is van de te verrichten handelingen van de wijkteammedewerker. Er kan afgeweken worden van de richtlijn wanneer de inschatting is dat de afstemming met de cliënt of de vertegenwoordiger kan leiden tot een gevaarlijke situatie voor betrokkenen en/of wanneer er sprake is van een crisissituatie.
4. Zorg voor betrokkenheid van cliënt: betreft een richtlijn waarbij de regie zoveel mogelijk bij de cliënt gehouden wordt door middel van gedragsregels omtrent het voeren van open gesprekken en het uitnodigen van cliënten tijdens besprekingen.

Per 28 mei 2018 gaat de nieuwe Europese wetgeving omtrent de bescherming van de persoonsgegevens in, de wet genaamd Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). De huidige geldende Europese regels zijn de Europese richtlijn EU 95/46/EG. Omdat dit een richtlijn is dienen de landen zelf de vertaling te maken naar nationale wetgeving. In Nederland heeft dit geresulteerd in de WBP. Met de ontwikkeling van de globalisatie en de opkomst van steeds meer digitaal verkeer dat over de landsgrenzen heen gaat, heeft de Europese commissie bepaald dat de privacyregels binnen Europa op 1 wijze gereguleerd moet worden zodat voor elke lidstaat dezelfde regelgeving geldt. Dit heeft geresulteerd in de AVG. De AVG verschilt qua inhoud weinig met de huidige WBP in Nederland, de wet stelt meer controlerende maatregelen in. Zo moet een publieke organisatie die persoonsgegevens verwerkt een functionaris gegevensbescherming aanstellen, daarnaast kunnen organisaties anders dan in de WBP bij overschrijding van de regels gesanctioneerd worden met boetes tot € 810.000 euro per kwestie. Dit laatste brengt een beweging mee binnen publieke



organisaties om meer aandacht te besteden aan de borging van privacyregels. Binnen de gemeente Rotterdam is er hiervoor een projectgroep ontwikkeld om de vereisten vanuit de wetgeving per 18 mei 2018 op orde te hebben. Ondanks dat de regelgeving niet veel verschilt met de WBP, zullen medewerkers hierdoor meer geconfronteerd worden met procedures omtrent het beschermen van persoonsgegevens.

#### CONFLICTERENDE REGELGEVING

De conclusie die getrokken kan worden uit de analyse van de wet en regelgeving is dat de wetten op tekstniveau elkaar niet uitsluiten. Te stellen is dat de wetten bepalen dat er een nadere uitwerking inzake de samenhang van de wetten (zowel sociale wetten als privacywetgeving) gedaan moet worden in de vorm van regelingen en beleid. Binnen de gemeente Rotterdam is de verdere uitwerking van deze regels via aparte beleidsdocumenten vormgegeven. Zo is er het beleid voor de Wmo, een beleidsstuk voor de jeugdwet en een beleidsstuk voor de WBP gemaakt. De nadere regels omtrent privacy zijn niet verder geïntegreerd met de regels van de Wmo en jeugd waardoor er sprake is van een dusdanig abstract niveau dat er nog veel ruimte overblijft voor de professionals om de regels te interpreteren en toe te passen. Door de abstractie hebben de regels geen uitsluitend karakter ten opzichte van elkaar. Te stellen is dan ook dat wanneer er sprake is van een perceptie van een kloof tussen waardes bij de respondenten in dit onderzoek, dit niet te verklaren is vanuit regelgeving. Ondanks dat regelgeving vanuit de verschillende terreinen elkaar niet uitsluit, zijn er op basis van een inventarisatie op verzoek van de gemeenteraad in de uitvoering verscheidende knelpunten geconstateerd die wijkteammedewerkers ervaren bij het naleven van de verschillende regels. Op 13 oktober 2016 is in de gemeenteraad van Rotterdam een motie aangenomen met de naam *help de hulpverlener*. Deze motie behelst onder andere een inventarisatie bij de medewerkers van de wijkteams van de gepercipieerde knelpunten die ontstaan vanuit de bescherming van persoonsgegevens bij het integraal uitvoeren van de Wmo en de jeugdwet. Deze inventarisatie is in het eerste kwartaal van 2017 uitgevoerd en leidt op hoofdlijnen tot de volgende drie conclusies:

##### *Onduidelijke kaders*

De wettelijke kaders hebben geen concreet restrictief karakter, hierdoor is niet altijd duidelijk wat wel mag en/of wat niet kan in de praktijk. Doordat er een bepaalde discretionaire vrijheid is, ontstaan er verschillende uitvoeringspraktijken en wordt de marge in het ene team ruimer genomen dan in het andere team. Deze ruimte leidt in sommige gevallen tot handelingsverlegenheid en in andere situaties tot risiconemende handelingen. Dit blijkt in de praktijk niet alleen voor te komen bij de interne werknemers, maar ook bij de ketenpartners. Hierdoor wordt er in bepaalde gevallen informatie achtergehouden bij de moederorganisaties van de wijkteamleden en in andere situatie wordt er juist te veel informatie wordt gegeven. Beide situaties kunnen leiden tot spanning bij het integraal werken.

##### *Samenloop betrokkenheid*

Door opgelegde beperkingen in systeeminzage, of doordat burgers geen toestemming verlenen tot deling van gegevens, is samenloopdetectie niet altijd mogelijk. Hierdoor zijn verschillende hulpverleners betrokken (geweest) bij een burger of het gezin zonder dat van elkaar betrokkenheid op de hoogte zijn. Dit levert vanuit het 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur-principe spanning op bij het integraal uitvoeren van de wettelijke taken. Daarnaast hebben de medewerkers niet inzicht in alle beschikbare informatie waardoor er geen integrale dienstverlening kan plaatsvinden. Daarnaast bestaat hierdoor het risico dat er geen inzicht is in de gegevens die van invloed kunnen zijn op de veiligheid voor de medewerkers die op huisbezoek gaan.

##### *Technologische onmogelijkheden bemoeilijken de samenwerking*

De medewerkers van het wijkteam hebben te maken met veel verschillende partijen zowel intern als extern. Te denken valt aan collega's van de afdeling werk en inkomen, de

kredietbank Rotterdam, het jongerenloket, scholen, jeugdbeschermingsplein, politie, huisartsen etc. Al deze verschillende partijen werken met eigen systemen die qua technologische mogelijkheden tevens verschillen. Dit resulteert erin dat echt integrale samenwerking vanuit een technologisch aspect niet altijd gefaciliteerd wordt doordat de systemen onderling onvoldoende passende communicatiemogelijkheden hebben en/of beperkte toegangsmogelijkheden hebben. Eén specifiek probleem doet zich zelfs voor binnen het wijkteam waar de gegevens in het kader van het jeugddomein wordt geregistreerd in een andere applicatie dan waarin de gegevens van het zorgdomein wordt geregistreerd. Beide applicaties hebben vanuit de wet bescherming persoonsgegevens een eigen autorisatiebeheer waarbij medewerkers met een specialisme op zorgproblematiek geen toegang heeft tot de applicatie uit het jeugddomein.

### 3.4. DE VERANDEROPGAVE

Na het bespreken van de transitie op hoog niveau, de gestelde vereisten vanuit de wetgeving en de beschrijving van de werkwijze van de wijkteams in Rotterdam wordt in deze paragraaf een kenschets gegeven van de gevraagde gedragsverandering bij de professionals in de wijkteams.

Op hoofdlijnen zijn er twee veranderingen binnen dit onderzoek die invloed uitoefenen op het handelingsniveau van professionals in wijkteams, enerzijds is er de wijziging in de wetgeving binnen het sociaal domein, die anders dan voorheen vraagt om samenhang tussen de inzet van middelen vanuit de jeugdwet en de wmo2015. Naast de wetswijziging is er ook de wijziging in organisatiestructuur in de vorm van wijkteams. Professionals werkten voorheen vanuit 1 eigen organisatie waarbij zij een zeer specifieke wettelijke taak uitvoerden. Er wordt hierbij ook wel gesproken over de verandering van verkokering naar integraliteit, waarbij bestaande organisatiegrenzen niet meer bestaan en samenwerking de norm is. De wetgeving omtrent de bescherming van de persoonsgegevens kent daarentegen geen grote verandering. Het is echter juist de verandering in organisatie en de sociale wetten die maakt dat er een amplificerende alertheid wordt gevraagd op het onderwerp privacy. Waar voorheen organisaties duidelijke grenzen hadden ten behoeve van de uitvoering van een wet en hun bevoegdheid, is dit in wijkteams meer organisch. De privacywetgeving stelt dat er doelbinding moet zijn vanuit de wet om gegevens te verwerken. In wijkteams worden meerdere wetten uitgevoerd en zijn er verschillende functionarissen die vanuit het expertisegebied jeugd (jeugdwet) of zorg (Wmo) werken. Professionals die de jeugdwet uitvoeren zijn aansprakelijk voor hun interventies en moeten daarom een SKJ-registratie hebben als kwaliteitskenmerk. Deze verplichting wordt niet gesteld aan de professionals die vanuit het zorgdomein werken. Als gevolg hiervan mogen professionals uit het zorgdomein niet zonder meer de gegevens inzien van burgers die in het kader van de jeugdwet een beroep doen op het wijkteam. Zij mogen deze gegevens alleen raadplegen wanneer de gegevens uit het jeugddomein relevant zijn voor de afhandeling van de hulpvraag op het gebied van de Wmo2015. De gegevens van een gezin die gerelateerd zijn aan de Wmo of de jeugdwet worden dan ook apart geregistreerd in de wijkteams van de gemeente Rotterdam. De combinatie van de wettelijke verplichting om zorg vanuit deze 2 sociale wetten op elkaar af te stemmen en de gescheiden verwerking vanuit regels omtrent de bescherming van persoonsgegevens zijn waardes die niet vanzelfsprekend in elkaar samenvloeien in de uitvoering van deze wetgevingen. Professionals vragen in hun intake omwille de samenhang breed uit, dit houdt in dat zij zowel de gegevens die benodigd zijn vanuit de jeugdwet als de gegevens die benodigd zijn vanuit de Wmo2015 uitvragen. Vervolgens dient de professional na te gaan welke verkregen gegevens gerelateerd

zijn aan welke wetgeving en dient de verwerking van die gegevens in de verschillende applicaties vervolgens proportioneel te zijn vanuit de wet bescherming persoonsgegevens. In de samenwerking en uitvoering van het integrale plan dienen zij dezelfde afweging te maken ten behoeve van het delen van gegevens met ketenpartners. Dit vraagt van de medewerkers uit de wijkteams een grotere alertheid en een bewust cognitief proces welke zij voor de decentralisaties niet hoefden te maken. Voor de decentralisaties werkten de verschillende organisaties verkokerd en voerde afzonderlijk hun eigen taak binnen de keten uit, daarmee was de gegevensverwerking reeds geborgd doordat de gegevens amper buiten de eigen organisatiegrenzen kwam.

*De gedragsverandering die hierdoor gevraagd wordt van professionals in wijkteams wordt binnen dit onderzoek gedefinieerd als een bewustwordingsproces van het verrichten van aanvullende cognitieve afwegingen en handelingen om de persoonsgegevens van burgers te beschermen binnen de integrale uitvoering van de wettelijke taken uit de jeugdwet en Wmo2015 in de wijkteams.*

## 4. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de wijze waarop de theoretische begrippen vanuit het conceptueel model onderzocht worden. Allereerst wordt er aandacht besteed aan de onderzoeksstrategie in paragraaf 4.1. In paragraaf 4.2 zijn de begrippen vanuit het conceptueel model geoperationaliseerd tot meetbare begrippen. Vervolgens wordt er in paragraaf 4.3 ingegaan op de selectiewijze van de steekproef. In paragraaf 4.4. is de procedure van de afgenomen interviews beschreven. De aanpak van de registratie en verwerking van de onderzoeksgegevens zijn in paragraaf 4.5 beschreven. Tot slot wordt de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksopzet in paragraaf 4.6 behandeld.

### 4.1. ONDERZOEKSTRATEGIE

Zoals opgenomen in hoofdstuk 2 is er in eerste instantie middels een literatuurstudie vanuit de wetenschappelijke literatuur een theoretische basis gelegd met het onderzoeksperspectief in de vorm van een conceptueel model. Met dit onderzoek worden de condities van gedragsverandering in de wijkteams in kaart gebracht om daarmee te verklaren waarom de beleidsintegratie plaatsvindt zoals dit in de praktijk gebeurt. De resultaten worden vervolgens aangevuld met een analyse vanuit een hoger abstractieniveau middels benaderingswijzen vanuit het institutionalisme. De aanvullende analyse heeft als doel om meer informatie te genereren over de praktijksituatie waarmee een beter begrip van de (gedrags)verandering in de wijkteams tot stand komt.

Het onderzoek tracht de werking te verklaren; er is daarmee sprake van een verklarend onderzoek met een inductieve nadruk. Om de vraag te kunnen beantwoorden wat het effect van een gepercipieerd conflict in beleid is bij het doormaken van een gedragsverandering, is het noodzakelijk om de persoonsgebonden ervaringen van de institutionele verandering en de invloed die zij hierop waarnemen op hun gedragscomponenten te begrijpen en meetbaar te maken. Dit vraagt om een onderzoeksstrategie die op intra-persoonlijk niveau bepaalde diepgang kan bereiken. Er is daarom gekozen voor een kwalitatief onderzoek middels interviews. De interviewvragen zijn aan de hand van de operationalisering uitgewerkt in paragraaf 4.2.

#### DESKRESEARCH

Voor het onderzoeken van de institutionele verandering is er een documentenstudie verricht waarvan de uitwerking is vastgelegd in hoofdstuk 3. Binnen dit onderdeel van het onderzoek is een beschrijving gegeven van het ontstaan van de institutionele verandering binnen de wijkteams van de gemeente Rotterdam. Er is gebruik gemaakt van zowel interne als externe (wetteksten) documentatie. De onderzoeker heeft toegang tot dergelijk materiaal omdat hij werkzaam is binnen de organisatie waar het onderzoek zal plaatsvinden. De volgende documenten zijn meegenomen in de documentanalyse:

- Wettekst Wet Maatschappelijke Ondersteuning 2015
- Wettekst Jeugdwet
- Wettekst Wet Bescherming Persoonsgegevens
- Verordening Wmo
- Verordening Jeugd
- Beleidsregel Wmo
- Beleidsregel Jeugd
- Organisatieplan GOMO (niet openbaar)

De selectie van de documenten heeft plaatsgevonden uit beschikbare documenten gedateerd vanaf 1 juli 2014. Hierin zijn zowel de formele documentatie met procedures en instructies als de meer informele vormen van documenten als nieuwsbrieven en andere communicatie meegenomen. De afbakening van het tijdsframe is gekozen door de onderzoeker omdat vanaf bovengenoemde datum de voorbereiding en implementatie van de nieuwe wetgeving en de organisatiewijziging is gestart.

#### INTERVIEWS

Middels interviews zijn de percepties en ervaringen van de verschillende wijkteamprofessionals uitgevraagd. De interviews zijn 1 op 1 en face to face afgenomen op een neutrale locatie. Door de geïnterviewde persoonlijk te spreken en geen telefonisch interview af te nemen wordt er een open en transparant gesprek gevoerd waar tevens ruimte is voor non-verbale communicatie. Middels de keuze voor een neutrale locatie en een 1 op 1 interview wordt getracht te bereiken dat de geïnterviewde zich minimaal beïnvloed voelt door externe factoren. Het interview is semigestructureerd aan de hand van een vragenlijst met vaste formulering aangevuld met een antwoordmogelijkheid middels een 5-puntslikertschaal om het kwalitatieve antwoord te waarderen in een graad. Daarmee wordt het interview gestandaardiseerd om vergelijkbare informatie te vergaren. Daarnaast tracht de onderzoeker met deze methode enerzijds de invloed van de interviewer te minimaliseren en anderzijds nog wel ruimte over te laten voor verdiepingvragen zodat er valide onderzoeksresultaten bereikt kunnen worden. De interviews worden opgenomen tot een geluidsopname.

## 4.2. OPERATIONALISERING

In deze paragraaf zijn de variabelen zoals weergegeven in het conceptuele model vertaald naar meetbare indicatoren door het formuleren van passende vragen. Onderstaande tabel biedt inzicht in de geoperationaliseerde onderdelen:

Begrip	Dimensie	Indicator	Meetbare vragen	Metten
	<i>Afhankelijke variabele</i>			
Gedragverandering	Veranderbereidheid	Intentie om te veranderen	Ben je bereid de nieuwe regels toe te passen? Waarom wel en waarom niet?  Pas je de nieuwe regels toe? Of pas je de nieuwe regels bewust niet toe? Waarom niet?  Welke factoren spelen bij jou mee om te veranderen?	interview
	<i>Onafhankelijke variabelen</i>			
Gedragverandering	Willen veranderen	Gevolgen voor de eigen werkzaamheden	Wat betekent de nieuwe regels voor jouw werk?  Vindt je dit haalbaar?	interview

		Houding ten opzichte van verandering	Wat vindt je van de nieuwe regels? Waarom vindt je dat?	interview
		Gepercipieerde meerwaarde van de verandering	Zie je het nut van deze nieuwe regels? Waarom wel of waarom niet?	interview
	Moeten veranderen	Gepercipieerde interne druk	Wordt er door het management aandacht gevraagd voor de toepassing van de nieuwe regels? Wat doet dat met je?  Zie je een verschil in je eigen werkwijze t.o.v. je teamgenoten?  Wat doet dat met je?	interview
		Gepercipieerde externe druk	Krijg je weleens berichten vanuit de krant of andere media mee over privacy? Wat doet dat met je?	interview
	Kunnen veranderen	Ervaring	Heb je binnen deze functie al vaker te maken gehad met veranderingen? Wat is jouw ervaring met verandertrajecten? Wat vindt je daarvan?	interview
		Beschikbare tijd voor de verandering	Ervaar je genoeg tijd om je te verdiepen in de nieuwe regels?  Zo nee, hoe ga je daarmee om en welke invloed heeft dat op je?	interview
		Mate van betrokkenheid bij het veranderproces	Ben je betrokken geweest bij de ontwikkeling van de nieuwe regels?  Hoe is de implementatie verlopen?  Wat heeft dit voor invloed gehad op jou?	interview
		Mate van complexiteit van de gewenste verandering	Vindt je de gevraagde verandering complex? Hoe zou je dit typeren? Wat doet dit met je?	interview
Institutionele verandering	Institutionele verandering	Bestaande regels	Welke bestaande regels zijn er	Deskresearch
		Nieuwe regels	Welke nieuwe regels zijn er	Deskresearch
		Gepercipieerde kloof	Zijn de nieuwe regels te integreren in de bestaande werkwijze?  Ervaar je weleens knelpunten in je werk? Zo ja, hoe los je dit op?  Ervaar je een kloof tussen de waarden van de nieuwe regels t.o.v. de bestaande regels?	Interview

	Invloed op gedragsverandering	effect van kloof op willen veranderen	Welke invloed heeft de kloof op: <ul style="list-style-type: none"> <li>- De gevolgen voor je werk?</li> <li>- Je houding t.o.v. de (nieuwe) regels?</li> <li>- Je gedachte over het nut van de verandering?</li> </ul>	Interview
		effect van kloof op moeten veranderen	Welke invloed heeft de kloof op: <ul style="list-style-type: none"> <li>- de aansturing vanuit het management?</li> <li>- de werkwijze van je collega's?</li> <li>- de aandacht vanuit de media?</li> <li>- de mate waarin je beïnvloedt raakt door bovengenoemde onderdelen?</li> </ul>	Interview
		effect van kloof op kunnen veranderen	Welke invloed heeft de kloof op: <ul style="list-style-type: none"> <li>- de tijd voor de verandering?</li> <li>- de implementatie van of betrokkenheid bij de verandering?</li> <li>- Jouw mening over de complexiteit van de verandering?</li> </ul>	Interview

### 4.3. STEEKPROEF

Gezien de keuze voor een kwalitatief onderzoek en omwille het voorkomen van een atypische streekproef is er gekozen voor een selecte steekproeftrekking. Een aselechte steekproef zou negatieve consequenties voor de (externe) geldigheid van de onderzoeksresultaten kunnen bevatten (Verschuren & Doorewaard, 2015). Er is gekozen voor een quotasteekproef op basis van de volgende kenmerken:

- Expertisegebied: bestaande uit 2 varianten expertise Jeugd en expertise Zorg
- Functienaam Jeugd: bestaande uit 2 varianten jeugd en gezinscoach, MEE consulent
- Functienaam Zorg: bestaande uit 4 varianten maatschappelijk dienstverlener, MEE consulent, SOL-ouderenadviseur en wijkcoach

Het onderzoek vindt plaats onder de medewerkers in de wijkteams van de gemeente Rotterdam die de uitvoerende werkzaamheden verrichten. De wijkteamsamenstelling in de gemeente Rotterdam bestaat uit een wijkteamleider, gedragsdeskundige, wijkcoaches en ketenpartners. De gemeente Rotterdam heeft 42 wijkteams met een totaal van 997 medewerkers. Er worden 14 respondenten geselecteerd voor het afnemen van interviews. Wanneer alleen bovengenoemde selectiekenmerken worden meegenomen vormt dat het volgende selectiekader met de volgende quotaverdeling met een spreiding van 7 om 7 op expertisegebied:

Expertisegebied	Functie	Totaalaantal	Quota-aantal
Jeugd	Jeugd en gezinscoach	462	6
	MEE	10	1
Zorg	Maatschappelijk dienstverlener	95	2
	MEE	71	2
	SOL Ouderenadviseur	33	1
	Wijkcoach	32	2

Na de selectie heeft dit geleid tot volgende respondentenlijst voor de interviews.

