



## **Versterking methodisch werken via HRM**

Een kwantitatief onderzoek naar ondersteuning van professionele dienstverlening onder klantmanagers bij sociale diensten

Rik van Berkel, Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap

Paul van der Aa, Hogeschool Rotterdam, Kenniscentrum Talentontwikkeling

Met medewerking van: Julia Penning de Vries, Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap

Met dank aan: Louis Polstra en Desiree Klumpenaar, Hanzehogeschool Groningen, Academie voor Sociale Studies

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door het ZonMW-programma Vakkundig aan het Werk

# Inhoud

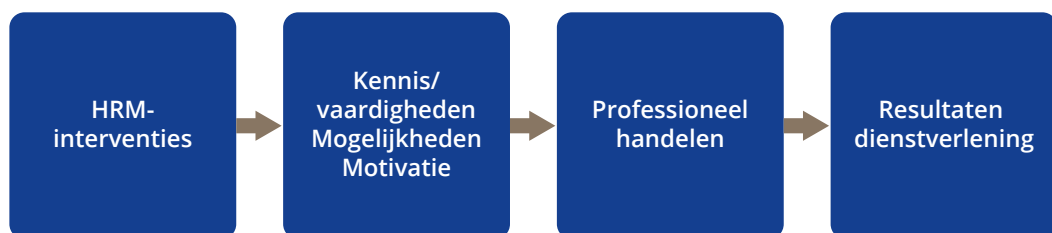
<b>Hoofdstuk 1 Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>Hoofdstuk 2 Het onderzoek</b>	<b>6</b>
2.1 Hoe hebben we onderzocht?	6
2.2 Wat hebben we onderzocht?	8
2.3 Analyse van de gegevens	11
2.4 De respondenten	11
<b>Hoofdstuk 3 Beschrijvende resultaten</b>	<b>12</b>
<b>Hoofdstuk 4 Het onderzoeksmodel: resultaten</b>	<b>15</b>
<b>Hoofdstuk 5 Conclusies en aandachtspunten voor professionalisering</b>	<b>19</b>
<b>Bijlage 1 Verantwoording SEM-analyses</b>	<b>21</b>

## Inleiding

Dit rapport doet verslag over de resultaten van een enquête in het kader van het onderzoek 'Versterking methodisch werken via HRM'. Dit onderzoek maakt deel uit van het ZonMW onderzoeksprogramma Vakkundig aan het Werk. Het onderzoek richt zich op de dienstverlening op het gebied van re-integratie en activering door medewerkers van (inter)gemeentelijke sociale diensten, in dit rapport aangeduid als klantmanagers. De laatste jaren hebben de professionalisering van deze dienstverlening en het vakmanschap van klantmanagers steeds meer aandacht gekregen. Tal van sociale diensten, Divosa, het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, en de Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK) hebben initiatieven ontwikkeld om de dienstverlening aan bijstandsgerechtigden én aan werkgevers te professionaliseren.

Het theoretisch startpunt van dit onderzoek is dat professionalisering van dienstverlening versterkt kan worden door personeelsbeleid of, zoals we het in dit rapport noemen, *human resource management* (HRM) interventies in de (inter)gemeentelijke sociale diensten waar de dienstverlening plaatsvindt. Dit startpunt baseren we op bestaande theorievorming waarin gesteld wordt dat via HRM-interventies geïnvesteerd kan worden in de kennis/vaardigheden, motivatie en mogelijkheden van medewerkers om de gewenste prestaties te leveren<sup>1</sup>. Professioneel handelen – en het leveren van professionele dienstverlening – kan als zo'n gewenste prestatie worden beschouwd. Vervolgens kan, theoretisch althans, verwacht worden dat professioneel handelen tot betere uitkomsten van de dienstverlening leidt – in dit geval, dat meer bijstandsgerechtigden aan het werk gaan of op andere manieren geactiveerd worden. Schematisch ziet dat er dan als volgt uit.

**Schema 1. Onderzoeksmodel**



Het doel van het enquête-onderzoek is om de verwachtingen die in dit onderzoeksmodel worden verondersteld, te toetsen. Daarbij staan de volgende vragen centraal:

1. In hoeverre hangen HRM-interventies samen met het professioneel handelen door klantmanagers? Verloopt deze samenhang via het versterken van de kennis/vaardigheden, motivatie en mogelijkheden van klantmanagers om professioneel te handelen?
2. In hoeverre hangt professioneel handelen samen met resultaten van de dienstverlening?

---

<sup>1</sup> In de wetenschappelijke literatuur wordt dit het AMO-model genoemd, waarbij AMO verwijst naar abilities, motivation, opportunities.

## Methodisch werken en professioneel handelen

In debatten over professionalisering van de dienstverlening en het vakmanschap van klantmanagers is niet altijd even duidelijk wat nu eigenlijk onder 'professioneel handelen' wordt verstaan. Sommigen benadrukken het methodisch werken van klantmanagers, wat door onderzoekers van TNO gedefinieerd is als "het planmatig uitvoeren van taken waarbij de klantmanager bij de begeleiding van een klant systematisch een aantal opeenvolgende stappen zet" (Hazelzet en Van der Torre, 2015, p. 6). Anderen benadrukken het gebruik van wetenschappelijke kennis over de effectiviteit van re-integratieinstrumenten bij besluiten van klantmanagers over het inzetten van deze instrumenten voor werkzoekenden. Zo wijst de Landelijke Cliëntenraad erop dat het voor cliënten van belang is dat er interventies worden ingezet die ook daadwerkelijk werken<sup>2</sup>. Op de website van Divosa wordt vakmanschap omschreven als "keuzes maken op basis van kennis uit wetenschap, praktijk en cliëntervaring en hierop reflecteren"<sup>3</sup>.

Tegen deze achtergrond was verheldering van het begrip professioneel handelen een belangrijke subdoelstelling van het onderzoek. Daarbij hebben we ervoor gekozen om professioneel handelen te beschouwen als een begrip waar meerdere dimensies aan te onderscheiden zijn. Bij de selectie van die dimensies zijn we als volgt te werk gegaan. Ten eerste hebben we gekeken naar de dimensies van professioneel handelen die in de literatuur genoemd worden. Ten tweede hebben we in een kwalitatief vooronderzoek dat we in zes (inter)gemeentelijke sociale diensten hebben gedaan ter voorbereiding op de enquête, aandacht besteed aan hoe klantmanagers, managers en cliënten aankijken tegen 'professioneel handelen' op het gebied van dienstverlening rond re-integratie en activering. In het voorbereidend kwalitatief onderzoek vonden groepsinterviews plaats met in totaal 82 klantmanagers en 7 cliënten, evenals individuele interviews met 12 leidinggevendenden.<sup>4</sup>

In hoofdstuk 2 werken we de opzet van het onderzoek verder uit. Daar lichten we ook nader toe hoe we de onderdelen van het onderzoeksmodel hebben onderzocht, en welke dimensies van professioneel handelen we hebben geselecteerd. In hoofdstuk 3 presenteren we een aantal beschrijvende onderzoeksresultaten, waarna we in hoofdstuk 4 ingaan op de hoofdvraag van dit onderzoek: in hoeverre stemmen onze onderzoeksgegevens overeen met het onderzoeksmodel dat we hierboven hebben gepresenteerd? Hoofdstuk 5 presenteert een aantal conclusies en aandachtspunten voor de verdere professionalisering van klantmanagement in re-integratie en activering.

- 
- 2 [http://www.landelijkeclientenraad.nl/Content/Downloads/41196-2017\\_79\\_05%20I\\_vakkundig.pdf](http://www.landelijkeclientenraad.nl/Content/Downloads/41196-2017_79_05%20I_vakkundig.pdf); geraadpleegd 4/12/18.
  - 3 <https://www.divosa.nl/onderwerpen/vakmanschap>; geraadpleegd 4/12/18.
  - 4 Over dit kwalitatieve onderzoek is een afzonderlijke rapportage verschenen.

