

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Minder bureaucratie voor professionals: het kan geregeld worden

Professionals zouden door de toenemende bureaucratie nauwelijks meer toekomen aan het verlenen van zorg, het geven van onderwijs of het surveilleren op straat. De overheid ziet zichzelf als eigenaar én oplosser van dit probleem. Bij de aanpak ervan kunnen vraagtekens worden gezet. Er wordt tot nu toe te weinig uitgegaan van de kansen en mogelijkheden die organisaties van professionals zelf (kunnen) nemen om de (overheids)bureaucratie te verminderen.

door Jasper Sterrenburg

De auteur is werkzaam bij adviesbureau Andersson Elffers Felix (AEF) in Utrecht. In zijn werk als adviseur houdt hij zich onder andere bezig met onderzoeken naar administratieve lasten voor professionals met publieke taken. Daarnaast is hij als promovendus verbonden aan de Universiteit Utrecht. Zijn promotieonderzoek gaat over de wijze waarop gemeenten de uitvoering van hun toezichthoudende taken professionaliseren.

SIR HUMPHREY: *'Now go in there and inform me of their conversation.'*

BERNARD WOOLLEY: *'I'm not sure I can do that, Sir Humphrey. It might be confidential.'*

SIR HUMPHREY: *'Bernard, the matter at issue is the defence of the realm and the stability of the government.'*

BERNARD WOOLLEY: *'But you only need to know things on a need to know basis.'*

SIR HUMPHREY: *'I need to know everything! How else can I judge whether or not I need to know it?'*

BERNARD WOOLLEY: *'So that means you need to know things even when you don't need to know. You need to know them not because you need to know them, but because you need to know whether or not you need to know. And if you don't need to know you still need to know, so that you know there is no need to know.'*

Dialogoog uit *Yes, Prime Minister* (BBC, december 1987)

PROFESSIONALS (ZOALS ARTSEN, VERPLEEGKUNDIGEN, onderwijzers en agenten) leggen verantwoording af over hun werkzaamheden. Die verantwoording leidt tot administratie: invullen van formulieren, bijhouden van registraties, opstellen van notities, (jaar)verslagen. De afgelopen jaren wordt in Nederland steeds vaker de vraag gesteld of deze administratieve werkzaamheden van professionals niet te veel uit de hand zijn gelopen. Is het wel nodig dat professionals zoveel informatie moeten vastleggen? Wordt er eigenlijk wel iets gedaan met al die administratie? En fundamenteel: leidt deze toenemende administratie er niet toe dat professionals steeds minder tijd overhouden voor hun primaire taken, zoals het verlenen van zorg, lesgeven of surveilleren?

Als we de publieke opinie over professionals mogen geloven, hebben zij het inderdaad zwaar met al die administratieve verantwoording.¹ Sterker nog, volgens de Stichting Beroepseer, een initiatief om het 'professional zijn' weer aantrekkelijk te maken, zijn 'trots en kwaliteit in het werk van professionals verdwenen'. Voor de Stichting Beroepseer zijn de achtergronden duidelijk: 'Het respect voor en zelfrespect van werknemers wordt ondermijnd door een bombardement van permanente reorganisaties, schaalvergrotingen en regels.'² En los van de Stichting Beroepseer hebben we de afgelopen jaren allemaal weleens een verhaal gehoord van een professional die naar eigen zeggen steeds meer tijd moet besteden aan administratie. Het zijn verhalen die de indruk wekken dat professionals en hun instellingen in de weg worden gezeten door bestuurders, managers, bureaucratie, regels en 'overhead'. Verhalen over toenemende werkdruk en minder tijd voor primaire taken: minder tijd 'voor de klas', minder tijd 'aan het bed' en minder tijd 'op straat'. Verhalen uit organisaties in het maatschappelijk middenveld die we niet mogen negeren.

WAT IS NU HET PROBLEEM?