Expertisegebied	Functie	Naam
Jeugd	Jeugd en gezinscoach	Y. Droogh
		J.M.E. in 't Hout
		S. Hoevenaars
		S. Akkerman
		L. Collignon
	M.M. Damhuis	
	MEE	J.J.M. Bruijn
Zorg	Maatschappelijk dienstverlener	J. van den Hooven
		B. den Hartog
	MEE	I. Koning
	SOL ouderenadviseur	M. Haouach
		W. Muniz
	Wijkcoach	N. Silva
		M.H.G. Dols

#### 4.4. PROCEDURE AFNAME INTERVIEWS

De interviews zijn bij de respondenten per mail aangekondigd en er is, middels persoonlijk contact, per respondent een afspraak gemaakt en een locatie bepaald. Uiteindelijk zijn er 2 respondenten uitgevallen (mevrouw Damhuis en mevrouw Bruijn) en is er geen toestemming verkregen 2 nieuwe respondenten te selecteren, hierdoor is het totaal afgenomen interviews bijgesteld naar 12.

Alle interviews hebben plaatsgevonden op een neutrale locatie en in een afsluitbare spreekkamer. Alle interviews zijn face-to-face afgenomen. Per interview is er gestart met een uitleg van het onderzoek waarin uitgelegd is dat de resultaten anoniem verwerkt worden in het onderzoek en individuele uitspraken niet herleidbaar zijn naar een persoon. Door bovengenoemde handelingen tracht de onderzoeker vertrouwen te wekken en de kans op terughoudendheid bij gevoelige uitspraken te voorkomen. Alle interviews zijn met goedkeuring van de respondenten opgenomen tot een audiobericht zodat deze achteraf uitgewerkt konden worden.

Het interview is gestart met een inleiding over het onderzoek, vervolgens is het gesprek aan de hand van een semigestructureerde interviewhandleiding (bijlage 1) gevoerd. Er is gekozen te werken met semigestructureerde interviews om te borgen dat alle determinanten aan bod komen, maar er wel ruimte is voor verdiepende vragen. Het laatste onderdeel van het interview bestaat uit schaalvragen waarin de respondent de gegeven antwoorden op basis van een 5-puntlikertschaal heeft gekwantificeerd naar een getal.

#### 4.5. REGISTRATIE, VERWERKING EN PREPARATIE VAN DE ONDERZOEKSGEGEVENS

De opnames van de interviews worden getranscribeerd middels het tekstverwerkingsprogramma Word. De uitwerking is binnen 48 uur na het afnemen van het interview verricht. De data zijn in de volgende opeenvolgende fases verwerkt en geanalyseerd:



Fase 1, Ordenen: In deze fase zijn de verzamelde data geordend aan de hand van open codering. De interviews worden opgesplitst in fragmenten welke labels krijgen op basis van de interviewonderwerpen. Hiermee worden de data overzichtelijk gemaakt voor verdere verwerking.

Fase 2, Data-reductie: In fase 2 zijn de data beoordeeld op relevantie voor het onderzoek, de niet relevante data zijn verwijderd. De keuzes met betrekking tot het verwijderen van data zijn bijgehouden in een logboek.

Fase 3, Kwalitatieve analyse: Voor de analyse zijn de data in deze fase middels een template-benadering (Baarda et al, 2005) ondergebracht aan de hand van de determinanten uit het conceptueel model. Met deze handeling zijn de data van de verschillende interviews vergelijkbaar gemaakt voor de analyse.

Fase 4, Presenteren: Om de resultaten overzichtelijk weer te geven zijn de waarderingen van alle interviews op basis van de Likertschaal per determinant samengevat in tabellen en zijn per determinant in de vorm van een beschrijving de resultaten uit het onderzoek en de analyse weergegeven.

#### 4.6. BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Tot slot wordt in deze paragraaf stilgestaan bij de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksopzet.

##### BETROUWBAARHEID

Betrouwbaarheid betreft de nauwkeurigheid van de meting en herhaalbaarheid van het onderzoek. Een meetinstrument wordt betrouwbaar geacht wanneer deze dezelfde resultaten geeft bij het uitvoeren van het onderzoek onder dezelfde omstandigheden (van Thiel, 2007). Ondanks dat de invloeden van zowel de onderzoeker als de respondenten niet helemaal uitgesloten kunnen worden, is er getracht betrouwbaarheid te creëren door zowel de meetprocedure (interviewhandleiding) als de verwerking van de data zo gedetailleerd mogelijk vast te leggen.

Door de combinatie van een interviewhandleiding en 1 interviewer is er gewaarborgd dat de interviews op eenzelfde manier zijn afgenomen. Doordat de interviews kort na het interview verwerkt worden, wordt geheugenverstoring zoveel mogelijk voorkomen. De selecte steekproef en het aantal interviews vergroten tevens de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten. Tot slot is te stellen dat door de methodische wijze van verwerken van de data en het bijhouden van een overzicht van de datareductie er een duidelijk beeld ontstaat van de gehanteerde onderzoeksactiviteiten en daarmee het onderzoek herhaalbaar is.

##### VALIDITEIT

Met validiteit wordt de juistheid van de onderzoeksbevindingen (interne validiteit) en overdraagbaarheid van de resultaten (externe validiteit) bedoeld (Doorewaard & Verschuren, 2015). Door gebruik te maken van een reeds bestaand en valide bewezen model van het DINAMO-onderzoek (Metselaar, 1997) wordt de interne validiteit grotendeels geborgd. De

interne validiteit van de additionele vragen is geborgd door de vragen te ontdoen van suggestieve kenmerken waardoor de vragen slechts op één manier te interpreteren zijn. Aangezien het onderzoek zich afspeelt in een zeer specifieke context waarbij er intrapersonlijke kenmerken invloed uitoefenen op het te meten 'gedragsmechanisme' zijn de resultaten slechts beperkt te generaliseren (extern valide). Door de selecte steekproef met een naar rato verdeelde selectie op kenmerken als expertise en functie zijn de resultaten overdraagbaar voor de overige wijkteamprofessionals binnen de context van het onderzoek maar niet direct te generaliseren buiten de gemeente Rotterdam.

## 5. RESULTATEN INTERVIEWS

In dit hoofdstuk zijn de resultaten uit de interviews nader weergegeven en geanalyseerd. In de interviews zijn de variabelen zoals opgenomen in het conceptueel middels een dialoog met de respondenten onderzocht waarbij zowel de gedragsverandering van de professional is besproken als de relatie van de context van institutionele verandering met de doorgemaakte verandering; daarna is aan de respondenten gevraagd de gegeven antwoorden in het gesprek te kwantificeren op een 5-puntslikertschaal. Dit hoofdstuk volgt tevens een soortgelijke structuur: per factor wordt gestart met een weergave van de verschillende scores op de Likertschaal waarna een inhoudelijke bespreking volgt die gebaseerd is op de resultaten uit het vraagesprek. In 5.1 wordt eerste gestart met de totale weergave van de scores op de Likertschaal en een toelichting op de waardes. Paragraaf 5.2 gaat nader in op de resultaten omtrent de perceptie van de verandering van de respondenten en de wijze waarop de institutionele verandering in de praktijk zich uit, om vervolgens in paragraaf 5.3 t/m 5.6 in te gaan op de resultaten omtrent de variabelen die gerelateerd zijn aan een gedragsverandering, tot slot wordt het hoofdstuk afgesloten met een totaalanalyse van het conceptuele model en een vergelijking van de resultaten van de wijze van de uiting van institutionele verandering binnen de casus en de wijze waarop de gedragsverandering plaatsvindt in paragraaf 5.7.

### 5.1. WAARDES OP DE LIKERTSCHAAL

In de interviews hebben de respondenten hun perceptie van de wijze waarop de variabelen binnen hun werkzaamheden en bij de respondent zelf aan de orde zijn vertaald in een graderingscijfer op een 5-puntslikertschaal. Om de waarde van deze graderingen adequaat te lezen wordt in onderstaande tabel eerst nader ingegaan op welke wijze het cijfer te vertalen is tot een inhoudelijke betekenis.

	1	2	3	4	5
Perceptie van de kloof tussen integraal werken en beschermen van de privacy in de werkzaamheden in het wijkteam	Geen	Minimaal	Gemiddeld	Groot	Onverenigbaar
Gevolgen van het toepassen van privacyregels binnen integraal werken op de eigen werkzaamheden	Geen	Minimaal	Gemiddeld	Groot	Zeer groot
Houding t.o.v. het vervlechten van privacy binnen het integraal werken	Helemaal niet belangrijk	Niet erg belangrijk	Redelijk belangrijk	Belangrijk	Zeer belangrijk
Meerwaarde voor de organisatie om beide waardes te vervlechten	Geen	Enige	Redelijk	Groot	Zeer groot
De ervaren interne en/of externe druk om de privacyregels na te leven bij integraal werken	Geen	Minimaal	Gemiddeld	Groot	Zeer groot
Ervaring met veranderprocessen	Geen	Enige	Redelijk	Veel	Zeer veel
Beschikbare tijd om de verandering door te maken	Geen	Weinig	Redelijk	Veel	Zeer veel
De betrokkenheid bij en de tevredenheid over het verandertraject	Geen	Minimaal	Redelijk	Groot	Zeer groot
De mate van complexiteit om privacyregels te vervlechten bij het integraal werken	Helemaal niet complex	Niet erg complex	Redelijk complex	Complex	Zeer complex
De bereidheid om de privacyregels toe te passen bij het integraal werken	Niet bereid	Enigszins bereid	Redelijk bereid	Bereid	Zeer bereid

In onderstaande tabel zijn de scores van de respondenten bij de variabelen weergegeven. In de eerste kolom zijn de variabelen uit het conceptueel model terug te vinden, in de tweede kolom zijn de indicatoren behorend bij deze variabelen weergegeven, de opvolgende 12 kolommen betreffen de scores van de 12 respondenten behorend bij de indicatoren. De tweede regel van de tabel geeft aan of de respondent een expertise heeft op het gebied van het zorgdomein (Z) of het jeugd domein (J). Het expertisegebied van de respondent is toegevoegd omdat in de gesprekken nadrukkelijk naar voren is gekomen dat de respondenten verschillen ervaren op het gebied van het toepassen van de privacyregels wanneer zij hun eigen situatie vergelijken met de teamgenoten uit het tegengestelde domein.

Respondent		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Expertisegebied</i>		Z	J	Z	Z	J	J	J	J	Z	Z	Z	Z
<i>Variabele</i>	<i>Indicator</i>												
Inst. verandering	Kloof	4	3	1	3	3	3	2	4	2	3	3	3
Willen	Gevolgen	2	2	2	3	2	4	2	3	2	2	2	4
	Houding	5	3	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5
	Meerwaarde	5	4	5	2	3	5	4	2	4	4	5	5
Moeten	Druk	2	3	1	4	1	3	2	1	1	1	2	4
Kunnen	Ervaring	2	3	2	4	3	3	2	3	1	3	2	4
	Tijd	1	1	5	3	3	3	3	3	5	3	3	2
	Verandertraject	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2
	Complexiteit	4	4	1	2	3	3	2	4	2	1	2	4
Veranderbereidheid		5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

## 5.2. PERCEPTIE VAN DE INSTITUTIONELE VERANDERING

Om de resultaten in context te plaatsen wordt allereerst in deze paragraaf ingegaan op wat de perceptie van de verandering is volgens de respondenten, hoe zij de mate van de kloof beschouwen en tot slot hoe de verandering volgens de respondenten tot uiting komt aan de hand van rules, practices en/of narratives.

Over de verandering geven 9 van de 12 respondenten aan dat zij op het gebied van de toepassing van de privacyregels binnen de werkzaamheden van het wijkteam een verandering hebben doorgemaakt. De antwoorden bij de vragen over de verandering en de noodzaak tot verandering geven bij deze 9 respondenten een consistent beeld dat de verandering gemaakt wordt door het team zelf en deze niet opgelegd wordt middels een veranderplan of vanuit een leidinggevende. Uit de antwoorden is op te maken dat de noodzaak tot verandering met name gestuurd wordt door practices. De wijkteams zijn nieuwe samenwerkingsverbanden waarbij de leden van de wijkteams eigen werkgewoontes meenemen. De respondenten geven aan dat de verandering omtrent privacy een geleidelijk proces is geweest dat zij zelf hebben doorgemaakt. In de praktijk gebeurt dit door dilemma's die de respondenten tegenkomen tijdens de uitvoering van hun werkzaamheden te bespreken met teamgenoten en uiteindelijk als team een keuze te maken wat de handelingsoplossing moet zijn. Door respondenten worden woorden gebruikt als een bewustwordingsproces, individuele afwegingen per casus en een zoektocht. Voor de respondenten is ook geen duidelijk kantelpunt geweest van de verandering, meerdere respondenten geven aan dat het hele jaar van 2015 een veranderproces is geweest. 3 respondenten hebben aangegeven geen verandering te hebben doorgemaakt of een noodzaak tot verandering te zien, opvallend bij deze 3 respondenten is dat zij op de perceptie van de kloof tussen integraal werken en naleven van privacyregels allen laag scoren op de 5puntslikert schaal met scores van 1 en 2. De 3 respondenten geven aan dat zij voordat zij aan het werk gingen bij de wijkteams ook al veel met privacy bezig waren vanuit hun vakgebied. Bij de mate van het conflicterend karakter geven de 3 respondenten wel praktijkvoorbeelden waarbij er spanning is tussen het waarborgen van de privacy en

samenwerking met andere organisaties voor integrale dienstverlening. De respondenten noemen deze dilemma's echter oplosbaar door transparante communicatie met de burger. Wanneer de burger niet wenst dat er contact is vanuit de rol van de wijkteammedewerker met andere organisaties dan wordt de privacy gerespecteerd. De respondenten die wel een verandernoodzaak zien scoren op de perceptie van de kloof een 3 (7 respondenten) of 4 (2 respondenten). Geen enkele respondent heeft een 5 als typering gegeven op de Likertschaal, daarmee is te stellen dat geen enkele respondent het vervlechten van waardes vanuit de privacy binnen de integraliteit van het wijkteam als onverenigbaar ervaart. 1 van de 9 respondenten die een 3 of hoger scoort op de perceptie van de kloof geeft wel aan dat zij van mening is dat de perceptie van de kloof van een 5 in het begin van 2015 naar een 3 is verschoven, 'in het begin waren de waardes gevoelsmatig niet verenigbaar'. Het merendeel van de respondenten (7 van de 12) ziet de kloof als gemiddeld en geeft in bewoording een beeld dat de waardes wel te vervlechten zijn, maar niet vanzelfsprekend al geïntegreerd zijn. Volgens deze respondenten vergt het bij elke casus bewuste afwegingen om de regels goed toe te passen. De respondenten die een grote kloof ervaren (2 met een score van 4) geven aan dat het een complexe afweging vergt om de waardes te integreren, maar dat het uiteindelijk wel altijd te doen is binnen het werk van het wijkteam. Daarmee lijkt de perceptie van de complexiteit bij deze respondenten te leiden tot een hogere score op de kloof, beide respondenten scoren ook bij de variabele complexiteit een 4 en 5.

In de interviews is tevens nader ingegaan op welke wijze (veranderingen) in werkwijzen tot stand komt vanuit de perceptie van de respondenten. Vanuit de theorie gezegd, is er gesproken over hoe de institutionele verandering tot stand komt binnen de casus, of deze volgens de respondenten met name ontstaat door (veranderde) regelgeving/procedures (rules), gewoontes (practices) of communicatie (narratives). De meerderheid van de respondenten (8 van de 12) geeft aan dat (gedeelde) werkgewoontes binnen de wijkteams bepalend zijn voor de uiteindelijk handelingen op het gebied van de vervlechting van privacy binnen het integraal werken. Hierbij worden met name woorden als werkervaring, opleiding en casuïstiekbesprekingen genoemd. 5 van de 12 respondenten noemen ook wel de rol van geschreven regels en procedures maar zien deze ondergeschikt aan de practices, 1 respondent verwoordt het als 'van regels krijg je wel wat mee, maar het vormt zich pas in de praktijk'. 5 van de 12 respondenten geven aan de formele regelgeving omtrent privacy nooit gelezen te hebben. Tot slot heeft 1 respondent de rol van communicatie vanuit het management genoemd als beïnvloedende factor bij de totstandkoming van de verandering. 1 respondent geeft nadrukkelijk aan dat er helemaal geen communicatie over het inzetten van een verandering op het gebied van de integratie van privacy plaats heeft gevonden. De overige respondenten noemen er niets over. Het beeld dat is ontstaan uit deze paragraaf, is dat de verandering die de respondenten hebben doorgemaakt, vooral is ingezet vanuit een eigen perceptie van een noodzaak om te veranderen en waarbij de verandering vooral ontstaat middels practices. Deze practices worden in werkoverleggen besproken waar er middels narratives invloed uitgeoefend wordt op het besluit welke practice leidend zou moeten zijn. Rules spelen minimaal mee in de verandering en worden door de respondenten meer gezien als *dat* er een verandering moet komen maar niet *hoe* de verandering moet zijn. Narratives vanuit management of een projectleider is vrijwel niet waargenomen door de respondenten.