## Het onderzoek

In dit hoofdstuk schetsen we in het kort hoe we het enquête-onderzoek onder klantmanagers hebben aangepakt<sup>5</sup>. Eerst gaan we in op *hoe* we hebben onderzocht. Daarna lichten we toe *wat* we hebben onderzocht, waarbij de belangrijkste begrippen uit ons onderzoeksmodel (zie hoofdstuk 1) worden toegelicht. Vervolgens maken we een aantal opmerkingen over de gebruikte analysemethode. We sluiten het hoofdstuk af met een aantal kenmerken van de respondenten die aan dit onderzoek hebben meegewerkt.

### 2.1 Hoe hebben we onderzocht?

Het onderzoek onder klantmanagers is uitgevoerd door middel van een internetenquête. Daarbij is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten waarvan is getoetst of zij ook werkelijk meten wat beoogd wordt te meten. Wel zijn de afzonderlijke vragen waar nodig en mogelijk aangepast om ze zoveel mogelijk aan te laten sluiten bij de werkcontext van de klantmanagers. Zo is bij vragen over opleiding en ontwikkeling expliciet aangegeven dat het gaat om opleiding en ontwikkeling op het gebied van re-integratie en activering. De vragenlijst is getest door zes klantmanagers uit twee (inter)gemeentelijke sociale diensten, op basis waarvan nog diverse veranderingen in de formuleringen van de vragen zijn aangebracht. Zo is in de vragen rekening gehouden met het feit dat in sommige sociale diensten gewerkt wordt in zelfsturende teams.

De populatie voor het onderzoek betreft medewerkers werkzaam bij sociale diensten die een rol hebben in het leveren van dienstverlening rond re-integratie en activering aan bijstandsgerechtigden en/of werkgevers. Het benaderen van deze populatie (of een deel ervan) voor onderzoek blijkt zeer lastig. Er bestaat geen landelijk bestand met medewerkers van sociale diensten, laat staan van medewerkers met een rol in de dienstverlening rond re-integratie en activering. De koninklijke route verloopt dus via de gemeenten, en dat is geen eenvoudige route: niet alleen vanwege de veelheid aan gemeenten, maar ook vanwege enige onderzoeksmoeheid, werkdruk, en (soms) gevoeligheid rond privacy issues. Dat maakt ook een getrapte aselecte steekproef (aselect gemeenten kiezen waarbinnen vervolgens klantmanagers worden benaderd) uiterst tijdrovend.

Uiteindelijk zijn bij het uitzetten van de enquête onder klantmanagers twee strategieën gehanteerd.

Allereerst zijn de zes (inter)gemeentelijke sociale diensten die bij dit onderzoek betrokken waren en waar ook het vooronderzoek heeft plaatsgevonden, gevraagd om hun medewerkers een uitnodiging te sturen om deel te nemen aan het onderzoek. Daarnaast zijn nog twee andere sociale diensten (één gemeentelijke, één intergemeentelijke) bereid gevonden aan het onderzoek deel te nemen. Deze sociale diensten gezamenlijk verzorgen de dienstverlening rond re-integratie en activering in 18 gemeenten. In deze 18 gemeenten woont 23% van

---

<sup>5</sup> Voor een meer technische verantwoording van de in dit onderzoek uitgevoerde analyses, zie bijlage 1.

alle bijstandsgerechtigden in Nederland tussen 15 jaar en de AOW-leeftijd (cijfers CBS over 2017). Omdat we deze gemeenten niet aselekt hebben geselecteerd en we geen landelijke gegevens hebben over klantmanagers met re-integratie en activeringstaken, kan niet worden vastgesteld of de respondenten uit deze (inter)gemeentelijke sociale diensten representatief zijn voor klantmanagers in Nederland. Het responspercentage in de onderzochte (inter)gemeentelijke sociale diensten bedroeg 27%. Dit is een minimum: niet alle gemeenten bleken precies te kunnen identificeren welke medewerkers re-integratie- en activeringstaken hebben, zodat soms een grotere groep respondenten is benaderd dan tot de doelgroep van dit onderzoek behoorde. Overigens verwachten wij geen al te grote afwijkingen tussen dit minimumpercentage en het feitelijke responspercentage in de onderzochte sociale diensten.

Dit ligt anders bij de tweede strategie gebruikt bij het benaderen van respondenten. Alle leden van de Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK) zijn via hun nieuwsbrief uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek; deels zijn deze leden werkzaam in de bovengenoemde 8 (inter)gemeentelijke sociale diensten. Volgens opgave van de BvK heeft de vereniging 1289 leden (najaar 2018). Van al onze respondenten geven er 139 aan lid te zijn van de BvK. Dit zou resulteren in een responspercentage van 11%. Bij dit cijfer moeten echter diverse kanttekeningen gemaakt worden:

- ▶ in het ledenbestand van de BvK bevinden zich ook medewerkers zonder taken op het gebied van re-integratie en activering. De BvK zelf maakt de inschatting dat zo'n 800-900 leden klantmanagers zijn met re-integratie en activeringstaken;
- ▶ respondenten zijn niet altijd op de hoogte van hun lidmaatschap van de BvK; sommigen gaven dat ook in de vragenlijst aan. Zo gaven 20 respondenten die gereageerd hebben op de BvK-uitnodiging tot deelname aan het onderzoek aan *geen* lid van de BvK te zijn. Ook bleek bij een gemeente met collectief BvK-lidmaatschap waar alle medewerkers als lid zijn aangemeld, toch de helft van de respondenten aan te geven geen BvK-lid te zijn.

Als we bij het berekenen van het aantal respondenten en het responspercentage onder BvK-leden rekening houden met bovenstaande punten, dan zou het aantal respondenten dat BvK-lid is uitkomen op 174, en het responspercentage op zo'n 19%. Ook bij deze groep is representativiteit niet betrouwbaar vast te stellen, al was het alleen maar omdat niet bekend is hoeveel (en welke) BvK-leden daadwerkelijk klantmanagers met re-integratie- en activeringstaken zijn.

Samenvattend ziet de respons er als volgt uit (tabel 1):

**Tabel 1. Respons in het onderzoek (minimaal)**

Wervingskanaal	Aantal uitnodigingen verstuurd	Bruikbare <sup>6</sup> respons (aantal)	Responspercentage
8 (inter)gemeentelijke sociale diensten	1248	338	27
BvK	1289	139-174	11-19
<b>Totale respons*</b>	-	<b>413</b>	-

\*Exclusief dubbeltellingen

6 Veruit de meeste respondenten hebben de vragenlijst (vrijwel) volledig ingevuld. 15 Respondenten hebben de vragenlijst niet volledig ingevuld maar wel (minimaal) de vragen over HRM-interventies en professioneel handelen. Zij zijn in de analyse ook meegenomen.

## 2.2 Wat hebben we onderzocht?

### HRM-interventies

Tabel 2 geeft een overzicht van de HRM-interventies die in het onderzoek zijn onderzocht. De selectie van interventies is enerzijds gebeurd op basis van de wetenschappelijke literatuur; en anderzijds op het voorbereidend kwalitatief onderzoek. De HRM-interventies zijn, op basis van de wetenschappelijke literatuur, ingedeeld in drie groepen: HRM-interventies primair gericht op versterken (1) van kennis/vaardigheden, (2) van motivatie, en (3) van mogelijkheden om het werk te doen. In de enquête werd klantmanagers per HRM-interventie een aantal stellingen voorgelegd over de ondersteuning door HRM. Bijvoorbeeld: "Er worden mij voldoende mogelijkheden geboden om deel te nemen aan scholing, cursussen en workshops op het gebied van re-integratie en activering"; "Ik word gestimuleerd om zelf oplossingen te ontwikkelen voor problemen die ik in de dienstverlening tegenkom". Er werd dus niet gevraagd naar de *aanwezigheid* van HRM-interventies in de eigen organisatie, maar naar de mate waarin men zich door HRM-interventies voelt *ondersteund*. Op een 5-puntsschaal konden respondenten per stelling aangeven in hoeverre ze het met die stelling (on)eens zijn. Een hoge score betekent een hoge ervaren mate van ondersteuning door de betreffende HRM-interventie; een lage score een lage mate van ervaren ondersteuning.