Met hun verhalen over toenemende bureaucratie en verantwoordingslast zijn professionals geen roependen in de woestijn. Zo heeft het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties enkele jaren geleden een programma in het leven geroepen om de problematiek (vooral de regeldruk) van professionals aan te pakken: 'Administratieve lastenvermindering voor professionals in de openbare sector'.³ Ook in de verkiezingsprogramma's voor de Tweede Kamerverkiezingen van 9 juni 2010, is dit thema door de meeste partijen benoemd. Het CDA, waarvan we een roep om een krachtig middenveld mogen verwachten, stelt bijvoorbeeld dat in de zorg de patiënt centraal moet staan en dat daarom ruimte moet worden gegeven

aan maatschappelijk ondernemerschap en dat ondoelmatigheid en onnodige regeldruk moeten worden tegengegaan.⁴

Het is interessant dat bij dit vraagstuk bijna steevast met de vinger naar de overheid wordt gewezen. De overheid zou debet zijn aan de toenemende administratieve lastendruk voor professionals en zou daarom ook naar een oplossing moeten zoeken. In discussies over administratieve lastenvermindering gaat het dan ook vaak over overheidsbureaucratie en het schrappen of vereenvoudigen van regels. Het is de vraag of professionals hier daadwerkelijk bij gebaat zijn.

In de eerste plaats zijn administratieve werkzaamheden van professionals niet uitsluitend afkomstig van de overheid; er is bijvoorbeeld ook sprake van administratieve werkzaamheden ten behoeve van derden. Hierbij gaat het om ‘stakeholders’ – niet zijnde overheid – die verantwoording eisen over de werkzaamheden van professionals. Een voorbeeld hiervan

Veroorzaakt de overheid echt wel zoveel bureaucratie en last voor professionals?

zijn de zorgverzekeraars, waar professionals binnen de zorgsector mee te maken hebben en waarvoor ze informatie bijhouden en aanleveren. Daarnaast is er sprake van interne administratie ten behoeve van de eigen bedrijfsvoering. Voor-

beelden hiervan zijn het opstellen van een jaarplan (onderwijs), het verantwoordt van de bestede uren (agenten) en het bijhouden van registraties ten behoeve van het interne kwaliteitssysteem (zorgsector).⁵

In de tweede plaats is de discussie over administratieve verantwoording en bureaucratie (te) vaak kwantitatief van aard: het gaat bijna altijd over aantallen regels, formulieren en uren die worden besteed aan administratie. Daarmee wordt verondersteld dat professionals vooral problemen hebben met *wat* ze moeten doen aan administratieve werkzaamheden, en wordt voorbijgegaan aan de vraag *hoe* ze deze moeten uitvoeren – terwijl niet alleen de tijdsbesteding, maar ook de ervaring bij het uitvoeren van administratieve werkzaamheden een belangrijke rol speelt.⁶ Deze twee punten leiden tot de vraag of de overheid echt wel zoveel bureaucratie en last veroorzaakt voor professionals, en of dit probleem wel effectief wordt aangepakt.

FEITEN OVER (OVERHEIDS)BUREAUCRATIE VOOR PROFESSIONALS

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar de tijd die professionals aan administratieve taken besteden en naar hoe zij het uitvoeren van deze taken ervaren. Uit deze onderzoeken komt een aantal generieke conclusies naar voren.⁷

In de eerste plaats blijkt dat professionals nog steeds, gelukkig maar, het overgrote deel van hun tijd kunnen besteden aan primaire werkzaamheden zoals het verlenen van zorg of het geven van onderwijs. Deze taken nemen zestig tot zeventig procent van de werktijd in beslag. De resterende tijd wordt besteed aan administratie, overleggen, cursussen. Dat neemt niet weg dat er nog steeds sprake is van administratieve werkzaamheden.

Hier dient zich meteen een tweede interessante onderzoeksuitkomst aan, namelijk dat professionals de toegevoegde waarde van de administratie niet bepaald in twijfel lijken te trekken. Uit het onderzoek naar de administratieve tijdsbesteding voor wijkagenten blijkt bijvoorbeeld dat