### 5.3. WILLEN VERANDEREN

De factor willen veranderen bestaat uit de variabelen gevolgen voor de eigen werkzaamheden, houding van de respondent t.o.v. de verandering en de meerwaarde van de verandering voor de organisatie. In onderstaande tabel zijn de percepties van de respondenten op bovengenoemde variabelen vertaald naar een score op een 5-punts-Likertschaal.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Expertise		Z	J	Z	Z	J	J	J	J	Z	Z	Z	Z
Willen	Gevolgen	2	2	2	3	2	4	2	3	2	2	2	4
	Houding	5	3	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5
	Meerwaarde	5	4	5	2	3	5	4	2	4	4	5	5

#### GEVOLGEN VOOR DE EIGEN WERKZAAMHEDEN

De verandering behelst het vervlechten van de verschillende geldende regelgeving in het wijkteam en is zoals besproken in het onderzoek het inpassen van de regels vanuit de wetgeving op het gebied van privacy in de uitvoering van de regels van de Jeugdwet en/of de Wet Maatschappelijke ondersteuning. Bij de variabele omtrent de gevolgen voor de werkzaamheden is uitgevraagd welke consequenties de toepassing van de privacywetgeving binnen de bestaande werkwijze heeft.

Wanneer de uitdrukking in de scores van de respondenten wordt aanschouwd, typeert de meerderheid (8 van de 12 respondenten) de gevolgen als een 2, wat inhoudt dat de gevolgen voor de eigen werkzaamheden als minimaal beschouwd worden. De respondenten met een score van 2 beschrijven de gevolgen van de werkzaamheden met name als een cognitief proces waarbij er per casus bewuste afwegingen gemaakt moeten worden hoe er omgegaan wordt met de informatie van de burgers bij het aanleggen van een dossier en het delen van gegevens bij samenwerking met andere partijen. 2 van de 12 respondenten scoren een 3, wat wil zeggen dat zij de gevolgen voor de eigen werkzaamheden noemenswaardig vinden. Tot slot scoren 2 respondenten een 4 op de 5-puntslikertschaal, wat wil zeggen dat deze respondenten de gevolgen voor hun werkzaamheden als groot beschouwen. Ondanks de verschillen in de scores worden de gevolgen door alle respondenten op een vergelijkbare wijze omschreven: eenieder noemt het met name een proces van bewust zijn en afwegingen maken die per casus kan verschillen. In handelingswijze wordt er met name gesproken over veelvuldig afstemmen met de burger zelf, samenwerkingspartijen en teamgenoten. Enkele respondenten (2 van de 12) hebben het over aanvullende registratielasten. Het feit dat de omschrijvingen weinig verschillen, het expertisegebied geen verschil maakt en de werkzaamheden in de wijkteams gelijk zijn, maar de scores bij enkele respondenten wel anders gekwantificeerd worden, wijst erop dat bij enkele respondenten de impact op het werk qua emotie zwaarder beleefd wordt. Anders gezegd moet de indicator gevolgen voor het werk gezien worden als een affectieve beleving aangezien de feitelijke regels voor eenieder gelijk zijn. Mogelijk ontstaat het verschil in beleving ook door in hoeverre een persoon bewust bezig is met de verandering of het verschil t.o.v. van de werkzaamheden voor 2015. Dit is binnen dit onderzoek niet gemeten en in de verkregen resultaten zijn dan ook geen gegevens verkregen om hier een uitspraak over te doen. Ook wanneer er wordt gekeken naar controlevariabelen als geslacht, opleiding en dienstjaren zijn er geen andere aanwijsbare verklaringen.

Geen enkele respondent heeft een 1 gescoord, waaruit blijkt dat er te stellen is dat de verandering naar wijkteams en de toepassing van de regels vanuit privacy vanuit de perceptie van respondenten voor eenieder wel gevolgen heeft voor de eigen werkzaamheden.

## HOUDING TEN OPZICHTE VAN DE VERANDERING

Deze variabele gaat over de emotionele beleving van de respondenten ten opzichte van de verandering en expliciet het toepassen van het thema privacy binnen de hulpverlening van de wijkteams. In de interviews is met de respondenten gesproken over wat zij van privacy vinden en hoe zij dit wegen met betrekking tot het integraal aanbieden van hulpverlening.

In de resultaten komt naar voren dat een grote meerderheid het respecteren van de privacyregels binnen haar werkzaamheden belangrijk (5 van de 12 met een score van 4) tot zeer belangrijk (6 van de 12 met een score van 5) vindt. De bewoording die gebruikt wordt in de interviews hierbij is vergelijkbaar, respondenten vinden het belangrijk, de meeste (8 van de 11) vanuit een persoonlijke overtuiging waarbij zij in het interview vaak de vraag aan hun zelf stelden, 'hoe zou ik het zelf vinden als mijn gegevens op straat liggen'. Daarnaast komt uit de interviews naar voren dat hun opleiding ook heeft bijgedragen aan het bewustzijn van privacy van burgers. 1 respondent gaf aan dat privacy en hulpverlening niet los van elkaar gezien kunnen worden. 2 van deze 11 respondenten geven aanvullend ook nog een andere klank aan, 1 noemt privacy zo nu en dan ook beklemmend in sommige casussen en de tweede vindt het 'belangrijk gedoe'. Een ander element dat bij dit onderdeel in 6 interviews ter sprake is gekomen, is dat veiligheid nog belangrijker is dan privacy. De respondenten geven aan niet snel over de grenzen van privacy heen te stappen tenzij de veiligheid van de burger dan wel zijn omgeving in gevaar is, daardoor hebben enkele respondenten hun score van een oorspronkelijk 5 naar een 4 getrokken.

1 respondent heeft een 3 gescoord en heeft hierbij aangegeven dat zij de hulpverlening zwaarder vindt wegen dan privacy. Zij vindt dat als een bepaalde handeling in het kader van de hulpverlening bijdraagt aan een verbetering van de situatie van de burger dat er op dat moment minder rekening gehouden wordt met de regels vanuit privacy.

## MEERWAARDE VOOR DE ORGANISATIE

Het nut van de verandering voor de organisatie gaat over de perceptie van de respondenten in hoeverre ze snappen waarom de verandering gevraagd wordt aan hen en waarom dit van belang is voor de organisatie.

Alle respondenten hebben aangegeven de meerwaarde ervan te zien in de vervlechting van de privacy bij het integraal werken. Daarbij wordt aangegeven dat zij het zeer belangrijk vinden dat er 1 werkwijze gehanteerd wordt door alle 42 wijkteams zodat de burgers erop kunnen vertrouwen dat wijkteams zorgvuldig met hun gegevens omgaan. Enkele respondenten geven aan dat wanneer de uitvoering van de privacyregels niet goed op orde is bij een wijkteam, dit kan leiden tot reputatieschade voor alle wijkteams. Dit resulteert bij 4 van de 12 respondenten in een score van 4 en bij 5 van de 12 respondenten tot een score van 5, bij de overige respondenten is er éénmaal een 3 en tweemaal een 2 aangegeven. De respondenten die lager uitkomen op de Likertschaal hebben aangegeven het nut van de toepassing van de privacy wel in te zien, maar er niet zoveel mee bezig te zijn in hun dagelijkse handelen.

## WILLEN VERANDEREN EN VERANDERBEREIDHEID

Met de respondenten is besproken wat de invloed is van de verschillende variabelen op het doorvoeren van de veranderingen in hun werkzaamheden.

Op de vraag aan de respondenten of hun persoonlijke houding t.o.v. de verandering van invloed is op hun bereidheid om te veranderen, bevestigen alle respondenten dit. Er wordt aangegeven door de respondenten dat wanneer zij de verandering niet kunnen uitdragen en er niet achter kunnen staan, zij wellicht niet overgaan tot een andere handelswijze. Bij de meeste respondenten werd daarbij aanvullend aangegeven dat naast een positieve houding t.o.v. de verandering, ook de perceptie van de meerwaarde belangrijk is. In 6 interviews werd

hierbij als voorbeeld het instrument VAI genoemd. VAI staat voor vraag- analyse-instrument en is een ontwikkelde vragenlijst die professionals kunnen gebruiken ter ondersteuning van de verbrede uitvraag in het intakegesprek met de burgers. Omdat wijkteams integraal moeten werken, dienen zij zowel op jeugd domein als op het zorgdomein de probleemgebieden af te gaan. De 6 respondenten gaven aan dat zij niet achter de toepassing van dit instrument stonden. Enerzijds omdat ze de vorm van het instrument niet vonden aansluiten bij hun werkzaamheden (zij zagen simpelweg het nut niet om het instrument te gebruiken) en anderzijds omdat ze vinden dat het hun professionaliteit aantast en er geen vertrouwen is in het handelen van de wijkteammedewerkers. Alle 6 de respondenten hebben, ondanks de verplichting vanuit het management, geweigerd gebruik te maken van het instrument. Daarmee lijken de variabelen *houding t.o.v. de verandering* en *meerwaarde* verband te houden. Bij 4 van de 12 respondenten lijkt dit verband er echter niet te zijn aangezien de score op de Likertschaal 2 of meer punten verschilt.

Bij de gevolgen voor hun werkzaamheden vonden zij dit lastig aan te geven. Binnen de casus van dit onderzoek is de perceptie van de respondenten dat de gevolgen voor de werkzaamheden laag zijn. Alle respondenten hebben aangegeven de verandering met betrekking tot het vervlechten van de privacyregels binnen hun werkzaamheden wel toe te passen. Hieruit zou beredeneerd kunnen worden dat een verandering met kleine gevolgen voor het werk niet blokkerend werkt op het doorvoeren van de verandering, Andersom gezegd vonden de respondenten het echter lastig in te schatten dat wanneer er sprake is van grote gevolgen voor de eigen werkzaamheden of zij dan minder bereid zijn om de verandering door te voeren. De meeste (10 van de 12) respondenten hebben de verwachting uitgesproken dat houding en meerwaarde binnen de factor willen zwaarder weegt dan de gevolgen voor het werk. Zolang zij het belangrijk genoeg vinden en het nut ervan inzien, zijn de gevolgen voor de werkzaamheden minder relevant. Dit komt bij 1 respondent ook nadrukkelijk naar voren in de scores op de Likertschaal waarbij de respondent een 4 scoort bij de gevolgen voor de werkzaamheden, maar tevens een 5 scoort bij zowel houding als meerwaarde, deze respondent toont bij zijn algehele bereidheid om te veranderen geen afwijkende scores ten opzichte van de andere respondenten.

Tot slot is er nog een opvallend resultaat uit de interviews te benoemen dat niet nadrukkelijk naar voren komt in de uiteindelijke scores op de Likertschaal. De perceptie van alle respondenten is, zowel vanuit het jeugd domein als zorgdomein, dat er meer en striktere regels gelden binnen het jeugd domein. In vrijwel alle interviews is naar voren gekomen dat de perceptie dat bij het werken vanuit het jeugd domein er sprake is van meer regelgeving en meer procedures. Logisch redenerend zou er verwacht kunnen worden dat dit invloed heeft op de variabele *gevolgen voor de werkzaamheden*, maar kennelijk resulteert dit niet in een andere score in één van de variabelen binnen de factor *willen* veranderen.

#### 5.4. MOETEN VERANDEREN

De factor moeten veranderen bestaat uit de variabele ervaren druk. Deze variabele bestaande uit externe druk en interne druk. Druk betreft de mate waarin de respondent de aandrang voelt om te moeten veranderen door actieve sturing vanuit het management, houding en/of handelwijzen van teamgenoten, berichten in de media en/of communicatie vanuit de burger en/of andere organisaties. In onderstaande tabel zijn de percepties van de respondenten op bovengenoemde variabelen vertaald naar een score op een 5-punts Likert schaal.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Expertise		Z	J	Z	Z	J	J	J	J	Z	Z	Z	Z
Moeten	Druk	2	3	1	4	1	3	2	1	1	1	2	4



## INTERNE EN EXTERNE DRUK

In de interviews zijn de verschillende vormen van druk nader afgegaan. Alle respondenten hebben hierbij aangegeven dat het gedrag en/of de handelwijzen van teamgenoten de eigen werkwijze niet beïnvloedt., ondanks dat er vanuit weerszijden van de expertisegebieden grote verschillen ervaren worden. Zo hebben de meeste respondenten met het expertisegebied zorg aangegeven dat het jeugddomein veel strikter omgaat met de privacyregelgeving. Andersom zijn de respondenten vanuit het jeugddomein van mening dat de collega's uit het zorgdomein veel losser omgaan met de privacyregels. Er wordt onderling opgemerkt dat elke professional wel een eigen werkwijze hanteert op het gebied van privacy binnen de wijkteams. 10 van de 12 respondenten hebben aangegeven dat er nauwelijks sturing op de verandering is vanuit het management, privacy komt situationeel ter sprake bij een casus maar niet als veranderthema. 2 van de 12 respondenten ervaren wel nadrukkelijke sturing en aandacht vanuit het management, dit in de vorm van een teamoverleg, 1 op 1 overleggen en aandacht voor bepaalde procedures. Dit is tevens terug te zien in hun score van 4 op de Likertschaal. De overige respondenten scoren een 3 of lager, de gematigde score van 3 wordt met name verklaard door externe druk uit de eigen moederorganisatie. Tot slot hebben 5 van de respondenten met een score van 2 en hoger aangegeven dat berichten in de media (niet persé gerelateerd aan het eigen werk), (tijdelijk) leiden tot een verhoogde alertheid in het eigen werk. Daarbij gaven de respondenten wel aan dat zij niet het idee hadden dat hun werkwijze daardoor beïnvloed raakt. 5 van 12 respondenten hebben aangegeven geen enkele vorm van interne of externe druk te ervaren.

## MOETEN VERANDEREN EN VERANDERBEREIDHEID

In de bespreking of actieve sturing op het onderwerp belangrijk is om een verandering door te maken geven de meeste (8 van de 12) respondenten aan dat dit positief zou bijdragen bij het doormaken van een verandering. In de wijkteams wordt op het gebied van privacy juist een afwezigheid geconstateerd van actieve sturing. 4 van de 12 respondenten hebben aangegeven dat zij het thema privacy zelf bespreekbaar hebben gemaakt omdat zij van mening waren dat het een belangrijk onderwerp is. De overige respondenten hebben niet zelf nadrukkelijk actie ondernomen door de afwezigheid van sturing. Wanneer de scores op de Likertschaal bij de veranderbereid met de ervaren druk wordt vergeleken, is te constateren dat bij 9 respondenten de score van ervaren druk 2 of meer punten lager is dan de veranderbereidheid waarbij de veranderbereidheid op een 4 of 5 is getypeerd. Daarmee lijkt binnen dit onderzoek de afwezigheid van druk minimaal tot geen negatieve invloed uit te oefenen op de perceptie van de algehele veranderbereidheid van de respondenten.

## 5.5. KUNNEN VERANDEREN

De factor kunnen veranderen bestaat uit de variabelen ervaring met veranderprocessen, beschikbare tijd, invloed op het verandertraject en de complexiteit van de gevraagde verandering. In onderstaande tabel zijn de percepties van de respondenten op bovengenoemde variabelen vertaald naar een score op een 5-puntslikertschaal.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Expertise		Z	J	Z	Z	J	J	J	J	Z	Z	Z	Z
Kunnen	Ervaring	2	3	2	4	3	3	2	3	1	3	2	4
	Tijd	1	1	5	3	3	3	3	3	5	3	3	2
	Verandertraject	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2
	Complexiteit	4	4	1	2	3	3	2	4	2	1	2	4

## ERVARING MET VERANDERTRAJECTEN

De eerste variabele van de factor kunnen betreft de ervaring die de respondenten hebben met veranderprocessen. Binnen het interview is met name gesproken over hoe

veranderingen binnen het wijkteam plaatsvinden, welke ervaring zij daarmee hebben en hoe de respondenten daar mee om gaan in de praktijk.

11 van de 12 respondenten geven aan te maken te hebben gehad met veranderingen binnen het wijkteam. 1 van de 12 respondenten heeft nog niet te maken gehad met een verandering. Ondanks dat de scores op de Likertschaal verschillen met elkaar, komt uit de gesprekken naar voren dat er op regelmatige basis veranderingen worden doorgevoerd. Dit zijn naar zeggen van de respondenten relatief 'kleine' veranderingen in bestaande werkwijzen, zoals nieuwe stappen in het systeem waarin er geregistreerd wordt of nieuwe instrumenten die toegepast moeten worden. De verschillen in de scores op de Likertschaal lijken met name gebaseerd te zijn op de hoeveelheid verschillende veranderingen die de respondenten hebben doorgevoerd. De respondenten met 2 op de Likertschaal geven aan in de tijd dat zij werkzaam zijn in het wijkteam enkele veranderingen te hebben meegemaakt, terwijl de respondenten die aangeven veel verschillende veranderingen te hebben meegemaakt een 4 scoren. In de beantwoording van de vragen omtrent ervaring met het veranderproces geven de meeste respondenten (7 van 12) aan dat er op een gegeven moment gewenning optreedt en een verandering gemakkelijker door te maken is. De respondenten die nog geen tot weinig ervaring hebben met veranderingen, geven aan dat dit weinig invloed heeft op hun algehele bereidheid om te veranderen.

#### BESCHIKBARE TIJD VOOR DE VERANDERING

De variabele van beschikbare tijd betreft de perceptie van respondenten in hoeverre zij tijd beschikbaar hebben dan wel tijd kunnen maken om een verandering door te voeren.