**Tabel 2. Onderzochte HRM-interventies**

HRM-interventies	Thema's die in de vragen zijn opgenomen
<i>Versterken kennis/vaardigheden</i>	
Werving en selectie van nieuwe collega's	Zorgvuldigheid selectie; aansluiting opleiding en vaardigheden nieuwe collega's bij functie; fit nieuwe medewerker met team
Opleiding en ontwikkeling	Scholingsmogelijkheden; inwerken nieuwe collega's; aansluiting ontwikkeling bij behoeften organisatie; geboden mogelijkheden voor overleg collega's; stimule ring ontwikkeling; aandacht ontwikkeling tijdens beoordelings-gesprekken; promotiemogelijkheden
<i>Versterken motivatie</i>	
Prestatie-beoordeling	Regelmatige evaluatie van beoordeling; beoordeling vormt basis voor ontwikkeling; duidelijkheid prestatie-afspraken; ontvangen verslag beoordeling; aandacht functioneren medewerker en organisatie/leiding/team; heldere beoordelingsprocedure
Beloning	Beloning mede gebaseerd op prestaties; oordeel salaris; mogelijkheden salarisverhoging; niet-monetaire beloning voor goede prestaties
<i>Versterken mogelijkheden</i>	
Zelfsturing	Ondersteuning en stimuleren zelf oplossen van problemen; vertrouwen organisatie in beslissingen medewerker
Participatie in besluitvorming rond dienstverlening	Betrokkenheid bij besluitvorming organisatie over dienstverlening; inspraakmogelijkheden; informatieverstrekking aan medewerker
Beslisruimte	Ruimte medewerker voor verbetering dienstverlening en voor aanbrengen veranderingen in dienstverlening; ruimte in overeenstemming verantwoordelijkheden

### Kennis/vaardigheden, mogelijkheden en motivatie

In het onderzoeksmodel worden kennis/vaardigheden, motivatie en mogelijkheden gezien als de theoretische 'mechanismen' die kunnen verklaren hoe HRM-interventies samenhangen met het professioneel handelen van klantmanagers. Ook bij dit deel van de enquête konden klantmanagers op een 5-puntschaal antwoord geven op een aantal vragen per onderdeel van de drie mechanismen. De vragen beoogden te meten in hoeverre klantmanagers naar eigen oordeel beschikken over kennis/vaardigheden, motivatie en mogelijkheden. Een voorbeeldvraag over mogelijkheden was: "De hoeveelheid werk die ik heb is in overeenstemming met wat ik aan kan"; een voorbeeldvraag over kennis/vaardigheden luidde: "Ik heb voldoende kennis over de toegevoegde waarde voor cliënten en/of werkgevers van de dienstverlening die ik in kan zetten". Tabel 3 biedt een overzicht van de concepten en de thema's waarnaar is gevraagd.



**Tabel 3. Kennis/vaardigheden, motivatie, mogelijkheden van klantmanagers**

	Thema's die in vragen zijn opgenomen
<i>Kennis/vaardigheden</i>	
Bekwaamheid om werk te doen	Eisen aankunnen; gestelde doelen kunnen realiseren; kalmte bewaren bij problemen; problemen kunnen oplossen; uitdagingen aankunnen; werkervaring voorbereid op loopbaan
Beschikking over benodigde kennis/vaardigheden	Kennis dienstverlening; kennis toegevoegde waarde dienstverlening; kennis en vaardigheden toereikend voor taken
Extrinsieke motivatie	Voorkomen negatieve beoordeling, problemen, schuldgevoel, slecht gevoel
Intrinsieke motivatie	Goede dienstverlening leveren en goede dienstverlener zijn is belangrijk; plezier en lol in werk
<i>Mogelijkheden</i>	
Middelen waarover men beschikt	Voldoende tijd; kan taken aan; aanbod dienstverlening aansluitend bij behoeften klanten
Autonomie	Uitvoering taken, werktempo, volgorde werkzaamheden zelf bepalen; mogelijkheid ideeën te ontwikkelen; flexibele werktijden
Afwezigheid beleid-klant rolconflict	Geen klachten klanten over beleid; geen conflicterende wensen klanten-beleid; geen schending privacy klanten

## Professioneel handelen

Zoals toegelicht in het vorige hoofdstuk, zijn in dit onderzoek diverse dimensies van professioneel handelen onderzocht. Uiteindelijk zijn op basis van literatuuronderzoek en het kwalitatieve vooronderzoek negen dimensies geselecteerd. Van elke dimensie van professioneel handelen is aan klantmanagers gevraagd hoe vaak ze de dimensie in hun dienstverlening toepassen (5-puntschaal; hoe hoger de score, hoe vaker toegepast). Ook nu weer zijn per dimensie verschillende stellingen aan respondenten voorgelegd. Een voorbeeldstelling van de dimensie 'kennis delen' luidde: "Ik werk samen en communiceer met mijn collega's om informatie en kennis te delen, bijvoorbeeld in intervisiebijeenkomsten". Tabel 4 geeft een overzicht van de dimensies en de per dimensie uitgevraagde thema's.

**Tabel 4. Dimensies van professioneel handelen**

	Thema's die in vragen zijn opgenomen
Kennis delen	Kennis delen met collega's; deelnemen aan overleg/intervisie met collega's; kennis delen met andere teams/afdelingen
Kennis verwerven	Lezen vakbladen; deelname conferenties, cursussen; organiseren cursussen
Kennis gebruiken (evidence-based werken)	Kennis afkomstig van internet, rapporten, handleidingen e.d. gebruiken bij besluitvorming; kennis over effectiviteit vormen van dienstverlening richtinggevend bij besluitvorming; kennis effectiviteit gebruiken in combinatie met eigen expertise over klanten
Bijdragen aan innovatie van dienstverlening	Zelf nieuwe ideeën, werkmethode ontwikkelen; steun zoeken en toestemming verwerven voor nieuwe ideeën; vernieuwing implementeren
Cliëntgerichtheid	Betrokkenheid cliënten bij besluitvorming; informatieverstrekking aan cliënten; emotionele steun bieden aan cliënten
Werkgeversgerichtheid	Ondersteunen realiseren doelen werkgevers; vragen werkgevers beantwoorden; belang werkgevers in het oog houden; oplossingsgericht werken; behoeften werkgevers peilen
Toelichten/verantwoorden van besluiten rond dienstverlening	Toelichten/verantwoorden besluiten aan leidinggevende, klanten, collega's, externe partijen
Samenwerken binnen organisatie en met externe partners	Samenwerken collega's eigen team; samenwerken met collega's andere teams; samenwerken met externe stakeholders/partijen
Methodisch werken	Diagnose vormt basis genomen besluiten; opstellen en gebruik trajectplan; evaluatie trajectplan

Vanwege het relatief geringe aantal respondenten dat dienstverlening aan werkgevers verleent, is ‘werkgeversgerichtheid’ in de analyse van het onderzoeksmodel uiteindelijk niet meegenomen.