*Een deel van de
administratieve verplichtingen
hoort gewoon bij het werk*

twee derde van de geobserveerde wijkagenten na afloop van de dienst aangaven zich niet of nauwelijks te hebben geërgerd over de tijd die moest worden besteed aan administratie. Hetzelfde beeld komt naar voren bij rechercheurs. Re-

chercheurs lijken te beseffen dat een groot gedeelte van de administratie – waaronder het opstellen van onderzoeksdossiers en de contacten met het Openbaar Ministerie – noodzakelijk is om hun werk uit te voeren. Anders gezegd: een deel van de administratieve verplichtingen hoort eigenlijk gewoon bij het werk. Dossiervorming, verslaglegging en dergelijke zijn niet alleen bedoeld voor ‘de bureaucratie’, maar zijn ook nodig voor een ‘goede’ en ‘verantwoorde’ beroepsuitoefening.⁸

Eenzelfde beeld komt naar voren voor professionals in de zorg en het onderwijs. Zo besteedt een huisarts gemiddeld 11 tot 14 uur per week aan administratie. Het overgrote deel hiervan (namelijk circa 80%) wordt veroorzaakt door het bijhouden van de patiëntendossiers, een handeling die huisartsen ook zouden verrichten als deze niet wettelijk verplicht zou zijn.⁹ Ook docenten in het voortgezet en het middelbaar beroepsonderwijs geven aan dat zij de administratieve taken nog steeds zouden uitvoeren als deze niet meer verplicht zouden zijn, aangezien zij de toegevoegde waarde van deze taken inzien.¹⁰

De voorgaande observaties wekken de indruk dat het wel meevalt met de overheidsbureaucratie voor professionals, en dat we ons jarenlang onterecht druk hebben gemaakt om de toenemende administratie voor professionals. Dat zou echter een te snelle conclusie zijn. Een derde generieke conclusie is namelijk dat de administratieve taken – ook al ‘valt het wel mee’ met de tijd die men eraan kwijt is – toch vaak als hinderlijk worden ervaren. Professionals wijten dit voor het belangrijkste deel aan het ontbreken van ondersteuning. Enerzijds gaat het hierbij om digitale

ondersteuning: digitalisering van papieren formulieren, registraties; een verpleegkundige in een ziekenhuis die het patiëntendossier – met daarin alle dagstaten, overzichten van het medicijngebruik, uitslagen van onderzoeken – schriftelijk moet bijhouden, ervaart meer irritatie en tijdsdruk dan een verpleegkundige die werkt met een digitaal patiëntendossier. Anderzijds gaat het om personele ondersteuning: een deel van de administratieve werkzaamheden zou door ondersteuners kunnen worden overgenomen; een agent die het uitwerken van een proces-verbaal aan een ondersteuner kan overlaten, ervaart minder irritatie en tijdsdruk dan een agent die wel zelf de volledige administratie rondom een proces-verbaal in orde moet maken.

Ook al wordt de *totale* tijd die aan administratieve werkzaamheden moet worden besteed door professionals niet als te veel aangemerkt, toch ergeren zij zich aan het grote aantal *verschillende* administratieve werkzaamheden. Deze ergernis is vooral van toepassing op professionals in de zorg en bij de politie. Administratie wordt hiermee een soort speldenprikje – één zo'n prikje maakt geen diepe wonden, maar als het zich voortdurend herhaalt, wordt het irritant en wil je dat het ophoudt. Deze irritatie leidt ertoe dat professionals *in hun beleving* met veel administratie te maken hebben. Weliswaar is van het overgrote deel van de administratieve werkzaamheden (die dus niet per definitie veel tijd vergen) de toegevoegde waarde duidelijk, toch ervaren professionals het totaal als te veel.

Dit gevoel wordt versterkt doordat 'incidenten' veelal leiden tot extra speldenprikjes. Deze 'incidenten' zorgen bijvoorbeeld voor veel meer nadruk op 'audit', omdat risico's en aansprakelijkheid gaan domineren. Gerechtelijke dwalingen – zoals de zaak-Lucia de B., de Puttense moordzaak en de Schiedammer parkmoord – leiden bijvoorbeeld tot een toename van administratieve werkzaamheden voor professionals als rechercheurs en officieren van justitie. Problemen in de jeugdzorg – bijvoorbeeld de moord op Savanna en 'Maasmeisje' Géssica – hebben geleid tot meer nadruk op administratieve registratie door professionals die op dit terrein werkzaam zijn. Ook de druk om dagelijks verantwoording af te leggen aan de naaste omgeving van leerlingen, patiënten of cliënten, is voor professionals duidelijk merkbaar en wordt volgens hen steeds groter. Ouders van leerlingen, familie van patiënten en naasten van uitkeringsgerechtigden eisen van professionals steeds meer (schriftelijke) informatie over de voortgang van familieleden of bekenden, over uitgevoerde activiteiten en genomen beslissingen. Weliswaar hoeft hieraan niet altijd veel tijd besteed te worden, toch worden professionals geacht administratie bij te houden zodat – indien nodig, bijvoorbeeld na een incident of een verzoek vanuit de omgeving – achteraf kan worden aangetoond hoe de professional heeft