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat er niet vanzelfsprekend tijd beschikbaar is, maar er wel tijd vrijgemaakt kan worden om veranderingen door te voeren in de vorm van het volgen van interne voorlichtingsbijeenkomsten, verdieping in vrijgegeven protocollen en/of regelgeving. Dit resulteert voor 7 van de 12 respondenten in een score van een 3 op de 5-puntslikertschaal. Kenmerkend aan de antwoorden van de respondenten is dat zij de tijd zien als een beïnvloedende factor waarbij zij zelf de afweging maken of zij de tijd gebruiken voor hun reguliere werkzaamheden of het inzetten voor overige werkzaamheden zoals het verdiepen in een verandering. Cruciaal bij deze weging is of ze de gevraagde verandering belangrijk genoeg vinden om er tijd aan te besteden. De respondenten geven hierbij tevens aan dat de instroom van klantvragen hoog genoeg is om de volledige werkweek te besteden aan het afwikkelen van deze klantvragen. 3 van de 12 respondenten ervaren dat er minimaal tijd (1 van de 12 met een score van 2) of geen tijd (2 van de 12 met een score van 1) is voor het aanleren van nieuwe werkwijzen. De ervaring van deze respondenten is dat de afhandeling van de klantvragen voorrang krijgt op alle overige zaken. Door het management wordt vooral gestuurd op het tijdig klaar hebben van een ondersteuningsplan, de aansturing op de productie zorgt ervoor dat de respondenten niet het gevoel hebben dat er tijd beschikbaar is om zich te verdiepen in nieuwe werkwijzen. De respondent die minimale tijd ervaart, heeft aangegeven dat de medewerkers vooral geconfronteerd worden met nieuwe procedures omtrent privacy en er dan verwacht wordt dat zij de nieuwe procedure volgen. De respondent ervaart wel tijd om de procedure door te nemen, maar geeft aan dat er verder geen tijd beschikbaar is om de verandering door te maken. Er zijn tevens 2 respondenten die aangeven dat er ruim tijd beschikbaar is om veranderingen door te maken. Ook deze 2 respondenten geven aan dat zij er alleen tijd aan willen besteden wanneer zij het nut van de verandering kunnen zien.

#### INVLOED OP VERANDERPROCES

Deze variabele gaat over de tevredenheid over en de invloed op het veranderproces op het gebied van aansturing en betrokkenheid. In de interviews is gesproken over in hoeverre de medewerkers betrokken zijn geweest bij het ontwikkelen en implementeren van de

procedures op het gebied van de integratie van privacy binnen de werkzaamheden van het wijkteam en welke emotie ze daaraan koppelen in relatie tot de mate van tevredenheid.

Uit zowel de gesprekken als de scores op de Likertschaal komt een eenduidig beeld naar voren. De perceptie van betrokkenheid bij de ontwikkeling en implementatie is minimaal (5 respondenten scoren een 2) tot geen (7 respondenten scoren een 1). De emotie die dat oproept op de mate van tevredenheid is bij de respondenten die een 2 hebben gescoord enigszins genuanceerder. Deze respondenten zijn van mening dat een eerdere betrokkenheid een positieve uitwerking zou hebben op zowel het eindresultaat van de procedure als ook het draagvlak voor de veranderopgave zelf, echter stellen zij ook dat betrokkenheid bij het gehele proces niet gewenst is. Er zijn veel verschillende veranderingen binnen het sociale domein. Betrokkenheid bij elke verandering zou een negatieve uitwerking hebben op de afhandeling van de klantvragen. De beelden uit de interviews hoe veranderingen in de praktijk ingezet worden, is dat er een procedure wordt uitgeschreven waarin een uitleg wordt gegeven welke stappen de wijkteammedewerkers moeten volgen en deze vervolgens via bekendmaking van een intranetpagina geïmplementeerd worden. De respondenten geven aan dat zij met een verandering geconfronteerd worden wanneer deze reeds is vastgesteld en daarmee geldig is.

De invloed op de afwezigheid van betrokkenheid op de veranderintentie wordt binnen deze casus als minimaal beschouwd door de respondenten; dit lijkt zich ook te vertalen in de score op de Likertschaal. De respondenten geven aan dat door de meerwaarde en houding t.o.v. het onderwerp privacy binnen de werkzaamheden van wijkteams de intentie om aanpassingen door te voeren op dit gebied ongewijzigd blijft; wel benadrukken de respondenten dat ze verwachten dat de kwaliteit van de geschreven procedures beter zou zijn wanneer zij betrokken waren geweest in het ontwikkelproces. Als voorbeeld geven enkele respondenten aan dat zij de vastgestelde instructies vaak deels volgen waarbij ze 'de belangrijke elementen uit de instructies passend vervlechten met de dagelijkse werkzaamheden'. Uit deze uitspraak is op te merken dat de 'gewenste' verandering slechts deels doorgevoerd wordt en dat daarmee wel sprake zou zijn van een, in dit geval, negatieve correlatie met betrekking tot de bereidheid om te veranderen om een bepaald gewenst gedrag te vertonen. De respondenten ervaren dit emotioneel gezien echter niet als een invloed op hun intentie om te veranderen.

#### COMPLEXITEIT VAN DE VERANDERING

De beleving van de complexiteit van het integreren van de (hernieuwde) privacyregels binnen de werkzaamheden van het wijkteam betreft de laatste variabele van de factor kunnen veranderen. In de interviews is besproken met de respondenten in hoeverre ze de vervlechting van regels als ingewikkeld ervaren of dat zij het eerder typeren als iets eenvoudigs.

Van alle variabelen is het perspectief van de complexiteit het meest fluctuerend qua scores van de respondenten op de Likertschaal. Ook in de interviews komt een genuanceerd beeld naar voren: de meeste respondenten geven in woorden een gedeeld beeld dat privacy op zichzelf wel een complex onderwerp is, maar niet per definitie moeilijk is om toe te passen. In de antwoorden lijkt de complexiteit vooral veroorzaakt te worden doordat bij elke casus de handelingen van de wijkteammedewerker anders kan zijn. Als voorbeeld wordt een verschil aangegeven dat privacy bij een hulpvraag van een alleenstaande leidt tot minder beslissingen op het gebied van privacy en tot minder handelingen om de persoonsgegevens afdoende te beschermen, dan in een gezinssituatie die bestaat uit meerdere personen. Dit komt omdat bij een meerpersoonshuishouden de informatie per persoon gescheiden verwerkt zou moeten worden en er vaak sprake is van betrokkenheid van meerdere organisaties. De afwegingen die de respondenten vervolgens in zo'n gezinssituatie moeten maken bestempelen zij niet als complex maar ook niet als een vanzelfsprekende handeling, het is een bewust afwegingsproces. Er zijn 2 van de 12 respondenten die minder genuanceerd zijn in hun

uitspraken, zij hebben de complexiteit op de Likertschaal als 1 getypeerd, wat wil zeggen dat de vervlechting van de privacy in hun werk eenvoudig is. In de beantwoording geven deze 2 respondenten ook aan geen knelpunten te ondervinden bij het toepassen van de privacyregels in hun werk. De overige 10 respondenten geven een genuanceerd beeld op de score van de Likertschaal waarbij in de beantwoording tevens sprake lijkt te zijn van een oplopende gevoelswaarde van de complexiteit (4 respondenten scoren een 2, 2 respondenten scoren een 3, 4 respondenten scoren een 4).

Waar bij de overige variabelen vrijwel een gelijkmatig beeld qua score op de Likertschaal was bij een vergelijking tussen de respondenten met een jeugdexpertise met de respondenten met een zorgexpertise, lijkt bij deze variabele een licht verschil in de beoordeling van de complexiteit te zijn. Waarbij de meerderheid van de respondenten met een jeugd achtergrond (4 van de 5 respondenten) een 3 tot 4 scoren, scoort de meerderheid (5 van de 7) bij de respondenten met een zorgexpertise een 1 en 2 op de 5puntschaal. Dit zou mogelijk te verklaren zijn met hetgeen eerder als voorbeeld is aangegeven dat de jeugdprofessionals met name gezinscasuïstiek behandelen en dat binnen het zorgdomein met name casuïstiek voorkomt waarbij er sprake is van een alleenstaande.

#### KUNNEN VERANDEREN EN VERANDERBEREIDHEID

In het gesprek over de invloed van de variabelen op de algehele veranderbereidheid bij de respondenten wordt aangegeven dat tijd een meer faciliterende rol speelt in de verandering en niet persé de veranderbereidheid beïnvloedt. Als er geen tijd is, kan er simpelweg ook geen verandering plaatsvinden. De meerderheid van de respondenten heeft aangegeven tijd binnen het wijkteam als beïnvloedbare factor te zien, en dat met name de houding van de respondenten op de verandering invloed heeft of er tijd vrij gemaakt wordt om te veranderen. De scores op de Likertschaal lijken deze uitspraak te staven aangezien er in de veranderintentie geen verschil is te constateren tussen de respondenten die hebben aangegeven geen tijd te hebben t.o.v. van de respondenten die hebben aangegeven voldoende tijd beschikbaar te hebben.

De variabele omtrent de sturing op het verandertraject lijkt in de beantwoording van de respondenten op de variabele van interne druk (actieve sturing). Namelijk dat een helder verandertraject gevoelsmatig zou bijdragen om een verandering succesvol door te maken, maar dat dit echter geen volledig blokkerende factor is wanneer er geen helder verandertraject is. Dit lijkt ook naar voren te komen in de scores waarbij de respondenten allen hebben aangegeven geen (tot minimaal) geconfronteerd te worden met een helder verandertraject op dit onderwerp terwijl de veranderbereidheid bij het merendeel hoog is (4 of 5 of de Likertschaal).

Tot slot lijkt de perceptie van de complexiteit van de respondenten tevens niet te leiden tot een andere score qua veranderbereidheid. De respondenten die het onderwerp als aanzienlijk complex ervaren (score 4) hebben op de veranderbereidheid geen andere score t.o.v. de respondenten die het onderwerp minder complex beschouwen (score 3 en lager). Daarmee lijken de variabelen gerelateerd aan de factor *kunnen* vanuit de perceptie van de respondenten minder te correleren met de algehele veranderbereidheid.

## 5.6. VAN VERANDERINTENTIE NAAR GEDRAG

Respondent		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Expertisegebied		Z	J	Z	Z	J	J	J	J	Z	Z	Z	Z
Variabele	Indicator												
Veranderbereidheid		5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

Vanuit de theorie van Metselaar & Cozijnsen (1999) en Azjen (1991) wordt gesteld dat een persoon gewenst gedrag gaat vertonen indien de veranderbereidheid hoog genoeg is. In de interviews geven de respondenten aan redelijk bereid (2 met een score van 3), bereid (9 met een score van 4) tot zeer bereid (1 met een score van 5) te zijn betreffende het doorvoeren van privacyregels in gedrag en handelen binnen de werkzaamheden van het wijkteam. In de interviews is nader ingegaan op welke wijze de respondenten bewust wel of niet de privacyregels integreren in hun werk.

De wijze waarop de respondenten bekend zijn met de regelgeving en de noodzaak ervaren om te veranderen zijn beschreven in paragraaf 5.2. De kennis over de regels en de perceptie van de (noodzaak) van verandering dient niet los gezien te worden van de perceptie op de eigen veranderbereidheid van de respondenten.

Ondanks dat de respondenten de precieze regels wellicht niet allemaal even scherp hebben, kan uit hun uitspraken in de interviews afgeleid worden dat ze (zover hun kennis reikt) de toepassing van de privacyregelgeving trachten na te leven. Alle respondenten geven aan dat bij de werkzaamheden van de wijkteams zij meer bewust bezig zijn met privacy dan voorheen. Dit passen zij toe door vooral open te communiceren met de burger, niet te handelen zonder toestemming en proportioneel informatie te verwerken. Bij dit laatste punt zie je dat circa 4 respondenten het vraaganalyse-instrument niet of deels uitvoeren; deze respondenten zijn van mening dat de privacy bij het volledig uitvragen van de vragenlijst in het geding is. Als verklaring waarom zij afwijken van de protocollen geeft de respondent aan "dat het belangrijk is om het nut ervan in te zien, wanneer de meerwaarde naar mijn mening ontbreekt, pas ik het niet of deels toe". Een andere respondent geeft aan geen tijd vrij te maken voor veranderingen waarvan zij de meerwaarde niet van inziet. Bij deze respondenten lijkt de veranderbereidheid met name gekoppeld te zijn aan de houding t.o.v. de verandering en de gepercipieerde meerwaarde. Bij de overige 8 respondenten kwam het weigeren van handelingen dan wel afwijken van procedures niet voor in hun ogen.

Er is geen verschil te constateren op handelingsniveau tussen de respondenten die een veranderbereidheid van 3 scoren t.o.v. de respondenten die een 4 of hoger scoren. Wel zien alle respondenten een relatie met de mate waarin ze het onderwerp belangrijk vinden en toepassingsbereid zijn.

## 5.7. ANALYSE CONCEPTUEEL MODEL

In voorgaande paragrafen is ingegaan op de resultaten waarbij er een 'horizontale' analyse is verricht van de scores in de tabel en bijbehorende antwoorden. In deze paragraaf worden de waardes verticaal geanalyseerd en daarmee het conceptueel model getoetst, om te beschouwen of er patronen zijn te constateren tussen de variabelen per respondent. Voor de leesbaarheid wordt de tabel nogmaals in zijn volledigheid vertoond.

Respondent		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Expertisegebied		Z	J	Z	Z	J	J	J	J	Z	Z	Z	Z
Variabele	Indicator												
Inst. verandering	Kloof	4	3	1	3	3	3	2	4	2	3	3	3
Willen	Gevolgen	2	2	2	3	2	4	2	3	2	2	2	4
	Houding	5	3	5	4	5	4	4	5	5	4	3	5
	Meerwaarde	5	4	5	2	3	5	4	2	4	4	5	5
Moeten	Druk	2	3	1	4	1	3	2	1	1	1	2	4
Kunnen	Ervaring	2	3	2	4	3	3	2	3	1	3	2	4
	Tijd	1	1	5	3	3	3	3	3	5	3	3	2
	Verandertraject	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2
	Complexiteit	4	4	1	2	3	3	2	4	2	1	2	4
Veranderbereidheid		5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

## RELATIE TUSSEN DE PERCEPTIE VAN DE KLOOF EN DE CONDITIES VAN GEDRAGSVERANDERING

In de antwoorden van de respondenten lijkt er een verband te zijn tussen de perceptie van de kloof, dus in hoeverre de waardes vanuit privacyregels en de waardes vanuit integraliteit in het wijkteam met elkaar in conflict staan, met de perceptie van de complexiteit van de verandering. De respondenten die de kloof als minimaal tot geen percipiëren vinden tevens de verandering (helemaal) niet complex. Terwijl 6 van de 12 respondenten die de kloof als gemiddeld tot groot beschouwen, de complexiteit van de verandering tevens als redelijk tot zeer complex ervaren. Enkele respondenten (3) hebben de complexiteit lager becijferd t.o.v. de kloof. Ook in de beantwoording over de vraag van de invloed van de kloof op de verandering van de respondent wordt ingeschat dat wanneer de kloof er niet zou zijn, dat de verandering dan gemakkelijker en dus minder complex zou zijn. Er wordt hierbij niet gesproken als een causaliteit tussen de kloof en complexiteit maar meer in de zin van dat de perceptie van de kloof eerder een component lijkt te zijn van in hoeverre een verandering als complex beschouwd wordt. Een opvallend resultaat is dat in de interviews door vrijwel alle respondenten wordt aangegeven dat de toepassing van de privacyregels een bewust cognitief proces is en in veel situaties leidt tot afstemming met collega's. Wanneer echter naar de scores op de gevolgen voor de werkzaamheden wordt gekeken, dan worden over het algemeen genomen de gevolgen als minimaal gezien. Hieruit zou afgeleid kunnen worden dat de respondenten dergelijke afwegingen en afstemmingen reeds als onderdeel van hun werk beschouwen en dit niet relateren aan de verandering. Ook de analyse van een mogelijk effect van de perceptie van de kloof op de overige variabelen lijkt erop te wijzen dat er geen sprake is van een causaliteit tussen deze variabelen, de scores en de bijbehorende antwoorden zijn inconsistent en lijken daarmee los te staan van elkaar. Te stellen is dat de perceptie van de kloof inspeelt op de perceptie van de complexiteit van de verandering waarmee de perceptie van de kloof een onderdeel vormt van de complexiteit.

## GEDRAG

Het gedrag van de respondenten (en daarmee de verandering) maakt geen onderdeel uit van de scope van dit onderzoek en is daarom niet gemeten. In de interviews is echter wel naar voren gekomen hoe de respondenten omgaan in de praktijk met de privacyregels bij het integraal werken. Als context van het onderzoek worden de belangrijkste resultaten alsnog genoemd. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat de toepassing van privacyregels in de vorm van een bewuste afweging op doelbinding en proportionaliteit bij de registratie en het delen van persoonsgegevens wel plaatsvindt door de respondent. De toepassing is echter wel gebaseerd op eigen gebruiken en niet op basis van kennis over de formele wetgeving omtrent privacy. De onderzoeker heeft vanuit de eigen expertise geconstateerd dat de formele regels bij 2 respondenten niet adequaat gevolgd worden, met name bij het proportioneel delen van gegevens met derden. Ook deze respondenten hebben echter de overtuiging dat zij juist omgaan met de privacy van de burger. De onderzoeker heeft, waarschijnlijk mede omdat het niet feitelijk gemeten is, geen verschil kunnen constateren tussen de respondenten die een 3 scoren bij veranderbereidheid met de respondenten die hun veranderbereidheid op een 5 waarden. De toepassing van de regels van privacy lijkt met name voort te komen uit de eigen overtuiging waarbij er vervolgens vaak afgestemd wordt met teamgenoten (narratives) over handelwijzen (practices) op het gebied van verwerking van de persoonsgegevens. Er worden hierbij geen gebruik gemaakt van geschreven beleidsregels, procedures en er is geen invloed vanuit sturing volgens de respondenten.