## Prestaties klantmanagers

De gedachte achter de initiatieven gericht op het bevorderen van professioneel handelen en het vakmanschap van klantmanagers is dat het de prestaties van medewerkers verbetert, in termen van de geleverde dienstverlening én de uitkomsten van de dienstverlening. In dit onderzoek hebben we ook aandacht willen besteden aan de relatie tussen professioneel handelen en prestaties van klantmanagers. Daarbij hebben we klantmanagers zélf gevraagd uitspraken te doen over hun prestaties. Hiervoor is een bestaande vragenlijst gebruikt, die onderscheid maakt tussen effectiviteit, efficiency en rechtvaardigheid van prestaties. Een voorbeeldstelling van ‘effectiviteit’ is: “Ik draag goed bij aan het realiseren van de organisatie-doelen”; een voorbeeldstelling van ‘efficiency’ luidt: “Ik lever mijn dienstverlening zonder verspilling van tijd”. Tabel 5 geeft een overzicht.

**Tabel 5. Prestaties van klantmanagers (eigen oordeel)**

	Thema's die in vragen zijn opgenomen
Effectiviteit	Realisatie afgesproken doelen; bijdrage doelen organisatie; kwaliteit dienstverlening; succesvol afronden projecten
Efficiency	Geen verspilling tijd/geld; optimaal gebruik van kennis/vaardigheden; leren van fouten
Rechtvaardigheid	Behandeling klanten en externe partners; respecteren wet- en regelgeving

Om het eigen oordeel over prestaties in breder perspectief te plaatsen hebben we respondenten gevraagd naar de beoordeling van hun prestaties tijdens het laatste beoordelingsgesprek (let wel: ook deze data zijn dus afkomstig van klantmanagers zelf). De variantie in beoordeling bleek beperkt: 70% van de respondenten is ‘goed’ beoordeeld, 25% ‘uitstekend’. Wanneer we deze twee groepen vergelijken, dan blijkt dat het oordeel over de eigen effectiviteit en efficiency van de ‘uitstekend’ beoordeelde respondenten significant hoger is dan dat van de ‘goed’ beoordeelde respondenten. Deze vergelijking vormt een aanwijzing dat onze subjectieve maat voor prestaties (het oordeel van respondenten over de eigen prestaties) positief samenhangt met het oordeel van anderen (leidinggevenden of, bij zelfstudeerende teams, teamleden) over die prestaties. Voor het oordeel over het eigen professioneel handelen geldt hetzelfde: als uitstekend beoordeelde respondenten scoren hoger op professioneel handelen dan als goed beoordeelde respondenten.

## 2.3 Analyse van de gegevens

De analyse van de gegevens heeft plaatsgevonden middels een zogenaamde SEM-analyse (SEM staat voor structural equation modeling). Deze statistische analysemethode stelt ons in staat om:

1. De kwaliteit van de meetinstrumenten te analyseren. Daarmee kan worden vastgesteld in hoeverre we ervan uit mogen gaan dat de vragen die we gesteld hebben daadwerkelijk meten wat ze beogen te meten;
2. De kwaliteit van het onderzoeksmodel te analyseren, waarmee de fit tussen onze data en ons theoretische onderzoeksmodel kan worden bepaald.

Op deze manier kunnen we dus onderzoeken of onze gegevens overeenstemmen met de in het onderzoeksmodel verwachte relaties. Ook kunnen we analyseren of de HR-interventies samenhangen met professioneel handelen via de in het onderzoeksmodel onderscheiden mechanismen.

## 2.4 De respondenten

Ter afsluiting van dit hoofdstuk vatten we in tabel 6 de belangrijkste kenmerken van de respondenten in dit onderzoek samen.

**Tabel 6. Kenmerken respondenten**

Kenmerken	Cijfers
Geslacht	Man: 37% Vrouw: 63%
Gemiddelde leeftijd	48
Type contract	Vast: 65% Tijdelijk met uitzicht op vast: 9% Tijdelijk/flexibel/zzp: 23% Overig: 3%
Werkervaring re-integratie (gemiddeld)	12,5 jaar
Hoogst voltooide opleiding	mbo: 9% hbo sociaal/maatschappelijk werk: 26% hbo sociaal juridisch: 15% hbo P&O/HRM: 15% hbo overige: 19% universitair: 10% overig: 6%

## Beschrijvende resultaten

Vooruitlopend op de analyse van ons onderzoeksmodel in het volgende hoofdstuk, presenteren we in dit hoofdstuk een aantal beschrijvende onderzoeksresultaten. We kijken dus nog niet naar de relaties tussen de verschillende onderdelen van het onderzoeksmodel, maar geven voor de belangrijkste onderdelen weer hoe de respondenten daarop hebben geantwoord. De toevoegingen ‘weinig spreiding’ en ‘veel spreiding’ in onderstaande tabellen betekenen dat de antwoorden van de respondenten weinig respectievelijk sterk van elkaar verschillen<sup>7</sup>.

### HRM-interventies

Een belangrijk onderdeel van het onderzoeksmodel zijn de HRM-interventies. De respondenten is gevraagd in hoeverre ze zich door de HRM-interventies ondersteund voelden. In tabel 7 geven we de resultaten weer.

**Tabel 7. Ervaren mate van ondersteuning door verschillende HRM-interventies**  
(hoe hoger de score, hoe meer men zich ondersteund voelt)

HRM-interventie	Score (minimaal 1, maximaal 5)
HRM gericht op versterken kennis/vaardigheden	
Werving en selectie van nieuwe collega's	3,1 (veel spreiding)
Opleiding en ontwikkeling	3,3
HRM gericht op versterken motivatie	
Prestatie-beoordeling	3,5
Beloning	2,8
HRM gericht op versterken mogelijkheden	
Zelfsturing	4,1
Participatie klantmanagers in besluitvorming rond dienstverlening	3,4 (veel spreiding)
Beslisruimte	3,5 (veel spreiding)

De scores laten zien dat respondenten zich in enigerlei mate ondersteund voelen door de HRM-interventies, maar erg positief zijn ze niet. De duidelijkste uitzondering in positieve zin is zelfsturing. De negatieve uitschieter is beloning, wat wellicht te maken heeft met beperkte mogelijkheden op dit vlak van publieke organisaties. Naast beloning voelen respondenten zich in geringe mate ondersteund door werving & selectie (de kwaliteit van selectie van nieuwe collega's) en door opleiding & ontwikkeling – twee HRM-interventies die in het kader van professionalisering de nodige aandacht verdienen.

Bij drie HRM-interventies vinden we veel spreiding in de antwoorden van de respondenten: werving en selectie, participatie in besluitvorming en beslisruimte. Hierover oordelen klantmanagers dus relatief divers.

7 Hierbij is gebruik gemaakt van de standaarddeviatie. Hoewel er geen harde criteria zijn om van lage of hoge standaarddeviatie te spreken, spreken we over weinig spreiding bij een standaarddeviatie kleiner dan .5; en van veel spreiding bij een standaarddeviatie groter dan 1.0.

## Kennis/vaardigheden, motivatie, mogelijkheden

In tabel 8 geven we weer hoe respondenten oordelen over hun kennis en vaardigheden, motivatie, en mogelijkheden. Respondenten oordelen positief over hun kennis en vaardigheden. In het licht van wat we hierboven zagen over op kennis en vaardigheden gerichte HRM-interventies, mag dit enigszins verbazend lijken. Maar bedacht moet worden dat kennis en vaardigheden natuurlijk ook beïnvloed worden door de opleiding en (werk)ervaring van klantmanagers. Qua motivatie zijn respondenten duidelijk sterker intrinsiek dan extrinsiek gemotiveerd voor het leveren van goede dienstverlening. Over het geheel genomen oordelen ze over hun mogelijkheden enigszins positief. Autonomie is een duidelijk positieve uitschieter. Minder positief oordelen ze over de middelen waarover ze beschikken, en over de mate waarin ze gevrijwaard zijn van conflicten tussen wensen van beleid enerzijds en van klanten anderzijds.

Over het totaal aan kennis en vaardigheden waarover zij beschikken oordelen klantmanagers relatief eensgezind. Ook op het punt van intrinsiek bepaalde motivatie treffen we weinig spreiding aan.