gehandeld. Als een ouder, familielid of naaste naar een journalist of een rechter stapt, moeten professionals (als dienstverleners) tegenwoordig hun ‘verhaal’ hard kunnen maken. Zij moeten continu rekening houden met de mondiger wordende burger die er simpelweg niet meer per definitie op vertrouwt dat de professional op de juiste manier heeft gehandeld en de juiste keuzes heeft gemaakt. Deze externe druk vanuit de ‘audit society’ geeft voeding aan nieuwe administratieve ‘speldenprikjes’. De verantwoordingslasten voor professionals zijn hierdoor niet altijd ‘actueel’, maar voor een belangrijk deel ook ‘potentieel’.¹¹

SLIMMER ORGANISEREN

De administratieve lasten van professionals bestaan vooral uit ervaren lasten (irritatie) en veel minder uit kwantitatieve lasten (totale tijdsbesteding voor het uitvoeren van administratieve werkzaamheden). Dit roept de vraag op in hoeverre de overheid zich verantwoordelijk moet voelen voor de aanpak ervan. Zojuist werd geconcludeerd dat professionals de meeste administratie tot hun primaire takenpakket rekenen, en dat de totale tijdsbesteding voor het uitvoeren van deze administratie niet als te veel wordt ervaren – een aanpak die zich louter richt op het schrappen van regels en

administratieve verplichtingen, met als doel om de administratieve lasten van professionals te verminderen, zal daarom weinig zoden aan de dijk zetten.

De oplossing moet dan ook veel meer worden gezocht in het ‘slimmer’ organiseren van de (overheids)

Organisaties zelf kunnen veel betekenen in de aanpak van bureaucratie voor professionals

bureaucratie waar professionals mee te maken hebben. Dit vraagt vooral een inspanning van de bestuurders en managers van de organisaties waarin de professionals werkzaam zijn. De bestuurders en managers hebben de taak te voorkomen dat professionals worden belast met administratie die eigenlijk niet bij de professional thuis hoort: ze hebben een ‘filterfunctie’. Een andere taak is betekenis geven aan administratieve werkzaamheden, een ‘communicatiefunctie’: zij moeten aan professionals uitleg geven over nut en noodzaak van administratie.¹² Tevens moeten managers en bestuurders de ondersteuning organiseren die professionals in staat stelt om administratieve taken met zo min mogelijk ergernis uit te voeren; dit is de ‘ondersteuningsfunctie’. Kortom, in plaats van uitsluitend naar de overheid te kijken, kunnen organisaties zelf ook veel betekenen in de aanpak van (overheids)bureaucratie voor professionals.

Er zijn diverse voorbeelden bekend van initiatieven die organisaties zelf nemen om de (ervaren) administratieve lasten voor professionals te verminderen. Zo werkt politiekorps Hollands Midden momenteel aan het stapsgewijs invoeren van ‘Frontoffice Backoffice’. Onderdeel van dit initiatief is dat agenten op straat (‘frontoffice’) hun bevindingen kunnen doorgeven aan medewerkers in de ‘backoffice’, het politiebureau. De agent hoeft bij terugkomst op het bureau niet zelf meer alle informatie te verwerken. Alle documenten (waaronder processen-verbaal) liggen klaar en hoeven alleen nog maar door de agent te worden gecontroleerd en ondertekend. Een ander voorbeeld is het gebruik van zogenaamde ‘smartboards’ in het onderwijs. Met deze ICT-toepassing hoeven onderwijsprofessionals minder tijd te besteden aan het archiveren van lessen. Bovendien kan het lesmateriaal gemakkelijk worden opgeslagen, opnieuw worden gebruikt en worden gedeeld met andere docenten. Een interessant voorbeeld uit de zorg komt van ouderinstelling Stichting Eykenburg in Den Haag. Deze instelling laat sinds september 2008 de zorgprofessionals rapporteren met een ‘Digitale Pen’. De Digitale Pen is voorzien van een normaal inktstiftje en een camera. De camera registreert de penbewegingen, zet deze om in data en slaat ze op in de pen. Met behulp van software voor handschriftherkenning kunnen de gegevens worden doorgezonden naar een computer, waar de gegevens worden opgeslagen. De eerste ervaringen wijzen uit dat het verplegend personeel per cliënt minimaal een half uur administratieve tijd per week bespaart. Bovendien zijn fouten als gevolg van dubbele invoer en interpretatie vrijwel uitgesloten. Stichting Eykenburg geeft aan dat zij met deze manier van werken eenvoudiger verantwoording kan afleggen aan zorgkantoor en accountant.