## VERANDERBEREIDHEID EN CONDITIES

Wanneer de relatie tussen de veranderbereidheid en de overige variabelen wordt bekeken, kan er gesteld worden dat er een gepercipieerde correlatie is tussen de houding van de

respondent ten opzichte van de verandering en de gepercipieerde meerwaarde met de intentie om te veranderen. Dit komt zowel in de scores op de Likertschaal naar voren als in de antwoorden op de verdiepende vragen in het interview. Op de vraag welke factoren meespelen bij de bereidheid om te veranderen wordt consistent geantwoord dat ze het nut moeten zien van de verandering voor de organisatie en dat zij positief ten opzichte van de veranderingen moeten staan om te veranderen. Bij houding wordt daarbij nog expliciet genoemd dat de verandering of de werkwijze uitgedragen moet kunnen worden naar burgers of organisaties waarmee ze te maken krijgen binnen hun werkzaamheden. In de antwoorden wordt tevens gesteld dat wanneer de verandering belangrijk genoeg bevonden wordt dat er dan tijd vrijgemaakt wordt door de persoon zelf om te veranderen. En andersom dat wanneer de verandering niet belangrijk genoeg bevonden wordt door de respondent dat zij dan kiezen om er geen tijd aan te besteden. De variabele tijd wordt door de respondenten binnen deze casus gezien als een maakbaar begrip. Te beredeneren valt dat de respondenten hierin een bepaalde autonomie ervaren en dat de afwezigheid van nadrukkelijke sturing op de verandering (en dus tijd) maakt dat respondenten zelf bepalen of er tijd beschikbaar is voor een verandering. Ondanks dat de respondenten laag scoren op tijd is hiermee te stellen dat er wel tijd beschikbaar is, anders valt dit ook niet te organiseren. De aanwezigheid van interne of externe druk en de aanwezigheid van een duidelijk verandertraject of betrokkenheid bij een verandertraject lijkt daarentegen niet te correleren met de bereidheid om te veranderen wanneer naar de scores op de Likertschaal wordt gekeken. De respondenten geven in de verdieping in de interviews echter wel aan dat zij verwachten dat wanneer zij wel betrokken zouden worden bij een verandering of dat wanneer er meer nadrukkelijke sturing op een verandering door de leidinggevende zou zijn dit een positieve invloed zou hebben op hun bereidheid om te veranderen. Op de vraag hoe zij tot deze conclusie komen, wordt er consistent geantwoord dat dit gebaseerd is op andere verandertrajecten uit het verleden. Hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat de houding van de respondenten op het onderwerp van privacy binnen deze casus de resultaten op de condities van ervaren druk en gepercipieerde verandertraject overschaduwden. De condities druk en verandertraject lijken daarmee ondergeschikt aan de conditie houding bij de relatie met veranderbereidheid. De observatie van de onderzoeker is echter wel dat de verandering die gemaakt wordt door de respondenten ingegeven is door een eigen definitie van de verandering door de respondent, dit omdat er vanuit het perspectief van sturing geen kader wordt gegeven welke uniforme gewenste verandering gevraagd wordt. Interne druk en sturing op het veranderproces draagt daarbij volgens de onderzoeker niet alleen bij aan de veranderbereidheid, maar ook aan de kennis over de gewenste verandering. De mate van gepercipieerde complexiteit lijkt tevens geen specifiek patroon te hebben met de perceptie van de bereidheid om te veranderen. Zowel de respondenten die hoog op complexiteit scoren als de respondenten die laag op complexiteit scoren vertonen een hoge mate van bereidwilligheid om te veranderen in deze casus. Bij de inhoudelijke vragen geven de respondenten aan dat de mate van complexiteit vooral invloed heeft op hoe snel iemand zich een verandering eigen kan maken, de respondenten veronderstellen dat een eenvoudige verandering sneller te maken is dan een complexe verandering.

#### MANIFESTATIE VAN DE INSTITUTIONELE VERANDERING VERSUS DE MANIFESTATIE VAN DE CONDITIES VAN GEDRAGSVERANDERING

Wanneer de wijze waarop de institutionele verandering tot uiting komt in deze casus wordt vergeleken met de aanwezigheid van de condities van gedragsverandering in de wijkteams, is op te merken dat er sprake is van een overeenkomstig karakter. Zoals eerder vermeld, komt de institutionele verandering voornamelijk tot uiting via practices vanuit ervaring, opleiding en werkgewoontes. Deze practices worden vervolgens middels narratives afgestemd in overleggen met andere professionals van het wijkteam, middels gesproken woord wordt er consensus gevonden over welke werkwijze er gehanteerd moet worden met betrekking tot het toepassen van de privacyregels. De formele regelgeving wordt hier totaal buiten

gehouden, mogelijk worden er wel in de overleggen uitspraken gedaan door andere professionals die gestoeld zijn op kennis van regelgeving, dit komt echter uit het onderzoek niet nadrukkelijk naar voren. Wanneer dit vergeleken wordt met de aanwezige condities van gedragsverandering, dan is op te merken dat ook hier de verandering vanuit de condities vooral ingegeven worden door de eigen beweging en overtuiging van de respondenten. Er is een afwezigheid van sturing op het veranderproces (vanuit bijvoorbeeld een projectleider) en een afwezigheid van interne druk vanuit het management. De ervaring van de onderzoeker is dat een verandertraject dat aangestuurd wordt via een projectleider en/of het management juist vaak gepaard gaat met het implementeren van formeel geschreven procedures (rules) en het uitdragen van een gewenst veranderkader via het gesproken woord (narratives). De wijze waarop de institutionele verandering zich uit, lijkt daarmee binnen deze casus vergelijkbaar te zijn met de wijze waarop de condities van gedragsverandering aanwezig zijn bij de respondenten, mogelijk zou hieruit de conclusie getrokken kunnen worden dat de 3 perspectieven vanuit institutionalisme op een andere manier aanhaken op de condities van gedragsverandering en daarmee tot een vergelijkbare vertoning in de praktijk leiden.

#### REFLECTIE OP DE VERWACHTINGEN

In paragraaf 2.3 zijn er bij het visualiseren van het conceptueel model enkele verwachting geuit. De eerste verwachting stelt dat een institutionele verandering leidt tot een situatie die meer of minder met elkaar te verenigen is en daarmee kan leiden tot een perceptie van een kloof tussen de set van nieuwe regels en de bestaande regels. Binnen dit onderzoek is te stellen dat er een kloof gepercipieerd wordt door de respondenten. Het interessante aan de kloof binnen deze casus is dat het met name tot uiting komt in een affectieve waarneming bij de respondenten. Vanuit de analyse over de formele regels is te stellen dat het beleid omtrent privacy het beleid van de Wmo en de Jeugdwet op de letter elkaar niet bijt. De regels zijn zo opgesteld dat er sprake is van discretionaire ruimte voor de professionals en daarmee dat er een bepaalde ruimte is om beide wetgevingen naar eigen inzicht toe te passen. Wel is te stellen dat wanneer een persoon zeer stringent omgaat met het beschermen van de persoonsgegevens dat er minder mogelijkheden zijn om de dienstverlening integraal aan te bieden en andersom geldt dit effect ook. De conclusie over deze verwachting is dat de combinatie van het gegeven dat er discretionaire ruimte in de regels is, maar er wel sprake is van waardes uit beleid met een uitsluitend karakter voor elkaar wanneer deze extreem worden toegepast leidt tot een subjectieve perceptie van een kloof van de institutionele verandering.

De laatste verwachting was dat de institutionele verandering op een specifieke wijze tot uiting komt in de praktijk aan de hand van rules, practices en/of narratives en met deze uiting er verklaringen gegeven kunnen worden van de gedragsverandering. Met specifieke manier wordt bedoeld dat de 3 perspectieven zich ongelijksoortig kunnen laten gelden in de praktijk. Binnen dit onderzoek is deze verwachting besproken in de interviews en daarmee gemeten hoe de respondenten in de uitvoering ervaren hoe de verandering tot stand komt o.b.v. de drie perspectieven. Simpelweg is te stellen dat rules er wel degelijk zijn, echter lijken de rules in de uitvoering niet mee te spelen bij het doormaken van de verandering. Op basis van de antwoorden van de respondenten lijken met name practices de bovenhand te hebben binnen deze casus welke middels narratives worden uitgediscussieerd in teamoverleggen. Met deze verwachting was tevens uitgesproken dat de wijze waarop de institutionele verandering zich uit, een verklaring gegeven kan worden over de wijze waarop de gedragsverandering plaatsvindt. Zoals hiervoor in dit hoofdstuk is besproken, is er binnen dit onderzoek naar voren gekomen dat enkele condities van gedragsverandering aan de hand van het DINAMO-model in meer of mindere mate aanwezig zijn. Zo lijken de houding van de respondenten t.o.v. de verandering en de meerwaarde twee condities die in overvloed aanwezig zijn en interne druk vanuit het management of sturing op het veranderproces zijn daarentegen vrijwel afwezig. Door de combinatie van de wijze waarop de condities present



zijn in deze casus is eenzelfde effect te constateren als vanuit de institutionele perspectieven. Verandering wordt in gang gezet niet vanuit sturing maar vanuit eigen initiatief doordat de verandering belangrijk genoeg ervaren wordt en er een meerwaarde wordt geconstateerd door de respondenten. Of daarmee de wijze waarop de institutionele verandering zich uit, verklaart welke condities van gedragsverandering wordt waargenomen is lastig te zeggen, dit onderzoek heeft zich met name afzonderlijk gericht op de verschillende determinanten uit de theorie, in deze casus is het in ieder geval een opvallende overeenkomst. Een verklaring van een mechanisme tussen institutionele verandering en gedragsverandering impliceert een causaliteit die niet onderzocht is binnen dit onderzoek, derhalve zal een harde uitspraak over deze verwachting achterwege gelaten worden, maar biedt de bevinding van de gelijkenis wellicht een aangrijppunt voor nader onderzoek.

Tot slot zijn er nog twee verwachtingen uitgesproken over de wijze waarop de condities van gedragsverandering zich vertonen en de mate van gepercipieerde bereidheid om te veranderen door de respondenten. Binnen dit onderzoek hebben de respondenten over het algemeen genomen hun veranderbereidheid gewaardeerd als hoog en blijkt uit de uitspraken over de toepassing van de privacyregels dat zij hun handelingen en gedrag hebben aangepast. Echter wordt deze gedragsverandering vooral gestimuleerd vanuit een eigen overtuiging (houding) en perceptie van meerwaarde om deze verandering door te maken. Door de afwezigheid van sturing en interne druk is de veranderbereidheid van deze personen vanuit hun eigen perceptie niet afgenomen, echter is wel te stellen dat door het ontbreken van sturing op het veranderproces wel een gezamenlijk beeld van de veranderopgave ontbreekt. Het uiteindelijke gedrag dat vertoond wordt is daarmee niet vanzelfsprekend overeenkomend met de gewenste gedragsverandering vanuit de organisatie. Daarmee kan gesteld worden dat niet alle condities aanwezig hoeven te zijn om een gedragsverandering door te maken, maar dat de verhouding van condities wel kunnen leiden tot verschillende vormen van verandering. Een tweede verwachting op de condities was dat wanneer er sprake was van een grote perceptie van de kloof vanuit de institutionele verandering dat er een negatief effect zou zijn op de condities van willen en kunnen veranderen. Uit dit onderzoek is alleen geconstateerd dat de perceptie van de kloof een component is van de mate van gepercipieerde complexiteit van de verandering, de respondenten vinden de verandering lastiger te maken doordat de waardes vanuit beleid niet vanzelfsprekend met elkaar geïntegreerd zijn. Vanuit de theorie wordt gesteld dat een hogere perceptie van complexiteit kan leiden tot een lagere bereidheid om te veranderen, dit is binnen dit onderzoek niet geconstateerd. De vraag blijft wel of de veranderbereidheid binnen dit onderzoek als gegeven genomen kan worden doordat de controlevariabele van het meten van het gedrag weg is gelaten, zie voor de bespreking van dit punt hoofdstuk 7. De verwachting van het effect op de condities van willen is binnen dit onderzoek uitgebleven en kan daarmee ook niet bevestigd worden.

In dit hoofdstuk zijn de resultaten weergegeven en geanalyseerd, in het volgende hoofdstuk zal bij de beantwoording van de centrale vraagstelling en de deelvragen van dit onderzoek nader ingegaan worden op wat de geconstateerde bevindingen betekenen voor de gehanteerde theoretische raamwerken en de praktijk.

## 6. CONCLUSIE

Dit hoofdstuk bevat de conclusie van deze thesis waarin aan de hand van een bespreking van de gevonden resultaten op de deelvragen een antwoord wordt gegeven op de centrale vraagstelling van dit onderzoek. Vervolgens zijn er op basis van de geconstateerde bevindingen aanbevelingen geformuleerd aan de gemeente Rotterdam.

### 6.1. BEANTWOORDING VAN DE CENTRALE VRAAGSTELLING

De centrale vraagstelling van dit onderzoek betreft:

Welke condities van gedragsverandering zijn er aanwezig bij de wijkteamprofessionals in Rotterdam om privacyregels in te passen bij de integrale werkwijze van de wijkteams en welke verklaringen kunnen er vanuit een institutioneel perspectief gedaan worden over de verandering?

De centrale vraagstelling van dit onderzoek is aan de hand van vier deelvragen onderzocht, alvorens er een antwoord wordt geformuleerd op de hoofdvraag van dit onderzoek worden eerst de deelvragen doorlopen zodat de lezer een totaalbeeld krijgt van het onderzoek en de resultaten.

#### WELKE RELEVANTE DETERMINANTEN ZIJN ER BINNEN DE WETENSCHAPPELIJKE LITERATUUR BEKEND OVER GEDRAGSVERANDERING EN HET ONTSTAAN VAN EEN VERANDERING VANUIT EEN INSTITUTIONEEL PERSPECTIEF?

In dit onderzoek staat gedragsverandering van een individu centraal en welke plaats vindt in een context van institutionele verandering. In hoofdstuk 2 is middels het theoretisch kader in eerste instantie vanuit een institutioneel perspectief aan de hand van theorie van Lowndes en Roberts (2013) een beeld gegeven hoe institutionele verandering ontstaat. Daarbij is aandacht besteedt de wijze waarop regels afzonderlijk gevormd worden door organisaties met een eigen aandachtsgebied. Hierdoor ontstaan nieuwe regels die niet altijd vanzelfsprekend te conformeren zijn met bestaande regels of zelfs kunnen conflicteren. Om de instituties te kunnen onderzoeken is het noodzakelijk dat deze in de praktijk herkend kunnen worden. Lowndes en Roberts (2013) stellen dat institutionele veranderingen in beeld gebracht kunnen worden aan de hand van de volgende perspectieven:

	<i>Rules</i>	<i>Practices</i>	<i>Narratives</i>
<i>Herkennen</i>	Formeel geconstrueerd en vastgelegd	Gedemonstreerd middels gedragingen	Geuit via het gesproken woord
<i>Werking via actor</i>	Per schrift en interpretatie van documenten	Consistente uitvoering van 'the ways in which we do things around here'	Gesproken expressie van ideeën middels uitleg en overtuiging

De nieuwe rules, practices en narratives kunnen vervolgens geconfronteerd worden met bestaande rules, practices en narratives waaruit een perceptie ontstaat van de mate waarin deze instituties te vervlechten zijn en/of er sprake is van een kloof.

In het tweede deel van het theoretisch kader zijn de theorieën omtrent gedragsverandering besproken. Voor dit onderzoek is gekozen voor de theorie van Metselaar & Cozijnsen (1999) welke gebaseerd is op de Theory of Planned Behaviour van Azjen. De TPB heeft binnen de theorievorming van gedragsverandering in de wetenschappelijke literatuur reeds een bewezen verklarende kracht op het gebied van verklaren van gedragsverandering. De Theory of Planned Behaviour stelt dat een individu zijn gedrag aanpast wanneer de veranderbereidheid van deze persoon groot genoeg is. De veranderbereidheid van een

persoon wordt vervolgens gevormd door de determinanten willen veranderen, moeten veranderen en kunnen veranderen. Metselaar en Cozijnsen hebben deze drie determinanten nader gespecificeerd in hun DINAMO-model. Willen veranderen is gespecificeerd in; de gevolgen voor de eigen werkzaamheden, de houding t.o.v. van de verandering en de gepercipieerde meerwaarde van de verandering. Moeten veranderen is nader gespecificeerd in de variabele druk, wat bestaat uit de mate van interne druk en de mate van externe druk die de persoon ervaart om te moeten veranderen. De mate van kunnen veranderen wordt gevormd door de 4 variabelen; ervaring met veranderingen, beschikbare tijd, aansturing van het veranderproces en de mate van complexiteit. De nadere uitleg van alle determinanten is terug te vinden in hoofdstuk 2.

## HOE ZIEN DE INSTITUTIES ER UIT BINNEN DE CASUS EN WELKE VERANDERING VRAAGT DIT?

De tweede deelvraag is een verkenning van de institutionele verandering. Hierbij wordt nader onderzocht welke verandering in instituties er heeft plaatsgevonden en wat deze verandering in instituties vraagt van de medewerkers van het wijkteam binnen de gemeente Rotterdam. De deskresearch en de uitgebreide weergave van deze deelvraag is terug te vinden in hoofdstuk 3.

Uit de verkenning zijn twee grote veranderingen geconstateerd die de uiteindelijke institutionele verandering vormen voor de medewerkers in de wijkteams. De eerste verandering wordt veroorzaakt door de 3 decentralisaties van de wetgeving binnen het Sociaal Domein. De sociale wetten die de wijkteams in de gemeente Rotterdam uitvoeren, betreffen de jeugdwet en de Wmo2015. Het grote verschil met voorgaande wetgeving binnen het jeugd- en zorgdomein, is dat per wet geregeld is dat de uitvoering van deze twee wetten in samenhang uitgevoerd moeten worden. Dit houdt niet automatisch in dat de wetgevingen ook integraal uitgevoerd moeten worden, maar dat de voorzieningen die ingezet worden in het kader van de jeugdwet en de wmo2015 op elkaar afgestemd worden.

De tweede verandering is de reactie van de gemeente Rotterdam op de 3 decentralisaties. De gemeente Rotterdam heeft ervoor gekozen om de organisatiestructuren aan te passen binnen de keten zodat er wijkteams ontstaan om uitvoering te geven aan de Jeugdwet en de Wmo2015. De organisatie van wijkteams is een vorm van een netwerkorganisatie waarin zowel ambtelijk personeel als gecontracteerde zorgpartijen aan deelnemen. Er is hiervoor gekozen om de verschillende deskundigheid te organiseren die nodig is voor de uitvoering van de gemeentelijke taken uit de jeugdwet en de wmo2015. Binnen Rotterdam is er gekozen voor integrale wijkteams waarbij professionals uit het jeugddomein en het zorgdomein 1 team vormen, en daarbij ook integraal uitvoering geven aan deze wetten. Uit de deskresearch is naar voren gekomen dat volledige integraliteit niet behaald kan worden. Dit wordt veroorzaakt door de vereisten vanuit de jeugdwet omtrent de SKJ-registratie van medewerkers in combinatie met de geldende regels inzake de bescherming van de persoonsgegevens. De wetgeving omtrent privacy is geregeld via de WBP (en wordt de AVG). Te stellen is dat de privacyregels op zichzelf niet veel veranderd zijn, het is echter de wijziging in de sociale wetten en de organisatiestructuur die maakt dat er een beweging is gekomen van verkokerd werken naar integraal werken. Deze integraliteit zorgt ervoor dat privacykwesties meer voorkomen dan voor 2015. De combinatie van veranderingen zorgt voor de volgende definitie van de veranderopgave voor professionals:

*De gedragsverandering die gevraagd wordt van professionals in wijkteams betreft een bewustwordingsproces van het verrichten van aanvullende cognitieve afwegingen en handelingen om de persoonsgegevens van burgers te beschermen binnen de integrale uitvoering van de wettelijke taken uit de jeugdwet en wmo2015 in de wijkteams.*

## HOE KOMEN DE DETERMINANTEN VAN GEDRAGSVERANDERING NAAR VOREN IN HET ONDERZOEK?

Deze deelvraag gaat nader in op de wijze waarop de condities van gedragsverandering zich voordoen bij de geïnterviewde respondenten. De resultaten zijn verkregen middels interviews waarbij de interviewvragen gebaseerd zijn op de operationalisering van de determinanten zoals beschreven in hoofdstuk 4. De uitgebreide weergave van de resultaten van de interviews is terug te vinden in hoofdstuk 5.