**Tabel 8. Oordeel respondenten over hun kennis/vaardigheden, motivatie, mogelijkheden (1-5)**

	Score (minimaal 1, maximaal 5)
<i>Kennis en vaardigheden</i>	
Bekwaamheid om werk te doen	4,4
Beschikken over kennis en vaardigheden	4,5
<b>Totaal</b>	<b>4,5 (weinig spreiding)</b>
<i>Motivatie</i>	
Extrinsiek bepaalde motivatie	2,6
Intrinsiek bepaalde motivatie	4,7 (weinig spreiding)
<i>Mogelijkheden</i>	
Middelen waarover men beschikt	3,6
Autonomie	4,2
Afwezigheid beleid-klant rolconflict	3,4
<b>Totaal</b>	<b>3,7</b>

## Professioneel handelen

Zoals eerder beschreven onderscheiden we diverse dimensies van professioneel handelen. In het onderzoek hebben we gekeken naar het oordeel van respondenten over het feitelijk handelen op deze dimensies, en naar het belang dat respondenten hechten aan de dimensies. Tabel 9 geeft de scores weer.

Met uitzondering van 'kennis delen' oordelen respondenten bescheiden over de met kennis verbonden dimensies van hun professioneel handelen (kennisverwerving en kennisgebruik) en over de eigen bijdrage aan innovatie van de dienstverlening. Ook methodisch werken scoort iets lager dan het gemiddelde voor professioneel handelen op de dimensies in zijn totaliteit. Klantgerichtheid (en dan met name cliëntgerichtheid) is de dimensie van professioneel handelen waarop de respondenten het hoogst scoren. Dit correspondeert met de dimensie van professioneel handelen die respondenten het belangrijkste vinden. Opmerkelijk is dat in termen van het belang gehecht aan dimensies van professioneel handelen, de aan kennis gerelateerde dimensies duidelijk hoger scoren dan het feitelijk handelen. Verantwoording en methodisch werken als dimensies van professioneel handelen wordt relatief het minst belang toegekend, maar ook hier gaat het nog altijd om een score boven de 4. Samenvattend lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat de relatief lage score op een aantal dimensies van het feitelijk gedrag, niet eenvoudigweg te verklaren valt door het feit dat men die dimensies ook minder belangrijk vindt. Wel valt op dat de dimensies van professioneel

handelen die in debatten over professionalisering het meest aandacht krijgen (de rol van kennis (met uitzondering van kennisdeling), en methodisch werken), in het feitelijk handelen van klantmanagers een verhoudingsgewijs lage score krijgen.

Hoewel dat niet geldt voor de afzonderlijke dimensies van het feitelijk professioneel handelen, zien we bij de totaalscore weinig spreiding. Dat lijkt erop te wijzen dat klantmanagers verschillende 'profielen' van feitelijk professioneel handelen hebben, waarin verschillende dimensies van professioneel handelen meer of juist minder accent krijgen. Als het gaat om het aan onderscheiden dimensies van professioneel handelen gehechte belang, zijn de meningen het minst uiteenlopend op het gebied van klantgericht handelen.

**Tabel 9. Professioneel handelen: feitelijk gedrag en belang volgens klantmanagers (1-5)**

Professioneel handelen	Feitelijk gedrag	Belang
Kennis delen	4,0	4,7
Kennis verwerven	3,0	4,7
Kennis gebruiken (evidence-based werken)	3,5	4,5
Bijdragen aan innovatie van dienstverlening	3,3	4,5
Clientgericht werken en bejegening van cliënten	4,6	4,8* (weinig spreiding)
Klantgericht werken richting werkgevers	4,3	
Verantwoording afleggen en uitleg geven over beslissingen genomen over dienstverlening	4,2	4,1
Samenwerken binnen organisatie en met externe partners	4,1	4,7
Methodisch werken	3,7	4,2
<b>Professioneel handelen totaal</b>	<b>3,8 (weinig spreiding)</b>	<b>-</b>

\*score 4,8 betreft de gezamenlijke score voor clientgericht werken en klantgericht werken richting werkgevers.

## Prestaties

Respondenten is gevraagd een oordeel te geven over de eigen prestaties. Daarbij maken we onderscheid tussen het oordeel over effectiviteit, efficiency, en rechtvaardigheid van de eigen prestaties. Tabel 10 laat zien dat de respondenten behoorlijk positief oordelen over hun prestaties. Waar het gaat over het oordeel over eigen prestaties op het punt van rechtvaardigheid is sprake van weinig spreiding.

**Tabel 10. Oordeel respondenten over eigen prestaties (1-5)**

Dimensies van prestaties	Oordeel
Effectiviteit	4,3
Efficiency	4,3
Rechtvaardigheid	4,5 (weinig spreiding)

## Het onderzoeksmodel: resultaten

### Professioneel handelen

Alvorens in te gaan op de resultaten van ons onderzoek met betrekking tot het onderzoeksmodel, besteden we eerst aandacht aan professioneel handelen. Immers, het was één van de doelstellingen van dit onderzoek om het concept 'professioneel handelen' nader te onderzoeken. Zoals eerder is toegelicht, zijn we in dit onderzoek uitgegaan van de veronderstelling dat professioneel handelen een multi-dimensioneel concept is. Die multi-dimensionaliteit blijkt zowel uit de literatuur als uit de opvattingen over professioneel handelen zoals die uit ons kwalitatief onderzoek naar voren zijn gekomen. Op grond van het literatuur- en vooronderzoek hebben we in totaal negen dimensies van professioneel handelen onderscheiden, waarvan er uiteindelijk acht in de verdere analyse zijn meegenomen (zie paragraaf 2.2: werkgeversgerichtheid in de dienstverlening is vanwege het geringe aantal respondenten dat werkgeversdienstverlening verricht, buiten beschouwing gelaten). Om deze veronderstelling te toetsen, zijn statistische analyses uitgevoerd. Het gaat hier, in methodologische termen, om zogenaamde confirmatieve factor-analyses, waarmee we de hypothese testen dat 'professioneel handelen' een latent construct is dat bestaat uit de acht dimensies die we hebben onderscheiden. Onze analyses bevestigden deze hypothese: professioneel handelen hangt significant samen met elk van de dimensies, waarbij 'kennisdeling' de sterkste samenhang heeft met professioneel handelen, en 'methodisch werken' de minst sterke (zie tabel 12 in bijlage 1). Op basis van deze analyses kunnen we onze onderzoeksresultaten presenteren in termen van de relaties tussen HRM-interventies en professioneel handelen. Overigens is daarmee niet gezegd, dat deze acht dimensies het concept professioneel handelen volledig dekken. Theoretisch bestaat de mogelijkheid dat nog andere dimensies binnen professioneel handelen te onderscheiden zijn.

### Korte toelichting op de presentatie van onderzoeksresultaten

In het onderstaande presenteren we de onderzoeksresultaten in vier stappen. In de eerste drie stappen kijken we naar de drie groepen HRM-interventies die we onderscheiden (gericht op versterking van respectievelijk kennis/vaardigheden, motivatie en mogelijkheden) en hun relaties met professioneel handelen. Daarbij besteden we ook aandacht aan de in ons onderzoeksmodel veronderstelde mechanismen die de relatie tussen HRM-interventies enerzijds en professioneel handelen anderzijds kunnen verklaren. Hierbij is het belangrijk nogmaals te benadrukken dat we in dit onderzoek niet kijken naar óf de verschillende HRM-interventies al dan niet voorkomen in de (inter)gemeentelijke sociale diensten, maar naar de mate waarin klantmanagers zich door de interventies ondersteund voelen. In de vierde stap van de presentatie van onderzoeksresultaten kijken we vervolgens naar de relatie tussen professioneel handelen en de prestaties van klantmanagers.