Zo zijn er nog tal van creatieve initiatieven te noemen die managers, bestuurders en professionals nemen om de administratieve lasten van professionals *merkbaar* te verminderen. Het zijn initiatieven die veelal ontstaan vanuit het idee dat administratie er nu eenmaal is en er niets anders op zit dan er het beste van te maken. Daarom richten ze zich niet uitsluitend op het schrappen van administratieve werkzaamheden, maar veel meer op het vereenvoudigen van de uitvoering ervan – met als resultaat dat professionals hierbij minder moeite en last ervaren. En wie weet leidt dat ‘makkelijker maken’ er nog eens toe dat ‘professional zijn’ weer leuk wordt.

CONCLUSIE EN REFLECTIE

Is het thema overheidsbureaucratie voor professionals een hype? Een bevestigend antwoord hierop zou te ver gaan. Dat zou immers betekenen dat belangenorganisaties als Stichting Beroepseer en de Vereniging Beter

Onderwijs Nederland (BON) de afgelopen jaren onterecht vanuit de politiek en maatschappij aandacht voor dit thema hebben gekregen. In deze bijdrage is beschreven dat professionals wel degelijk te maken hebben met administratieve lasten. Het echte probleem zit hierbij in de wijze waarop het uitvoeren van administratieve taken door professionals wordt ervaren. Het gaat hier om de vraag in hoeverre professionals worden ondersteund bij het uitvoeren van administratieve taken; een antwoord op die vraag is bepalend voor de mate waarin professionals administratie als last ervaren. Om die reden wordt deze vraag terecht door genoemde belangenorganisaties gesteld. Maar het is ook een vraag die in de organisaties van professionals zelf kan worden beantwoord en uitgewerkt.

De aandacht van de politiek is de afgelopen jaren waarschijnlijk te veel uitgegaan van het idee dat de kern van het probleem van overheidsbureaucratie bestaat uit de grote hoeveelheid tijd die professionals aan administratie moeten besteden, en dat de overheid door middel van het schrappen of vereenvoudigen van regels de angel uit dit probleem kan halen. Het gevolg hiervan is dat verantwoordelijke bewindspersonen de afgelopen jaren meerdere overzichten hebben gepresenteerd met vermeende administratieve lastenverlichting voor professionals, terwijl de agenten, onderwijzers en verpleegkundigen zelf hier in de praktijk weinig tot niets van merken. De politiek heeft de afgelopen jaren van het thema (overheids)bureaucratie weliswaar terecht een belangrijk punt gemaakt, maar heeft de aanpak ervan te veel bij de overheid gelaten, met als gevolg dat de overheid – in de waan zowel eigenaar als de oplosser van het probleem te zijn – vrijwel uitsluitend bij zichzelf is gaan kijken op welke manier de bureaucratie voor professionals kan worden verminderd. Hiermee is lange tijd voorbijgegaan aan het feit dat de overheid niet de enige probleemeigenaar is en dat het verminderen van de tijdsbesteding voor administratieve taken niet de enige oplossing is.