De perceptie van de kloof tussen de nieuwe regels en de oude regels is door de respondenten over het algemeen genomen verwoord als gemiddeld. De respondenten geven aan dat de nieuwe instituties wel te vervlechten zijn met de bestaande instituties, maar dat dit niet een vanzelfsprekend karakter heeft. Anders gezegd komen de waardes vanuit de privacyregels niet van nature overeen met de waardes van het integraal werken. Er was 1 respondent die geen kloof tussen de waardes zag, de perceptie van een verandernoodzaak was bij deze persoon tevens minder nadrukkelijk aanwezig.

De resultaten bij de factor willen veranderen bestaan uit de determinanten; gevolgen voor de werkzaamheden, houding t.o.v. de verandering en de meerwaarde van de verandering. Een grote meerderheid van de respondenten beschouwt de gevolgen voor hun werkzaamheden inzake het inpassen van de privacyregels binnen hun dagelijks handelen als minimaal. Ondanks dat de respondenten allen aangeven dat de privacyregels het maakt dat er meer afstemming gezocht moet worden met de cliënt en met collega's. Aanvullend is vermeld dat er bij elke casus bewuste afwegingen gemaakt moeten worden ten behoeve van de toepassing van de regels omtrent privacy. De houding ten opzichte van het toepassen van privacyregels binnen het integrale werk van de wijkteams geeft een eenduidig beeld. Vrijwel alle respondenten hebben aangegeven privacy (zeer) belangrijk te vinden bij de uitvoering van hun werkzaamheden. De meeste respondenten vinden dit belangrijk vanuit een persoonlijke overtuiging dat een mens er recht op heeft. Ook de meerwaarde van de verandering wordt door een grote meerderheid van de respondenten gezien als groot tot zeer groot.

De factor moeten veranderen bestaat uit interne en externe druk. Interne druk is in de interviews besproken als de invloed van sturing vanuit de leidinggevende en/of de houding en werkwijzen van teamgenoten i.r.t. de gewenste verandering. Externe druk betreft de invloed van berichtgeving uit media, de gemeentelijke rekenkamer en/of de ombudsman op het eigen handelen. Tien van de twaalf respondenten geven aan geen tot minimale druk te ervaren. Dit is verwoord als dat er geen actieve sturing vanuit het management op de verandering plaats heeft gevonden. De aandacht vanuit het management op het onderwerp toepassen van de privacy binnen het integraal werken komt volgens de respondenten alleen situationeel voor. 2 respondenten die wel een hoge mate van interne druk ervaren, geven aan dat de teammanager wel structureel aandacht vraagt voor de verandering. Tot slot is in dit onderzoek naar voren gekomen dat alle respondenten hebben aangegeven dat verschillen in werkwijzen en/of de houding van teamgenoten geen invloed heeft op het eigen handelen.

De perceptie van beschikbare tijd, de aansturing op het veranderproces en de complexiteit van de verandering vormen de factor kunnen veranderen. De conditie tijd kwam in dit onderzoek bij de respondenten vooral naar voren als beïnvloedbaar begrip. De meerderheid heeft aangegeven dat er wel tijd vrij te maken is voor het doormaken van een verandering, echter dienen zij de verandering zelf belangrijk genoeg vinden om dit te doen. Er vindt een prioritering plaats tussen het verdiepen in de verandering of het verrichten van de reguliere werkzaamheden. Binnen deze casus vinden de respondenten, zoals ook aangegeven onder de factor willen, de verandering belangrijk genoeg. De perceptie van de aansturing op het veranderproces geeft een eenduidig beeld, alle respondenten zien geen tot minimale aansturing en betrokkenheid bij de verandering. Het beeld wat gegeven wordt in de antwoorden is dat er een nieuwe werkwijze bedacht wordt door een beleidsafdeling en de medewerkers door middel van de publicatie van een nieuw protocol geconfronteerd worden

met een verandering. De afwezigheid van duidelijke aansturing op de verandering en betrokkenheid bij de verandering leidt in deze casus niet tot een verminderde bereidheid om te veranderen. Tot slot wordt de complexiteit wisselend gepercipieerd door de respondenten, een meerderheid vindt de integratie van de privacyregels binnen de handelingen van het wijkteam een complex onderwerp maar niet moeilijk toepasbaar. De complexiteit wordt met name verwoord als dat elke casus individuele afwegingen vraagt om de privacyregels adequaat toe te passen. Het vraagt van de professionals een continue alertheid op het onderwerp, waardoor het gevoel van complexiteit toeneemt.

Op de variabele veranderbereidheid is de perceptie van de respondenten over hun eigen intentie om een verandering te maken, inzake het vervlechten van de privacyregels binnen de werkzaamheden van het wijkteam, bij tien van de twaalf respondenten hoog tot zeer hoog. De overige 2 respondenten verwoordden de veranderbereidheid als redelijk bereid. De belangrijkste verklarende relatie die de respondenten leggen met hun bereidheid om te veranderen is hun houding t.o.v. de verandering en de gepercipieerde meerwaarde. Anders gezegd, de respondenten geven aan dat ze de verandering belangrijk moeten vinden en het nut ervan in moeten zien om bereid te zijn om te veranderen. De respondenten geven aan dat sturing op de verandering en betrokkenheid bij het veranderproces een positieve invloed zou kunnen hebben op het veranderproces. Complexiteit en tijd is volgens de respondenten van ondergeschikt belang. Complexiteit maakt het hoogstens dat de verandering langer duurt maar niet dat de persoon minder veranderbereid is.

#### WELKE UITSPRAKEN ZIJN ER AAN DE HAND VAN DE DETERMINANTEN UIT DE THEORIE OP BASIS VAN DE CASUSANALYSE TE FORMULEREN OVER DE CONDITIES VAN GEDRAGSVERANDERING EN DE KOPPELING MET INSTITUTIONELE VERANDERINGEN?

Bij voorgaande deelvraag is besproken op welke wijze de condities van gedragsverandering geconstateerd zijn bij de wijkteammedewerkers en hoe de institutionele verandering tot uiting komt. Bij de beantwoording van deze deelvraag wordt nader ingegaan op de koppeling met de theorie en wat de betekenis is dat determinanten in meer of mindere mate aanwezig zijn geweest.

##### *Conditie van gedragsverandering*

Metselaar en Cozijnsen (1997) stellen dat een gewenste gedragsverandering plaats vindt bij een individu wanneer de condities die de veranderbereidheid vormen in positieve zin aanwezig zijn en daarmee de veranderbereidheid hoog genoeg is. Binnen dit onderzoek zijn deze condities in beeld gebracht bij de wijkteammedewerkers, in de volgende alinea's zal gereflecteerd worden op de wijze waarop de condities zich voordoen in de praktijk en worden enkele condities apart besproken.

##### *Conditie: ervaren druk en sturing op veranderproces*

Een opvallende constatering is de afwezigheid van druk vanuit het management en de aansturing op het veranderproces. De medewerkers stellen dat er vrijwel geen aandacht is voor het onderwerp van het integreren van de privacyregels binnen de werkzaamheden in het wijkteam. Ondanks deze afwezigheid hebben de wijkteammedewerkers aangegeven wel een gedragsverandering doorgemaakt te hebben betreffende de toepassing van de privacyregels. Dit hebben ze middels voorbeelden uit hun werk toegelicht. De reden waarom de medewerkers een verandering doorgemaakt hebben ondanks dat dit kennelijk niet aan hun gevraagd werd, wordt door de respondenten binnen deze casus verklaard vanuit de affectieve reactie op het adequaat beschermen van de persoonsgegevens van deze burgers. De emotie van de medewerkers t.o.v. dit onderwerp is één van de condities van willen veranderen. Reflecterend op de theorie kan gesteld worden dat kennelijk niet alle condities aanwezig hoeven te zijn om een verandering te laten plaatsvinden. Of deze verandering dan ook de gewenste verandering is, is discutabel. Het gevolg van de geconstateerde situatie binnen dit onderzoek is dat door de afwezigheid van duidelijke sturing op een bepaalde

verandering elke respondent de verandering zelf 'definieert' en daarmee mogelijk gedrag gaat vertonen die wenselijk is uit de persoon zelf maar die niet per definitie overeenkomt met de gewenste verandering vanuit de organisatie. Ondanks de afwezigheid van aandacht voor de verandering vanuit het management heeft de onderzoeker vanuit zijn functie bij deze organisatie wel vast kunnen stellen dat de directie een verandering binnen dit onderwerp noodzakelijk acht. Dit is mede gebaseerd op het onderzoek van de ombudsman en de rekenkamer die heeft plaatsgevonden. Er bestaat binnen deze casus dan ook een reëel risico dat door afwezigheid van sturing op de verandering er geen *gewenste* gedragsverandering plaatsvindt. Metselaar en Cozijnsen stellen dat de conditie sturing op het veranderproces bestaat uit de tevredenheid over de aansturing van het proces en de betrokkenheid bij het proces. Door de afwezigheid van sturing op het veranderproces is de tevredenheid en betrokkenheid van dit proces tevens niet aanwezig.

#### Conditie: houding t.o.v. de verandering en meerwaarde van verandering

Ondanks de afwezigheid van sturing hebben de respondenten hun gedrag wel aangepast en is te stellen dat de emotie van een persoon t.o.v. een bepaald onderwerp een sterke predictor is of een persoon gaat veranderen. Een constatering die tevens in lijn is met bevindingen uit eerdere onderzoeken van o.a. Metselaar (1997) en van der Kolk (2009). De uitspraken van de respondenten in de interviews lijkt deze theorie tevens te staven. De respondenten hebben aangegeven dat een positieve houding sterk bijdraagt bij de bereidheid om te veranderen, wanneer deze afwezig is neemt volgens hun de bereidheid tevens sterk af. De onderzoeker is dan ook van mening dat deze conditie in belangrijke mate bijdraagt om te veranderen. Tevens blijkt uit de gesprekken met de respondenten dat de meerwaarde voor de organisatie tevens positief bijdraagt aan de intentie om een verandering te maken. Alle respondenten zien een positieve impact/meerwaarde voor de organisatie en de uitvoering van het werk om privacyregels te borgen. Daarbij hebben zij aangegeven dat wanneer de meerwaarde niet gezien wordt dit negatief bijdraagt aan de intentie om te veranderen. Belangrijk notie hierbij is om een onderscheid te maken tussen persoonlijk nut en nut voor de organisatie. Persoonlijk nut is eerder een onderdeel van de affectieve houding t.o.v. de verandering. De meerwaarde voor de organisatie lijkt daarbij wel de houding t.o.v. de verandering te beïnvloeden.

#### Relatie tussen condities

Metselaar en Cozijnsen (1997) hebben geen relatie tussen de indicatoren opgenomen. Binnen dit onderzoek zijn er echter uitspraken gedaan die wijzen op een relatie tussen de condities. Zo veronderstellen respondenten dat wanneer er een gepercipieerde meerwaarde is voor de organisatie daarmee de affectieve houding t.o.v. de verandering tevens positief beïnvloed wordt. Daarnaast is er ook meerdere malen een relatie gelegd tussen de variabele meerwaarde en tijd, waarbij tijd gezien wordt als een maakbaar begrip en niet alleen als gegeven factor. Binnen dit onderzoek zou de conditie tijd aangevuld kunnen worden met de dimensie van maakbaarheid. Respondenten stellen dat wanneer de gepercipieerde meerwaarde groot genoeg is, zij eerder bereidt zullen zijn om tijd te creëren. Alhoewel correlaties tussen condities niet binnen de scope van dit onderzoek behoorde, lijken er voldoende aanwijzingen te zijn dat er sprake is van onderlinge relaties. Het gehanteerde theoretische raamwerk van Metselaar en Cozijnsen zou mogelijk niet volledig zijn in het verklaren van het mechanisme van gedragsverandering.

#### Conditie: gevolgen voor het werk

De conditie gevolgen voor het werk vanuit de factor willen is binnen dit onderzoek volgens de respondenten minder van invloed geweest op de veranderbereidheid. Typisch was wel dat de gevolgen voor het werk als minimaal gezien werd terwijl elke respondent aangaf dat het toepassen van privacyregels binnen het werk vraagt om het veelvuldig maken van afwegingen en bespreken van knelpunten met teamgenoten. Andersom beredeneert zou het veel tijd schelen wanneer er geen rekening met privacy gehouden wordt. Daarbij gaven de respondenten wel aan dat over het algemeen genomen een kleine aanpassing aan het werk logischerwijs gemakkelijker door te maken is en daarmee ook positief zou bijdragen aan de bereidheid om te veranderen. De onderzoeker is van mening dat binnen deze casus de

feitelijke gevolgen voor de werkzaamheden groter waren dan de gepercipieerde gevolgen voor de werkzaamheden maar dat echter de waarneming van de respondenten over de gevolgen leidend is voor de invloed op de veranderbereidheid. De conditie gevolgen voor de werkzaamheden lijkt daarmee tevens een affectieve conditie te zijn. Het DINAMO-model zou met deze notie aangevuld moeten worden.

#### Conditie: ervaring met veranderingen

Ervaring met veranderingen bleek minder nadrukkelijk aanwezig te zijn binnen het onderzoek. Mogelijkerwijs is dit te verklaren vanuit het feit dat de wijkteams nog relatief jong zijn en de medewerkers hierdoor nog niet lang ervaring hebben op kunnen doen. Enkele respondenten hebben wel aangegeven dat veranderingen binnen het wijkteam normaliter plaatsvindt doordat een wijziging of een nieuwe procedure wordt gepubliceerd die ze moeten toepassen in hun werk. Er vindt geen aanvullende begeleiding van de verandering plaats. Eerst stuitte dit op weerstand maar bij enkele respondenten blijkt dit om te slaan naar gewenning. De respondenten geven aan op basis van de gewenning daarom de verandering gewoon door te voeren. Dit gaat om kleinschalige aanpassingen aan werkprocessen. Het lijkt echter wel een aanwijzing dat de theorie klopt dat wanneer er meer ervaring is met veranderingen dat personen eerder bereid zijn een verandering door te maken. Andere respondenten geven weer aan dat de dynamiek van veranderen hoort bij het karakter van een wijkteam welke gevoelig is voor maatschappelijke veranderingen. Met deze uitspraak lijkt er ook een soort van acceptatie van de ervaring dat continue veranderen bij het werk hoort en daarmee ook een acceptatie dat het nodig is om te veranderen.

#### Conditie: sturing op veranderproces

Uit de gesprekken kwam wel een negatieve klank naar voren over de wijze waarop de verandering wordt doorgevoerd. Zoals ook eerder besproken ontbreekt het kennelijk aan de conditie van aansturing van het veranderproces, niet alleen bij het onderwerp privacy. De afwezigheid hiervan lijkt de perceptie van de respondent over de wil/intentie om te veranderen echter minimaal te beïnvloeden, doch is het verstandig om aandacht te besteden aan deze conditie om eerdergenoemde redenen omtrent uniform verandergedrag.

#### Conditie: Complexiteit van de verandering

De laatste conditie binnen het theoretisch kader is complexiteit van de verandering, welke qua waardering door de respondenten het meeste fluctueert t.o.v. de overige condities. De beleving van de complexiteit binnen deze casus is dus variërend. Mogelijk houdt de fluctuatie ook verband met de afwezigheid van duidelijke sturing naar een gewenste verandering. Dit is echter niet onderzocht dus deze conclusie kan niet hard gemaakt worden, maar het is denkbaar dat daar een relatie mee is doordat er geen eenduidig beeld van de verandering is. In het onderzoek is tevens ingegaan op de perceptie van de kloof tussen de waarden van het beschermen van de privacy en de visie omtrent integraal werken vanuit het wijkteam. Het beeld wat hieruit ontstaat, is dat de perceptie van de kloof en de perceptie van de complexiteit van de verandering met elkaar verband houdt. Respondenten die geen tot een minimale kloof zagen, vonden de gewenste verandering ook niet complex en vice versa. Aanvullend hierop hebben de respondenten aangegeven dat de complexiteit op zichzelf de bereidheid om een verandering door te maken niet sterk beïnvloed maar vooral meer tijd kost. Hierbij lijkt tevens sprake te zijn van een relatie tussen de condities. Tevens kan geconstateerd worden dat de wijze waarop instituties in meer of mindere mate met elkaar te conformeren zijn van invloed is op de gepercipieerde complexiteit van een verandering.

#### Veranderbereidheid

Binnen dit onderzoek is de perceptie van de respondenten dat hun bereidheid om te veranderen, ondanks de afwezigheid van bepaalde condities, hoog is. Dit zou kunnen betekenen dat de respondenten de eigen gemaakte gedragsverandering vermengen met de gewenste gedragsverandering vanuit de organisatie. Mogelijk ontstaat dit doordat er simpelweg niet verteld is welke verandering er zou moeten plaatsvinden en dat daardoor de afwezigheid van deze conditie geen invloed heeft op de gepercipieerde veranderbereidheid binnen dit onderzoek. De onderzoeker van mening dat op basis van de constatering van de

afwezigheid van de condities aansturing en interne druk dat een persoon niet weet welke verandering gevraagd wordt en dat deze conditie daarom met name bijdraagt aan de kennis over de gevraagde verandering. Ondanks de afwezigheid van bepaalde condities lijkt, in tegenstelling tot wat de theorie van Metselaar & Cozijnsen beweerd, dit geen invloed te hebben op de perceptie van de eigen veranderbereidheid. Logisch redenerend kunnen de condities onder de factor willen ook gezien worden als condities die vooral inspelen op de verandermogelijkheid i.p.v. de veranderbereidheid. Wanneer er geen tijd beschikbaar is dan is het immers lastig om überhaupt te kunnen veranderen. Er zijn echter ook uitspraken gedaan die wijzen op een relatie met de veranderbereidheid. Bij de conditie ervaring met veranderingen komt naar voren dat er een bepaalde gewenning optreedt die een positieve invloed heeft op de intentie om te veranderen. Waar er eerst weerstand ontstond door de wijze van implementeren van wijzigingen, sloeg dit later over in een vorm van acceptatie. Ook is de ervaring van de respondenten dat wanneer er wel betrokkenheid is bij het veranderproces, dat dit tevens een positieve invloed heeft op de bereidheid om te veranderen. In de woorden van de respondenten is er meer draagvlak voor de oplossing doordat ze zelf betrokken zijn geweest. Daarmee concludeert de onderzoeker dat, ondanks de afwezigheid van deze indicatoren binnen het onderwerp waar onderzoek naar gedaan is, dat kunnen wel een relatie kent met de veranderbereidheid. Ook hier gaat het meer om de gevoelskwestie. De perceptie van de beschikbaarheid van middelen, betrokkenheid en/of ervaring met de methode van veranderen is mede bepalend voor de veranderbereidheid. De feitelijke beschikbare tijd, sturing op het proces en complexiteit lijkt kent volgens de onderzoeker een directe relatie met gedrag. In de theorie zou het onderscheid tussen de waarneming en feitelijke situatie van de indicator meer gespecificeerd kunnen worden.