De resultaten vatten we in het onderstaande samen in schema's. De cijfers in de schema's (zogenaamde gestandaardiseerde beta-coëfficiënten) geven een aanduiding van de sterkte van de relaties tussen de concepten/variabelen. Doorgaans variëren die cijfers tussen -1.0 en 1.0. Hoe dichter de cijfers liggen bij -1.0 (een negatieve relatie) of 1.0 (een positieve relatie), hoe sterker de relatie is. Waar in onderstaande schema's effectsterktes worden weergegeven, zijn deze alle significant.

In SEM-analyses wordt onderscheid gemaakt tussen directe, indirecte en totale effecten<sup>8</sup>. Bij indirecte effecten verloopt de relatie tussen HRM-interventies en professioneel handelen via de in ons onderzoeksmodel onderscheiden 'mechanismen': respectievelijk kennis/vaardigheden, motivatie en mogelijkheden van klantmanagers. De grootte van deze indirecte relatie is het product van de relaties tussen enerzijds HRM-interventies en het mechanisme, en anders het mechanisme en professioneel handelen. Een deel van de relatie tussen HRM-interventies en professioneel handelen verloopt niet via het mechanisme: dit noemen we het directe effect. Indirect en direct effect opgeteld geven de totale sterkte van de relatie tussen HRM-interventies en professioneel handelen.

## Het onderzoeksmodel: onderzoeksresultaten

Allereerst kijken we naar de HRM-interventies werving & selectie en opleiding & ontwikkeling. Van deze HRM-interventies veronderstelt ons model dat die bijdragen aan de kennis en vaardigheden van klantmanagers, en dat die vervolgens bijdragen aan professioneel handelen. In schema 2 worden de resultaten weergegeven. Het schema laat zien dat op kennis/vaardigheden gerichte HRM-interventies inderdaad een positieve relatie hebben met de kennis en vaardigheden van klantmanagers, en dat kennis en vaardigheden een positieve relatie hebben met hun professioneel handelen. Daarnaast is er ook een direct effect van deze HRM-interventies op professioneel handelen – wellicht spelen nog andere mechanismen dan het versterken van kennis/vaardigheden een rol.

Vervolgens kijken we naar de motivatie-versterkende HRM-interventies: prestatie-beoordeling en beloning. Daarbij hebben we onderscheid gemaakt tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie als mogelijke mechanismen om de relatie tussen deze HRM-interventies en professioneel handelen te verklaren. Schema 3 toont de resultaten. Ook nu weer is er sprake van een direct en indirect effect van de HRM-interventies op professioneel handelen. Opmerkelijk is dat het indirecte effect via motivatie alleen intrinsieke motivatie betreft, waarbij intrinsieke motivatie een vrij sterke positieve relatie heeft met professioneel handelen. De relaties tussen de HRM-interventies en extrinsieke motivatie en tussen extrinsieke motivatie en professioneel handelen zijn niet significant.

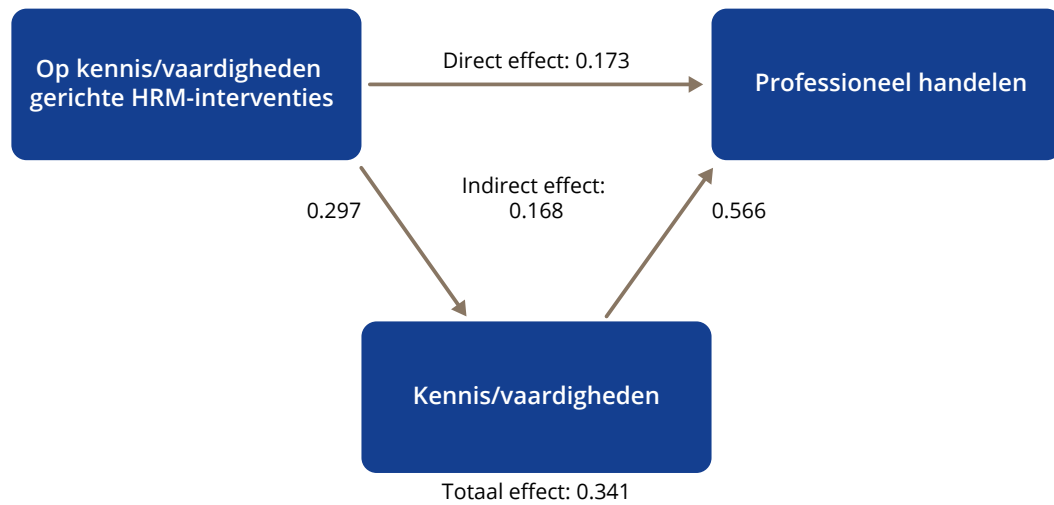
Als derde kijken we naar de HRM-interventies die erop gericht zijn de mogelijkheden van klantmanagers om professioneel te handelen te versterken. Het gaat hier om de HRM-interventies zelfsturing, participatie in besluitvorming, en beslisruimte. In schema 4 worden de resultaten weergegeven. Wederom zien we hetzelfde patroon als hierboven: de HRM-interventies hebben zowel een direct als indirect effect op professioneel handelen. Op versterking van mogelijkheden gerichte HRM-interventies vertonen een sterk positieve relatie met de door klantmanagers ervaren mogelijkheden, en die zijn op hun beurt positief gerelateerd aan het professioneel handelen.

---

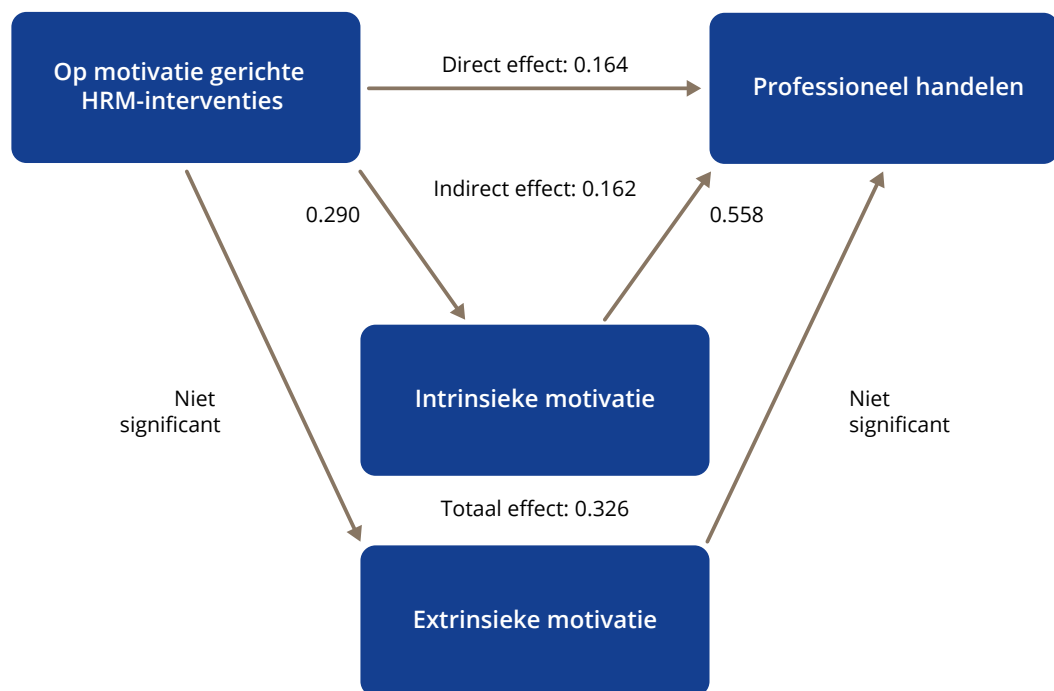
8 In rapportages over SEM-analyses is het gebruikelijk te spreken over effecten. Strikt genomen zouden we moeten spreken over relaties, aangezien ons onderzoeksdesign geen uitspraken over causaliteit toelaat.