#### *Institutionele verandering*

Lowndes & Roberts (2013) bieden in het boek 'why institutions matters' drie perspectieven hoe instituties zich reveleren in de praktijk te weten aan de hand van rules, practices en/of narratives. Binnen deze casus is de theorie gebruikt om te beoordelen welke instituties er gelden binnen de wijkteams, of deze leiden tot conflicterende waardes en of de wijze waarop deze instituties zich manifesteren van invloed is op de wijze waarop gedragsverandering doorgemaakt wordt.

#### *Manifestatie van Rules, Practices & Narratives*

In het onderzoek is naar voren gekomen dat de instituties omtrent privacy die vastgelegd zijn middels formele regels amper bekend zijn bij de respondenten waar de interviews afgenomen zijn. De regels vanuit de Wmo en Jeugdwet kennen de medewerkers daarentegen wel. Ondanks de onbekendheid met de formele regels van privacy voelt een groot aantal van de respondenten wel de noodzaak om de regels omtrent de bescherming van persoonsgegevens toe te passen. In deze casus lijkt dit met name tot stand te komen vanuit practices en narratives. In samenwerking met teamgenoten zien de medewerkers van elkaar op welke wijze men omgaat met het beschermen van de privacy. In casuïstiekbijeenkomsten met het team worden dilemma's via het gesproken woord voorgelegd en wordt er met elkaar gesproken over wat de juiste werkwijze zou moeten zijn. Volgens de respondenten komen geschreven procedures hierbij niet aan bod. Lowndes & Roberts stellen ook vast dat de onderlinge relatie tussen practices en narratives is, dat practices de basis vormen voor narratives en vice versa dat narratives een practice ontkracht of bekracht. Dit mechanisme lijkt ook terug te komen in deze casus door middel van bovengenoemde werkwijze. De relatie met regels die Lowndes & Roberts zien lijkt in deze onderzoekcasus niet aanwezig. Alhoewel niet te ontkennen is dat de formele regels er wel zijn, hebben de betrokken medewerkers niet de neiging om zich te verdiepen in de formele regels. De voorkeur lijkt uit te gaan om via het mechanisme van practices en narratives de verandering door te maken. Het gevolg van deze situatie is, zoals ook besproken bij de condities, dat er in elk van de 42 wijkteams eigen practices ontstaan omtrent dezelfde regelgeving. De onderzoeker kan zich voorstellen dat dit tevens te maken kan hebben met het karakter van de functie die de respondenten beoefenen. Ondanks dat dit niet onderzocht is binnen dit onderzoek, zou het logisch zijn dat een jurist zich eerder verdiept in wetgeving en een professional die gewend is aan een



bepaalde autonomie een verandering doormaakt aan de hand van practices. Dit zou wellicht een mooi vervolgonderzoek kunnen zijn binnen de institutionele perspectieven.

#### Institutionele verandering versus condities van gedragsverandering

Wanneer de wijze waarop de instituties zich uit binnen de casus afgezet wordt tegen de wijze waarop de gedragsverandering zich manifesteert, lijkt er sprake te zijn van een overeenkomst. Ondanks de afwezigheid van sturing op de verandernoodzaak is er toch een noodzaak tot verandering ontstaan bij de medewerkers. Het karakter waarop de gedragsverandering plaatsvindt, lijkt op de wijze waarop de institutionele verandering middels practices tot stand komt. Namelijk vanuit een perceptie van de meerwaarde en houding t.o.v. het onderwerp en vanuit de eigen professie. De respondenten geven aan dat hun rol als hulpverlener waardes meegeeft om ook de privacy passend te behandelen. Het is denkbaar dat wanneer er wel sprake van interne druk zou zijn, dat dit mogelijk gepaard zou gaan met meer nadruk op het opvolgen van formele procedures en regels en dat daarmee de instituties meer via rules tot uiting zouden komen. Dit laatste is een veronderstelling die niet gestaafd kan worden met conclusies uit dit onderzoek maar zou wellicht wel een interessante vraag kunnen zijn voor nader onderzoek.

#### Mate van conflict in instituties

In de vorige paragraaf is gesproken over de constatering dat de kloof tussen instituties kan leiden tot een toename in de perceptie van de complexiteit. Dit is een interessante waarneming vooral in die zin dat vanuit de formele wetgeving niet direct een groot conflicterend karakter is waargenomen. Logischerwijs begrenzen de waardes omtrent bescherming van de persoonsgegevens in extreme zin de visie van volledig integraal werken wel. In de formele regelgeving is echter juist ruimte gelaten om een balans tussen deze waardes te vinden. Binnen de gemeente Rotterdam zijn deze waardes niet verder in elkaar vervlochten maar hebben beleidsmakers vanuit hun eigen expertise een vertaling gemaakt van de wet. Als gevolg hiervan dient de integratie van deze waardes in de uitvoering plaats te vinden middels practices en narratives. Hierdoor fluctueert de perceptie van de complexiteit en kent de naleving van deze regels ook een variabele invulling in de praktijk. De beleving of de waardes van bescherming persoonsgegevens en integrale ondersteuning conflicteert, varieert daarmee ook. Mogelijkerwijs neemt de perceptie van de complexiteit en de variabele uitvoering af wanneer de integratie van de verschillende instituties wordt geformaliseerd (eventueel middels best practices) en deze middels een helder verandertraject geïmplementeerd wordt.

Op basis van de bespreking van de bevindingen met betrekking tot de geconstateerde condities van gedragsverandering en de perspectieven vanuit institutionele verandering kan tot slot een samenvattend antwoord geformuleerd worden op de centrale vraagstelling van dit onderzoek.

#### BEANTWOORDEN VAN HOOFDVRAAG

Welke condities van gedragsverandering zijn er aanwezig bij de wijkteamprofessionals in Rotterdam om privacyregels in te passen bij de integrale werkwijze van de wijkteams en welke verklaringen kunnen er vanuit een institutioneel perspectief gedaan worden over de verandering?

Wat betreft de condities van gedragsverandering die bijdragen aan de integratie van privacyregels binnen de werkzaamheden kan gesteld worden dat de condities houding, meerwaarde en gepercipieerde gevolgen maken dat de wil om de regels toe te passen positief is en bijdraagt om een verandering te maken op dit gebied. Er is echter ook geconstateerd dat de perceptie van interne druk en aansturing op het veranderproces twee condities zijn die minimaal tot niet ervaren worden door de respondenten. Deze condities leveren dan ook geen positieve bijdrage aan het doormaken van een gewenste verandering binnen de wijkteams. De condities ervaring met veranderingen, beschikbare tijd en

complexiteit fluctueert waardoor het effect van deze condities op de verandering verschilt. Er is een verbetering mogelijk op de manifestatie van deze condities bij het integreren van privacy in de werkzaamheden. Vanuit een institutioneel perspectief kan geleerd worden dat de verandering in instituties voornamelijk tot stand komt via practices en narratives vanuit de medewerkers. Formele regels en procedures lijken geen rol te spelen bij de verandering die de medewerkers doormaken. De combinatie van deze twee perspectieven leidt tot de conclusie dat de medewerkers zelf de verandering teweegbrengen, allen op hun eigen manier en dat de afwezigheid van duidelijke rules en een heldere aansturing op de verandering een uniforme integratie van privacyregels binnen de werkzaamheden van de 42 wijkteams in de weg staat.

Op basis van de bevindingen omtrent de aanwezige condities van gedragsverandering binnen de wijkteams en een verrijking met aan analyse over de institutionele veranderingen kunnen er enkele aanbevelingen gegeven worden aan de gemeente Rotterdam.

## 6.2. AANBEVELINGEN

Wanneer de resultaten van dit onderzoek aanschouwd worden, levert dit enkele inzichten op die zowel in theoretische zin als voor de praktijk leiden tot de formulering van enkele aanbevelingen. In deze paragraaf wordt eerst stilgestaan bij de kwesties die geleerd kunnen worden uit dit onderzoek en worden er aanbevelingen voor vervolgonderzoek geformuleerd. De paragraaf wordt afgesloten met aanbevelingen voor de praktijk.

### AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

De resultaten uit dit onderzoek leveren enkele opmerkelijke bevindingen op. Ten eerste zijn in dit onderzoek voornamelijk de condities van gedragsverandering bestudeerd. Er is echter in de interviews zoals ook weergegeven in paragraaf 5.7 tevens aandacht geweest voor de wijze waarop de respondenten omgaan met de toepassing van de privacyregels (determinant gedrag). Vanuit deze kennis is te stellen dat de respondenten wel hun gedrag hebben aangepast ten opzichte van de werkwijze voor 2015. Wat geleerd kan worden uit de resultaten is dat de wijze waarop de condities aanwezig zijn van invloed zijn op de wijze waarop de gedragsverandering plaatsvindt. Vanuit de theorie van Metselaar & Cozijnsen (1999) wordt gesteld dat een gedragsverandering plaatsvindt wanneer de veranderbereidheid hoog genoeg is en dat de veranderbereidheid ontstaat uit een aantal condities. De onderzoeker van dit onderzoek zou daaraan willen toevoegen dat niet altijd alle condities noodzakelijk zijn om een gedragsverandering te laten plaatsvinden, maar dat de aanwezigheid en/of afwezigheid van specifieke condities wel van invloed zijn op het karakter van de verandering. Binnen dit onderzoek is er geen sturing en/of procesbegeleiding op de verandering bemerkt door de respondenten en hebben alle respondenten met hun eigen team de verandering qua inhoud en proces zelf vormgegeven. In een sterk gefragmenteerde organisaties zoals de gemeente Rotterdam heeft dit gevolgen, namelijk dat de 42 wijkteams allen een eigen proces van veranderen doormaken en daarmee de uitkomst naar alle waarschijnlijkheid niet uniform is. Zonder een oordeel hierover te hebben omdat een zelf ontplooiend en organisch proces wellicht wenselijk is in sommige situaties, zou er met de kennis over eigenschappen van de invloed van de condities een dergelijk veranderproces juist bewust ingezet kunnen worden. Aangezien dit onderzoek zich vooral heeft gericht op de aanwezigheid van condities kan dit gezien worden als bijvangst en is niet vast te stellen op basis van dit onderzoek hoe deze eigenschappen zich precies voordoen en verhouden met elkaar. Te beredeneren is dat wanneer de gevolgen voor werkzaamheden als groot worden gepercipieerd dat een verandering uit eigen beweging wellicht wel uitblijft en juist interne druk nodig is om een tegeneffect te creëren. Een aanbeveling voor een vervolgonderzoek is dan ook om nader onderzoek te doen naar de afzonderlijke eigenschappen van de condities op een gedragsverandering. En ten tweede een onderzoek naar de onderlinge relaties tussen de afzonderlijke condities en de invloed op de intentie om te veranderen. De onderzoeker zou daarbij aanraden om dit in de vorm van een studie te doen waarbij er meerdere cases bestudeerd worden zodat de invloed van het verschil in de context zelf zichtbaar wordt en de opbrengst wellicht meer te generaliseren is.

Een andere kwestie die is opgemerkt binnen dit onderzoek is dat de wijze waarop instituties zich aan de hand van rules, practices en/of narratives manifesteren kan variëren. De invloed van de wijze waarop een institutie zich relateert is geen onderwerp van onderzoek geweest, de perspectieven zijn als verrijkende reflectie gehanteerd om mogelijke verklaringen te vinden waarom een praktijksituatie zich voordoet. Wanneer de resultaten van de reflectie op de wijze waarop instituties zich laten gelden aanschouwd worden, lijkt dit binnen dit onderzoek een gelijksoortig karakter te hebben met de wijze waarop de condities van gedragsverandering zich voordoen. De bevinding is dan ook dat de wijze waarop de institutionele verandering zich uit, overeenkomt met de wijze waarop de gedragsverandering plaatsvindt binnen deze casus. Dit is binnen dit onderzoek slechts een neutrale constatering. Of er hier sprake is van causaliteit of dat de institutionele verandering onderdeel is van de condities van gedragsverandering en daarmee eigenlijk een en hetzelfde is, vraagt om nadere bestudering. De kennis van dergelijk onderzoek levert inzichten op in het effect van de wijze waarop institutionele verandering zich manifesteert op de wijze waarop een persoon een dergelijke verandering eigen maakt. Daarmee levert de uitkomst een beter begrip op de doorwerking van het mechanisme van een macroverandering zoals een wetswijziging naar handelniveau van street-level-bureaucrats.

#### AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Dit onderzoek betreft een praktijkonderzoek met als doelstelling te komen tot mogelijke aanbevelingen naar de gemeente Rotterdam. Uit de resultaten van dit onderzoek zijn een drietal aanbevelingen te formuleren welke kunnen bijdrage aan de integratie van de privacyregels binnen de wijkteams.

##### *Aanbeveling beleidsintegratie voor reductie uitvoeringscomplexiteit*

Deze aanbeveling is gericht aan de beleidsmakers binnen het Sociaal Domein van de gemeente Rotterdam. In de onderzochte casus is naar voren gekomen dat beleid nog afzonderlijk ontwikkeld wordt vanuit een specifiek taakaccent. In de uitvoering komen de verschillende beleidsregels samen waardoor de integratie van de afzonderlijke beleidszulen in de uitvoering plaatsvindt. Deze constatering is in die zin oordeelvrij, in dit onderzoek is echter naar voren gekomen dat beleidsintegratie op uitvoeringsniveau enkele gevolgen kent. In hoofdstuk 3 is nader ingegaan op het conflicterende karakter tussen toepassen van privacyregels en toepassen van een integrale werkwijze. Hieruit blijkt dat de waarden in extreme zin elkaar wel tegenspreken maar dat de wetgeving ruimte laat om hierin een balans te vinden. Anders gezegd vanuit formele regelgeving wordt geen verplichting opgelegd om extreem integraal te werken of juist alle persoonsgegevens af te schermen. Op toepassingsniveau kunnen beide waarden gehanteerd worden mits de juiste balans wordt gevonden. Uit dit onderzoek is echter naar voren gekomen dat enkele medewerkers toch een zeker kloof ervaren tussen bovengenoemde twee waarden. Tevens is gebleken dat de perceptie van een kloof tussen beleidstukken zorgt voor een hogere mate van gepercipieerde complexiteit om de verandering door te maken. Andersom geldt dan ook dat wanneer deze kloof tussen verschillende waarden uit beleid er niet zou zijn, dat de verandering eenvoudiger toe te passen is. De aanbeveling luidt in navolging op bovenstaande dat de gemeente Rotterdam kan onderzoeken of het haalbaar en zinvol is om de integratie van verschillende beleidsdomeinen al bij de ontwikkeling van de beleidstukken te laten plaatsvinden door de beleidsmedewerkers met verschillende portefeuilles gezamenlijk beleid te laten maken. Een kanttekening hierbij is dat de gemeente Rotterdam in organisatiestructuur een sterke horizontale gelaagdheid kent en dat het gevaar is dat de kennis over uitvoeringspraktijken bij de beleidsmedewerkers onvoldoende is. Een aanvulling op deze aanbeveling is dan ook om bij de beleidsontwikkeling medewerkers te betrekken die voldoende kennis hebben over de praktijken in de wijkteams, te denken valt aan de uitvoeringsmedewerker zelf of de tussenliggende stafafdeling die beleidstukken operationaliseren naar procesinstructies. Wanneer dit haalbaar is gaat de voorkeur uit naar het betrekken van medewerkers uit de uitvoering zelf omdat deze enerzijds meer kennis voorhanden hebben over de praktijk. En anderzijds, gekoppeld aan de theorie van gedragsverandering, dat betrokkenheid bij het veranderproces leidt tot een hogere mate van veranderbereidheid.

#### *Zet sturing op het veranderproces in voor uniforme verandering*

Een zeer opvallende en eenduidige constatering van de respondenten binnen dit onderzoek is de afwezigheid van sturing op het veranderproces en/of aandacht van de direct leidinggevende op het thema privacy. Als gevolg hiervan is geconstateerd dat de kennis ontbreekt over de gewenste gedragsverandering vanuit de organisatie zelf. Hierdoor is de verandering die gemaakt wordt een gesepareerd veranderproces van de verschillende personen en verschillende wijkteams. Het risico daarvan is dat de uitkomst van het veranderproces verschilt en de wijkteams daarmee een andere werkwijze ten opzichte van elkaar aanhouden i.r.t. het toepassen van de regelgeving omtrent privacy. Dit risico is ondertussen ook realiteit geworden op basis van de bevindingen van het onderzoek van de Rotterdamse Ombudsman in het rapport 'het hemd van het lijf'. De directie heeft ondertussen uitgesproken dat het wenselijk is om 1 uniforme werkwijze te hebben in de 42 wijkteams betreffende de toepassing van de privacyregels. In lijn hiervan volgt de aanbeveling om sturing in de vorm van (project)management in te zetten om een eenduidig frame te communiceren over de gewenste gedragsverandering en structureel aandacht te vragen aan de medewerkers om de verandering te maken. Sturing vormt daarmee het kader van de koers die gemaakt moet worden waardoor de medewerkers de kennis verkrijgen over wat verwacht wordt en daarmee bijdraagt aan de uniformiteit van het veranderproces.

#### *Benadruk het belang en de meerwaarde van een verandering bij de implementatie*

De derde aanbeveling wordt gericht aan de stafafdeling binnen de directie MoW, welke verantwoordelijk is voor de implementatie van veranderingen in o.a. de wijkteams, en aan de direct leidinggevenden van alle wijkteams binnen de directie MoW. Binnen dit onderzoek is naar voren gekomen dat de veranderbereidheid van de medewerkers in het wijkteam sterk verband houdt met de gepercipieerde meerwaarde van een verandering en de persoonlijke houding van de persoon t.o.v. een verandering. De houding is een affectieve reactie in hoeverre de persoon een verandering bijvoorbeeld belangrijk vindt. De aanbeveling is dat tijdens de ontwikkeling en implementatie nadrukkelijk aandacht wordt besteed waarom de verandering noodzakelijk is om een besef van meerwaarde te creëren en aandacht te hebben voor de emoties van de medewerkers die de verandering moeten doorvoeren. Dit heeft als doel om eventuele negatieve percepties van de verandering te ontvangen en waar mogelijk weg te nemen.