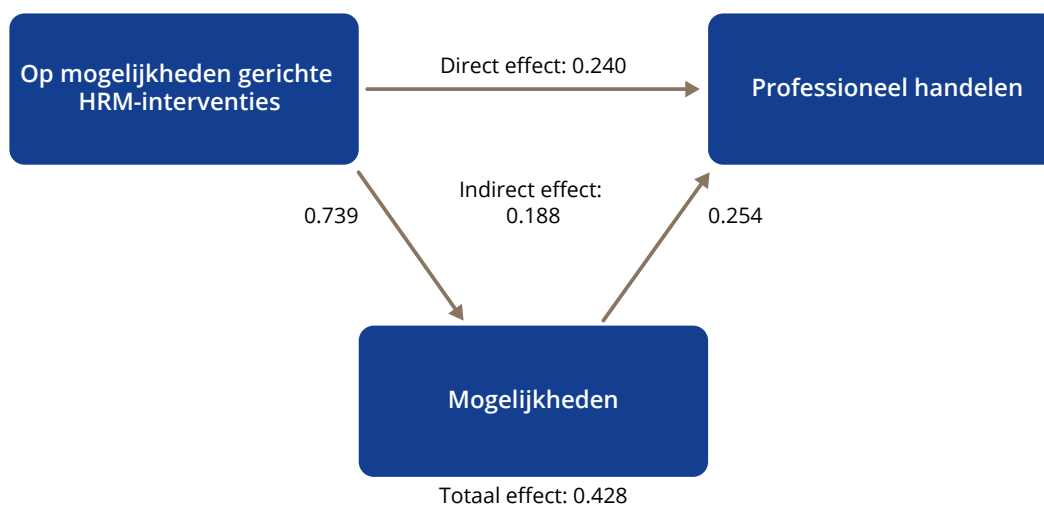
**Schema 2. De rol van op kennis/vaardigheden gerichte HRM-interventies**



**Schema 3. De rol van op motivatie gerichte HRM-interventies**



#### Schema 4. De rol van op mogelijkheden gerichte HRM-interventies



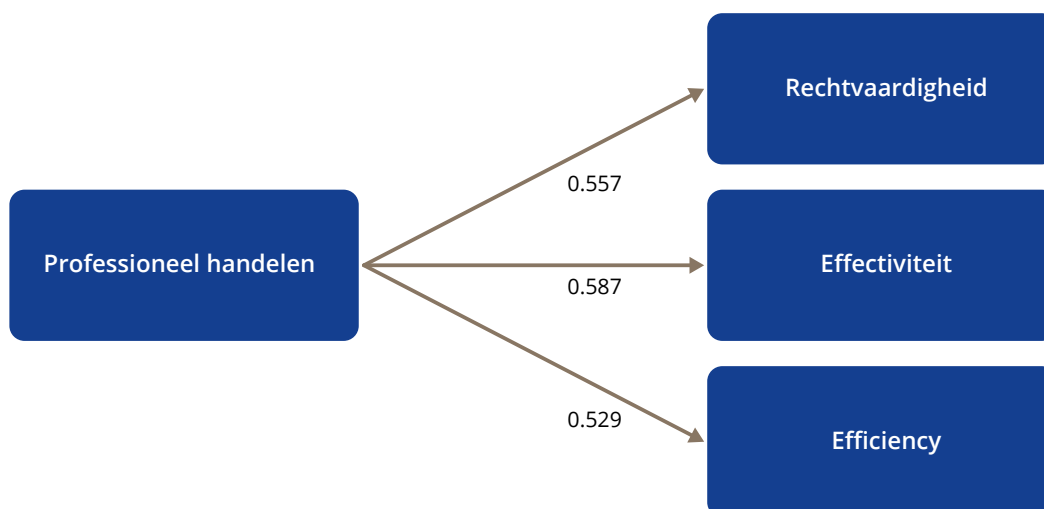
Tabel 11 biedt een samenvattend overzicht van de hierboven besproken resultaten. Zoals te zien is in tabel 11 heeft de mate waarin klantmanagers zich ondersteund voelen in hun mogelijkheden de sterkste positieve relatie met professioneel handelen, gevolgd door HRM-interventies gericht op kennis/vaardigheden en motivatie.

**Tabel 11. Relaties tussen HRM-interventies en professioneel handelen**

Groep HRM-interventies	Direct effect	Indirect effect	Totaal effect
Kennis/vaardigheden	0.173	0.168	<b>0.341</b>
Motivatie	0.164	0.162	<b>0.326</b>
Mogelijkheden	0.240	0.188	<b>0.428</b>

Tot slot kijken we naar de relatie tussen professioneel handelen en de prestaties van de klantmanagers. De klantmanagers hebben hun eigen prestaties beoordeeld, maar zoals we eerder lieten zien, is er verwantschap tussen het oordeel dat klantmanagers over hun prestaties vellen, en hun beoordeling tijdens het laatste beoordelingsgesprek. Zoals schema 5 laat zien heeft professioneel handelen een vrij sterk positief effect op de prestaties van klantmanagers. En dat betreft alle drie de dimensies van prestaties die we hebben onderscheiden: effectiviteit, efficiency, en rechtvaardigheid.

#### Schema 5. De relaties tussen professioneel handelen en prestaties van klantmanagers



## Conclusies en aandachtspunten voor professionalisering

In dit rapport deden we verslag van een onderzoek naar de rol van HRM-interventies bij het professioneel handelen van klantmanagers in de dienstverlening rond re-integratie en activering. De belangrijkste bevindingen van het onderzoek laten zich als volgt samenvatten.

Allereerst hebben we vast kunnen stellen dat de verschillende dimensies van professioneel handelen die in dit onderzoek werden onderscheiden, inderdaad beschouwd kunnen worden als onderdelen van het overkoepelend concept 'professioneel handelen'. Daarmee komt natuurlijk geen eind aan het debat over professioneel handelen van klantmanagers: wellicht zijn er meer dimensies in het spel, en uiteindelijk is de discussie over professioneel handelen ook een normatief debat. Desalniettemin menen we overtuigend te kunnen aantonen dat professioneel handelen een multi-dimensioneel concept is – en daar lijken, volgens ons onderzoek, ook de klantmanagers zelf van doordrongen. Overigens moeten *absolute* cijfers over de mate van professioneel handelen op de dimensies, en het belang dat gehecht wordt aan de dimensies, met de nodige voorzichtigheid worden behandeld. In beide gevallen kan immers sprake zijn van sociale wenselijkheid bij de beantwoording. De *verschillen* tussen de scores zijn betrouwbaarder, ervan uitgaande dat sociale wenselijkheid, als dat een rol speelt, bij vragen over alle dimensies in gelijke mate een rol speelt.

Ten tweede hebben we vastgesteld dat de mate van ervaren ondersteuning door HRM-interventies ertoe doet als het gaat om het bevorderen van professioneel handelen. De verwachtingen die ten grondslag lagen aan ons onderzoeksmodel, worden door de onderzoeksresultaten bevestigd. Daarbij spelen de onderscheiden mechanismen in de relaties tussen HRM-interventies en professioneel handelen een duidelijke rol – met uitzondering van extrinsieke motivatie – ook al verklaren ze die relaties niet volledig. Tevens hebben we gezien dat de mate van ervaren ondersteuning in de mogelijkheden van klantmanagers het sterkst gerelateerd is aan professioneel handelen, gevolgd door ondersteuning in kennis/vaardigheden en intrinsieke motivatie.

Ten derde laten onze onderzoeksresultaten zien dat professioneel handelen een behoorlijk sterke positieve relatie heeft met de prestaties van klantmanagers. Natuurlijk moeten we hierbij de kanttekening plaatsen, dat het hier gaat om eigen beoordelingen van klantmanagers over hun prestaties; ook al lijken die in lijn met de beoordelingen door leidinggevenden of teams tijdens het laatste beoordelingsgesprek. Desalniettemin vormen onze bevindingen een duidelijke aansporing om nader onderzoek te doen naar de deze relatie. Immers, als onze bevindingen aangaande de relatie tussen professioneel handelen en prestaties ook in robuuster opgezet onderzoek stand houden, vormt dat een stevige en overtuigende argumentatie voor de stelling dat investeren in professioneel handelen loont.

## Aanbevelingen

### Professioneel handelen

Ons onderzoek laat zien dat professioneel handelen een meer-dimensioneel concept is. Voor sociale diensten, klantmanagers en andere relevante actoren kan dit een startpunt vormen voor een vervolg op de discussie wat we nu eigenlijk onder professioneel handelen verstaan. Meer helderheid over dit begrip geeft klantmanagers meer duidelijkheid over wat nu eigenlijk van hen wordt verwacht. Het biedt cliënten meer duidelijkheid over wat zij kunnen verwachten. En het biedt sociale diensten en andere actoren meer inzicht in de vraag in welke aspecten van het handelen van klantmanagers geïnvesteerd moet worden.

### HRM en professioneel handelen

Een breed scala aan HRM-interventies draagt bij aan het professioneel handelen van klantmanagers. Bevorderen en versterken van professioneel handelen is dus, in ieder geval ten dele, een HRM-vraagstuk. Het onderzoek laat zien dat investeren in de mogelijkheden van klantmanagers om professioneel te handelen van relatief groot belang is. Maar gezien de mate waarin klantmanagers zich door HRM-interventies ondersteund voelen, lijkt er over de hele linie van HRM-interventies nog volop ruimte te bestaan om deze ondersteuning te versterken.

### Professioneel handelen en prestaties

De onderzoeksresultaten leveren aanwijzingen op dat professioneel handelen positief gerelateerd is aan de prestaties van medewerkers. Bij de robuustheid van deze bevindingen hebben we kanttekeningen geplaatst. Tegelijkertijd zijn ze voldoende veelbelovend om sociale diensten en andere actoren aan te bevelen verder onderzoek te (laten) verrichten naar de relatie tussen professioneel handelen en prestaties; waarbij natuurlijk ook aandacht kan zijn voor verschillende typen prestaties. Immers, uiteindelijk is professioneel handelen geen doel op zich, maar beoogt het de kwaliteit en effectiviteit van dienstverlening aan bijstandsgerechtigden te verbeteren.

### Professionalisering: maatwerk

In dit onderzoeksrapport hebben we geabstraheerd van de specifieke gemeentelijke contexten. We weten echter wel – op basis van aanvullende rapporten voor de (inter)gemeentelijke sociale diensten die aan dit onderzoek hebben meegewerkt – dat er tussen sociale diensten aanzienlijke verschillen bestaan. Verschillen in de mate van ervaren ondersteuning door HRM; in de mate van professioneel handelen op de verschillende dimensies die we onderscheiden hebben; in de oordelen van klantmanagers over hun prestaties; enzovoorts. Sociale diensten kunnen bij de vormgeving aan professionalisering in de eigen organisatie natuurlijk van de algemene inzichten uit deze rapportage gebruik maken. Maar hoe meer dit gebeurt op basis van, en aansluitend bij, kennis van de stand van zaken binnen de eigen organisatie, hoe effectiever dit zal zijn.

## Verantwoording SEM-analyses

Om de relaties tussen de concepten te meten, is gebruik gemaakt van Structural Equation Modeling (SEM). Deze techniek is gericht op het toetsen van relaties tussen latente variabelen, daarbij rekening houdend met de standaardfouten van de items van de meetschalen. SEM-analyse is geschikt om indirecte relaties (effecten) te toetsen waarbij gebruik wordt gemaakt van veel verschillende variabelen. Tevens laat deze analysetechniek het toe om multi-dimensionele constructen toe te voegen in het model, zonder het dimensionele aspect van een construct achterwege te laten.

In totaal zijn er vier verschillende SEM-modellen geschat. Voor deze modellen is gebruik gemaakt van de 'weighed least squares and variance adjusted estimator' (WLSMV), wat een robuuste 'estimator' is die rekening houdt met niet-normaal verdeelde data. Voor alle modellen zijn de gestandaardiseerde factor loadings en bèta-coëfficiënten geraadpleegd (STDYX), wat de vergelijkbaarheid tussen de relaties tussen de concepten vergemakkelijkt. De constructen 'HRM-interventies gericht op versterken kennis/vaardigheden' (in tabel 12: AHR), 'HRM-interventies gericht op versterken motivatie' (MHR) en 'HRM-interventies gericht op versterken mogelijkheden' (OHR) bestaan uit meerdere dimensies, evenals de constructen 'kennis/vaardigheden' (A) en 'mogelijkheden' (O). Het construct 'professioneel handelen' (PH) bestaat uit acht verschillende dimensies. In tabel 12 staan de factor-loadings voor alle dimensies weergegeven. Voor alle latente variabelen geldt dat de factor-loadings significant en rond of boven de 0.5 zijn, wat de convergente validiteit bevordert.

**Tabel 12. Factor-loadings van dimensies**

Dimensie	Factor loadings	Significantie ( $p < .001$ )
<i>Kennis en vaardigheden</i>		
Bekwaamheid om werk te doen	0.765	***
Kennis en vaardigheden	0.836	***
<i>HRM Versterken kennis en vaardigheden</i>		
Werving & selectie	0.691	***
Opleiding & Ontwikkeling	0.970	***
<i>Intrinsieke motivatie</i>		
<i>nvt</i>		
<i>Extrinsieke motivatie</i>		
<i>nvt</i>		
<i>HRM Versterken motivatie</i>		
Beoordeling	1.024	***
Beloning	0.541	***
<i>Mogelijkheden</i>		
Middelen	0.697	***
Autonomie	0.875	***
Afwezigheid beleid-klant rolconflict	0.344	***
<i>HRM Versterken mogelijkheden</i>		
Zelfsturing	0.889	***
Participatie besluitvorming	0.871	***
Beslisruimte	0.857	***

Dimensie	Factor loadings	Significantie (p<.001)
<i>Professioneel handelen</i>		
Kennisdeling	0.792	***
Kennisverwerving	0.625	***
Kennis gebruiken	0.544	***
Innovatie	0.488	***
Cliëntgerichtheid	0.582	***
Verantwoording afleggen	0.758	***
Samenwerken	0.607	***
Methodisch werken	0.460	***
<i>Effectiviteit</i>	<i>nvt</i>	
<i>Efficiency</i>	<i>nvt</i>	
<i>Rechvaardigheid</i>	<i>nvt</i>	

Naast de factor-loadings, de bèta-coëfficiënten en de bijbehorende p-waardes, zijn verschillende model-fit indexen geraadpleegd om te kwaliteit van het algehele SEM-model te beoordelen. In tabel 13 is een overzicht van deze indexen weergegeven. Voor alle SEM-modellen geldt dat de waardes voor model-fit indexen acceptabel zijn volgens de daarvoor gestelde richtlijnen<sup>9</sup>. Op basis van deze waardes kan gesteld worden dat de kwaliteit van de algehele SEM-modellen voldoende is.<sup>10</sup>

**Tabel 13. Model-fit indexen**

	RMSEA	CFI	TLI
Model 1: AHR → A → PH	0.043	0.931	0.929
Model 2: MHR → M → PH	0.048	0.908	0.905
Model 3: OHR → O → PH	0.047	0.910	0.906
Model 4: PH → P	0.051	0.908	0.903

Aanbevolen richtlijnen (Byrne, 2013): RMSEA < .06, CFI > .900, TLI > .900

9 Byrne, B. (2013), Structural Equation Modeling with Mplus. Basic concepts, applications, and programming. Routledge.

10 De modellen 1 tot en met 4 in tabel 13 verwijzen respectievelijk naar de schema's 2 tot en met 5 in dit rapport.