## 7. DISCUSSIE EN REFLECTIE

Als slotakkoord op deze thesis wordt in de dit hoofdstuk met een reflecterend karakter teruggekeken naar de uitvoering van het onderzoek.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van het gedragsmodel van Metselaar & Cozijnsen (1999) als blauwdruk voor de interviews. Het DINAMO-model is een vertaling van de Theory of Planned Behaviour van Azjen naar een meetinstrument. Beide modellen hebben hun verklarende kracht reeds bewezen binnen de wetenschappelijke theorie. Een kanttekening hierbij is dat het voorgenoemde instrument ontwikkeld is voor met name kwantitatief onderzoek in de vorm van een enquête. Daarom is middels het operationaliseren een vertaling van de enquêtevragen gemaakt zodat deze geschikt zijn voor kwalitatief onderzoek. De vertaling betreft een persoonlijk proces waarbij de onderzoeker keuzes heeft gemaakt, keuzes die wellicht door een andere onderzoeker op een andere wijze gedaan zou worden. Door dicht bij de vragen uit het DINAMO-model te blijven heeft de onderzoeker getracht zo dicht mogelijk bij de validiteit van het originele instrument te blijven. De resultaten uit dit onderzoek komen overeen met bevindingen uit eerdere onderzoeken, dat bijvoorbeeld de affectieve reactie op de verandering de grootste verklarende kracht heeft ten opzichte van de andere variabelen, dit toont aan dat de operationalisering naar een kwalitatief onderzoek passend is geweest. Een annotatie is nog wel te maken bij het verkrijgen van de informatie omtrent veranderbereidheid, binnen dit onderzoek is het meten van het daadwerkelijke gedrag buiten scope geplaatst, de veranderbereidheid is in kaart gebracht door aan de respondenten uit te vragen wat hun intentie is ten behoeve van het toepassen van de privacyregels en het aanpassen van de eigen werkwijze hierop. Het risico op sociaal wenselijke antwoorden op deze vraagstelling is substantieel, daarbij is door het buiten scope plaatsen van het meten van het gedrag de controlevariabele om de veranderbereidheid te toetsen weggevalen. De resultaten omtrent veranderbereidheid zijn hiermee discutabel, het onderzoek richt zich echter vooral op de aanwezigheid van de condities van gedragsverandering waardoor voorgenoemde onzekerheid niet de eindconclusies heeft beïnvloed.

In dit onderzoek zijn perspectieven vanuit institutionele benadering aan de hand van de theorie van Lowndes & Roberts (2013) gehanteerd om mogelijke verklaringen te geven over de wijze waarop de condities van gedragsverandering zich manifesteren. In de wetenschappelijke literatuur is deze koppeling niet eerder gemaakt. Uit de resultaten van dit onderzoek is op te maken dat er een gelijkenis tussen de twee raamwerken is waargenomen in de praktijk. Of er hierbij sprake is van een toevalligheid, een causaliteit of dat er simpelweg hetzelfde wordt gemeten maar vanuit een ander perspectief, wordt niet duidelijk. Dit is simpelweg te verklaren doordat dit geen onderzoek naar de causaliteit tussen deze twee raamwerken was. Om verklarende kracht te geven aan dit onderwerp wordt aangeraden een mogelijke causaliteit middels een vervolgonderzoek te bestuderen voordat er conclusies getrokken worden op de bevindingen van dit onderzoek.

Een andere kanttekening in de resultaten is de dominante aanwezigheid van de persoonlijke overtuiging bij de toepassing van privacy, welke binnen dit onderzoek een grote verklarende variabele is voor de veranderbereidheid van de respondenten. Te beredeneren is dat hulpverleners een dusdanig grote morele overtuiging hebben om cliënten te helpen en daarmee ook hun privacy te respecteren, dat deze overtuiging de resultaten op de overige variabelen wellicht heeft overschaduwd. Tevens had de onderzoeker de verwachting geformuleerd dat conflicterend beleid invloed zou hebben op de variabele willen veranderen, en dan specifiek was verwacht dat de gevolgen voor de werkzaamheden groter zou zijn wanneer er tevens sprake was van een grotere perceptie van de kloof. Binnen dit onderzoek is deze verwachting niet naar voren gekomen, ondanks dat de betrokken respondenten tijdens het onderzoek hebben aangegeven dat er bepaalde gevolgen zijn in de vorm van veelvuldig overleg, bewuste afwegingen en alertheid bij de verrichten handelingen in het kader van de privacy, waarden ze deze gevolgen als minimaal en zien zij het als onderdeel van hun werk als hulpverlener. Mogelijk is de afwezigheid van dit effect binnen het onderzoek te verklaren door het profiel van deze medewerkers en zou in een andere context wellicht een andere waardering van deze relatie gegeven worden. Als aanbeveling geeft de

onderzoeker dan ook dat, ter vergroten van de kennis en inzichten over het mechanisme van het conceptueel model wat gebruikt is binnen dit onderzoek, een kwalitatief vervolgonderzoek te verrichten waarin een of meer andere domeinen onderzocht wordt. De onderzoeker is van mening op basis van dit onderzoek dat een onderzoek met een kwalitatief karakter meerwaarde heeft bij het onderzoeken van gedragingen om dieper op het te onderzoeken mechanisme in te gaan. Een kwantitatief onderzoek zou dit niveau niet bereiken. Tot slot is te constateren dat de verhouding van de respondenten waarbij er 92% vrouw en 8% man niet optimaal geweest is om veralgemeniseerde uitspraken te doen. Voor de Rotterdamse praktijk is deze verhouding wel illustratief voor de verhouding in de wijkteams, daarmee zijn de resultaten van dit onderzoek wel bruikbaar binnen deze context. Er wordt echter aangeraden voorzichtig te zijn met het projecteren van de resultaten op een andere omgeving.

De onderzoeker heeft getracht om ondeugdelijke informatie te vermijden en betrouwbare data op te halen, zo is er gewerkt met bewezen wetenschappelijke literatuur, een vaste interviewhandleiding en hebben alle respondenten een inleiding ontvangen van het onderzoek met een uitleg dat de resultaten anoniem verwerkt worden. Tevens hebben alle interviews plaatsgevonden op een neutrale locatie in een afgesloten ruimte. De onderzoeker is daarmee van mening dat de resultaten betrouwbaar zijn, wel is te stellen dat door de methode van semigestructureerde interviewtechniek, waarbij doorgevraagd is op de gegeven antwoorden, het onderzoek wel in mindere mate navolgbaar is en daarmee de herhaaldelijke enigszins verminderd is. Wel zijn alle interviews door één persoon afgenomen waarmee consistentie in de wijze van doorvragen is gewaarborgd.

De onderzoeker is op basis van de voorgaande discussie en de geplaatste kanttekeningen van mening dat er voldoende maatregelen zijn getroffen om te spreken van een betrouwbaar en valide onderzoek.



## LITERATUURLIJST

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2).
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British journal of social psychology*, 40(4), 471-499.
- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., & Teunissen, J. (2005). Basisboek Kwalitatief Onderzoek; handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek [Basic book on qualitative research: Manual for designing and conducting qualitative research]. *Groningen/Houten, the Netherlands: Wolters-Noordhof*.
- Connor, M., & Sparks, P. (1996). Theory of planned behaviour and health behaviour. *Predicting health behaviour*, 121-162.
- Feldman, M. S., Skoldberg, K., Brown, R. N., & Horner, D. (2004). Making sense of stories: A rhetorical approach to narrative analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 147-170.
- Froese, M. D. (2009). Towards a Narrative Theory of Political Agency.
- Godin, G., & Kok, G. (1996). The theory of planned behavior: a review of its applications to health-related behaviors. *American journal of health promotion*, 11(2), 87-98.
- Hall, P. A. (1986). Governing the economy: The politics of state intervention in Britain and France.
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. (1998). The potential of historical institutionalism: a response to Hay and Wincott. *Political Studies*, 46(5), 958-962.
- Hausenblas, H. A., Carron, A. V., & Mack, D. E. (1997). Application of the theories of reasoned action and planned behavior to exercise behavior: A meta-analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 19(1), 36-51.
- Hardeman, W., Johnston, M., Johnston, D., Bonetti, D., Wareham, N., & Kinmonth, A. L. (2002). Application of the theory of planned behaviour in behaviour change interventions: A systematic review. *Psychology and health*, 17(2), 123-158.
- Kickert, W. J. M., & Bestebreur, T. (1998). *Aansturing van verzelfstandigde overheidsdiensten: over publiek management van hybride organisaties*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Klijn, E. H. (2001). Rules as institutional context for decision making in networks the approach to postwar housing districts in two cities. *Administration & Society*, 33(2), 133-164.
- Lowndes, V., & Roberts, M. (2013). *Why institutions matter: The new institutionalism in political science*. Palgrave Macmillan.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1995). *Democratic governance*. Free Press.
- March, J.G., & Olsen, J.P. (2009), 'The logic of Appropriateness' Arena working papers WP 04/09 Arena Centre for European Studies University of Oslo.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (2010). *Rediscovering institutions*. Simon and Schuster.
- Metselaar, E. E. (1997). Assessing the adaptive attitudes; construction and validation of the DINAMO. *VU, Amsterdam*.
- Metselaar, E. E., & Cozijnsen, A. J. (1999). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid: over willen, moeten en kunnen veranderen*. Holland Business Publications.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.
- Peters, B. G. (1999). *Institutional theory in political science: the new institutionalism*. Bloomsbury Publishing USA.
- Peters, B. G. (2005). *Institutional Theory in Political Science*. A&C Black.
- Ostrom, E. (1986). An agenda for the study of institutions. *Public choice*, 48(1), 3-25.
- Rhodes, R. A. (1995). The institutional approach. 1995) *Theory and Methods in Political Science*. Macmillan Press Ltd.
- Rhodes, R. A. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations*, 2nd edn, Foundations for organizational science series.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*.



Sheppard, B. H., Hartwick, J., & Warshaw, P. R. (1988). The theory of reasoned action: A meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research. *Journal of consumer research*, 15(3), 325-343.

van Thiel, S. (2007), *Bestuurskundig onderzoek een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.

Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, J. A. C. M. (2015). Het ontwerpen van een onderzoek.

Intranet Bronnen:

Gemeente Rotterdam. (2014, 08 juli). Verordening Jeugdhulp Rotterdam 2015 [pdf]. Geraadpleegd van [https://rio.rotterdam.nl/\\_resources/pagefile/O6tKGktURkKCLpDXJP9yOQ/369.0/r3CxFZosU2Bu60EVMhcyg/E5sRyqCNNkiXjtlnw5jdrq.pdf?filename=Verordening%20Jeugdhulp%20Rotterdam%202015.pdf](https://rio.rotterdam.nl/_resources/pagefile/O6tKGktURkKCLpDXJP9yOQ/369.0/r3CxFZosU2Bu60EVMhcyg/E5sRyqCNNkiXjtlnw5jdrq.pdf?filename=Verordening%20Jeugdhulp%20Rotterdam%202015.pdf)

Gemeente Rotterdam. (2014, 30 september). Verordening Wet Maatschappelijke Ondersteuning Rotterdam 2015 [pdf]. Geraadpleegd van: [https://rio.rotterdam.nl/\\_resources/pagefile/XgpIE0jcOEGlhF9P9hl2PA/113.0/RoTyJvDtUendz7bZWORYw/m1lqhkliwEOaQl3PZZ\\_6Uw.pdf?filename=Verordening%20maatschappelijke%20ondersteuning%20Rotterdam%202015%20\(Vmor%202015\)%20na%20wijziging%203.pdf](https://rio.rotterdam.nl/_resources/pagefile/XgpIE0jcOEGlhF9P9hl2PA/113.0/RoTyJvDtUendz7bZWORYw/m1lqhkliwEOaQl3PZZ_6Uw.pdf?filename=Verordening%20maatschappelijke%20ondersteuning%20Rotterdam%202015%20(Vmor%202015)%20na%20wijziging%203.pdf)

Gemeente Rotterdam. (2014, 20 oktober). Nadere regels Jeugdhulp Rotterdam 2015 [pdf]. Geraadpleegd van [https://rio.rotterdam.nl/\\_resources/pagefile/O6tKGktURkKCLpDXJP9yOQ/369.0/r3CxFZosU2Bu60EVMhcyg/o3rRrOsO50eccq1SY7d00Qg.pdf?filename=Nadere%20regels%20Jeugdhulp%20Rotterdam%202015.pdf](https://rio.rotterdam.nl/_resources/pagefile/O6tKGktURkKCLpDXJP9yOQ/369.0/r3CxFZosU2Bu60EVMhcyg/o3rRrOsO50eccq1SY7d00Qg.pdf?filename=Nadere%20regels%20Jeugdhulp%20Rotterdam%202015.pdf)

Gemeente Rotterdam. (2016, 21 juni). Wijziging Verordening Wet Maatschappelijke Ondersteuning Rotterdam 2015 [pdf]. Geraadpleegd van: [https://rio.rotterdam.nl/\\_resources/pagefile/ZqTsZAoE\\_06BsYagLmur6Q/26.0/HIRX5YWgyUu63cxHESdyjw/qDgOyRVM-E2IVNYlcm19uq.pdf?filename=Wijziging\\_3\\_op\\_de\\_Verordening\\_maatschappelijke\\_ondersteuning\\_Rotterdam\\_2015.pdf](https://rio.rotterdam.nl/_resources/pagefile/ZqTsZAoE_06BsYagLmur6Q/26.0/HIRX5YWgyUu63cxHESdyjw/qDgOyRVM-E2IVNYlcm19uq.pdf?filename=Wijziging_3_op_de_Verordening_maatschappelijke_ondersteuning_Rotterdam_2015.pdf)

Gemeente Rotterdam. (2016, 10 augustus). Beleidsregels Maatschappelijke Ondersteuning Rotterdam 2015 [pdf]. Geraadpleegd van [https://rio.rotterdam.nl/\\_resources/pagefile/O6tKGktURkKCLpDXJP9yOQ/385.0/dPr09-Q7WEqCMcRzmCWcgA/29UkWJx62kuoSXuTlrqxw.pdf?filename=Beleidsregels%20Wmo%202015%20na%204e%20wijziging.pdf](https://rio.rotterdam.nl/_resources/pagefile/O6tKGktURkKCLpDXJP9yOQ/385.0/dPr09-Q7WEqCMcRzmCWcgA/29UkWJx62kuoSXuTlrqxw.pdf?filename=Beleidsregels%20Wmo%202015%20na%204e%20wijziging.pdf)

## BIJLAGE: INTERVIEWHANDLEIDING

### Procedure van het interview

Het interview wordt in het kader van een persoonlijke scriptie afgenomen en vindt plaats in een afgesloten ruimte waarin face to face contact is met de respondent. Het vraaggesprek wordt volledig opgenomen. De opname is noodzakelijk voor de onderzoeker om het gesprek volledig te transcriberen, nadat het geluidsfragment is omgezet tot een tekstbestand, wordt de opname verwijderd. De onderzoeker zorgt ervoor dat het interview niet herleidbaar is naar een individuele respondent en zal in deze vorm ook niet gedeeld worden met personen die niet bij het onderzoek betrokken zijn, te weten de interviewer. Het gesprek duurt circa 1 uur. Vragen ter verduidelijking kunnen te allen tijde tussendoor door de respondent gesteld worden. De interviewer gaat ervan uit dat hiermee de geïnterviewde gestimuleerd wordt om eerlijke en betrouwbare informatie te verschaffen.

### *Algemene gegevens respondent*

Leeftijd	
Geslacht	m/v
Functie	
Organisatie	
Aantal dienstjaren in functie	

### *Open vragen*

1. Welke werkzaamheden voer je uit binnen het wijkteam?
2. In de inleiding is er een schets gegeven van de veranderingen i.r.t. de decentralisaties en het vormen van wijkteams met een beweging van verkokering naar integraal werken, herken je deze verandering? Zo ja, hoe heb jij deze verandering meegemaakt?
3. Heb je het idee of het gevoel dat je een verandering hebt doorgemaakt en hebt door moeten maken?
4. Ben je bekend met de regels die gelden voor het uitvragen, registreren en delen van informatie van burgers vanuit de Wet Bescherming Persoonsgegevens in relatie tot de uitvoering van je werkzaamheden in het wijkteam? *Zo nee, dan toelichting vanuit interviewer.*
5. Zijn de regels uit de sociale wetten en de privacy wetgeving te integreren in de bestaande werkwijze?
6. Ervaar je weleens knelpunten in je werk op het gebied van integraal werken en beschermen van de persoonsgegevens? Zo ja, hoe los je dit op?
7. Ervaar je een kloof tussen de waardes van de nieuwe regels ten opzichte van de bestaande regels?
8. Wat betekent de nieuwe regels of de werkwijze na 1 januari voor jouw bestaande werk? Vindt je de gevraagde nieuwe werkwijze haalbaar?
9. Wat vindt je van de regels omtrent de bescherming van persoonsgegevens? En wat vindt je van integraal werken? Waarom vindt je dat?
10. Zie je het nut van deze nieuwe regels? Waarom wel of waarom niet?
11. Wordt er door het management actief aandacht gevraagd voor de toepassing van de nieuwe regels? Wat doet dat met je?
12. Zie je een verschil tussen je eigen werkwijze en die van jouw collega's? Wat doet dat met je?
13. Krijg je weleens berichten vanuit de media mee over privacy? Wat doet dat met je?

14. Heb je binnen deze functie al vaker te maken gehad met veranderingen? Wat is jouw ervaring met verandertrajecten? Wat vindt je van de wijze waarop veranderingen binnen het wijkteam tot stand komt?
15. Ervaar je genoeg tijd om je te verdiepen in nieuwe regels en/of procedures? Zo nee, hoe ga je daarmee om en welke invloed heeft dat op jouw verandertraject?
16. Ben je betrokken geweest bij de ontwikkeling van de nieuwe procedures?
17. Hoe is de implementatie verlopen van nieuwe procedures? Wat heeft dit voor invloed gehad op jou?
18. Vindt je de gevraagde veranderingen complex? hoe zou je dit typeren? Wat doet dit met jou?
19. Eerder hebben we gesproken over de mate van een kloof tussen de regels vanuit privacy en integraal werken welke invloed heeft dit op:
  - a. Willen veranderen: gevolgen voor het werk, houding t.o.v. het onderwerp en gepercipieerde meerwaarde
  - b. Moeten veranderen: benodigde sturing, invloed van verschil in werkwijzen/houding, druk van buitenaf
  - c. Kunnen veranderen: ervaring met veranderingen, benodigde en beschikbare tijd, betrokkenheid bij verandering en gepercipieerde complexiteit van de verandering.

### Schaalvragen

Op een schaal van 1 tot 5, waarbij:

- 1: niet
- 2: minimaal
- 3: neutraal
- 4: matig
- 5: groot

		1	2	3	4	5
1	Ervaar je een kloof tussen de toepassing van integraliteit en bescherming persoonsgegevens					
2	<i>De mate om te willen veranderen op basis van:</i>					
	- De gevolgen voor je eigen werkzaamheden					
	- Je gevoelens met betrekking tot de verandering in de werkwijze					
	- De meerwaarde voor de organisatie of de burger					
3	<i>De mate om te moeten veranderen op basis van:</i>					
	- Ervaring van de mate van interne en/of externe druk om te veranderen					
4	<i>De mate om te kunnen veranderen op basis van:</i>					
	- Ervaring met veranderingen					
	- De beschikbare tijd voor de verandering					
	- Aansturing van het veranderproces					
	- Complexiteit van de verandering (vervlechting van regels)					
5	De mate waarin je bereid bent om te veranderen					

Per vraag wordt om een korte toelichting van de score gevraagd.

### Slotvraag

Zou je anders scoren bij de vragen 2 t/m 5 wanneer de kloof kleiner zou zijn? op welke wijze zou de score dan hypothetisch gezien verschillen?