Uiteraard betekent dit niet dat de politiek helemaal geen rol kan hebben in de aanpak van overbodige (overheids)bureaucratie voor professionals. In de eerste plaats kan de politiek voorkomen dat professionals voortdurend worden geconfronteerd met nieuwe regels die administratieve verplichtingen met zich meebrengen. Hierbij gaat het vooral om de eerder beschreven toename van verantwoordingsverplichtingen die als ‘speldenprikjes’ op de professionals afkomen. Maar minstens zo belangrijk is dat de politiek – door middel van de overheid – managers, bestuurders en professionals bewust maakt van de mogelijkheden om administratieve werkzaamheden ‘slimmer’ te organiseren. De overheid kan hierbij een communicatieve, stimulerende en ondersteunende rol vervullen. Zo kunnen interessante voorbeelden van administratieve lastenvermindering uit

het veld van veiligheid, zorg, onderwijs en sociale zekerheid inzichtelijk worden gemaakt en worden uitgedragen onder bestuurders, managers en professionals van deze organisaties. Tegelijkertijd kan de overheid managers en bestuurders stimuleren om deze voorbeelden ook in hun organisatie in te voeren en ze hier op onderdelen (financieel of organisatorisch) bij te ondersteunen. Op die manier werkt de overheid niet uitsluitend aan de vraag hoe het *minder* kan, maar wordt op organisatieniveau gewerkt aan de vraag hoe het *beter* kan. Gegeven de uitkomsten uit de onderzoeken wordt op deze manier meer werk gemaakt van *merkbare* vermindering van (overheids)bureaucratie voor professionals.

Noten

- 1 Zie onder andere Ad Verbrugge, *Tijd van onbehagen. Filosofische essays over een cultuur op drift*. Amsterdam: SUN, 2004; Gabriël van den Brink, Thijs Jansen en Dorien Pessers (red.), *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*. Amsterdam: Boom, 2005; Gabriël van den Brink, *Van waarheid naar veiligheid. Twee lessen voor een door angst bevangen burgerij*. Amsterdam: SUN; Evelien Tonkens (2008), *Mondige burgers, getemde professionals. Marktwerking en professionaliteit in de publieke sector* (vierde, herziene druk). Amsterdam: Van Gennep, 2008; Jos van der Lans, *Ontregelen. De herovering van de werkvloer*. Amsterdam: Augustus, 2008.
- 2 Zie www.beroepseer.nl.
- 3 Zie www.regeldruk.nl/professionals.
- 4 CDA, *Slagvaardig en samen*. Verkiezingsprogramma CDA 2010.
- 5 Mirko Noordegraaf en Jasper Sterrenburg, 'Publieke professionals en verantwoordingsdruk', in: Mark Bovens en Thomas Schillemans (red.), *Handboek publieke verantwoording*. Den Haag: Lemma, 2009, pp. 231-254.
- 6 R.A.J. van Gestel en M.L.M. Hertogh, *Wat is regeldruk? Een verkennende internationale literatuurstudie*. Nijmegen: Wolf Legal Publishers, 2006.
- 7 P.A. van der Hauw, *Tijdbesteding en irritaties bij taakuitoefening professionals. Overallbeeld over acht beroepsgroepen*. Zoetermeer: EIM, 2009.
- 8 E.J.H. Franck, F.A. van der Meulen, S.R. Caljouw en B. Visser, *Tijdbesteding en beleving administratieve lasten politie. Nulmeting 2008 profielen agent en rechercheur*. Hoofddorp: TNO, 2008.
- 9 P.M.H.H. Bex, J.J.F.M. van den Hurk en J.P. Sterrenburg, *Meting lasten huisartsen. Onderzoek naar de lasten door administratieve handelingen en inhoudelijke verplichtingen voor huisartsen*. Nieuwegein: SIRA Consulting, 2008.
- 10 G. Regter en P.A. van der Hauw, *Tijdbesteding en taakbeveling VMBO-docent theoretische leerweg*. Zoetermeer: EIM, 2009; M.E. Winnubst, *Tijdbesteding en taakbeveling MBO-docent zorgrichting*. Zoetermeer: EIM, 2009.
- 11 Mirko Noordegraaf en Jasper Sterrenburg, 'Administratieve lasten voor publieke professionals: ficties en feiten', in: Thijs Jansen, Gabriël van den Brink en Jos Kole (red.), *Beroepstrots. Een ongekende kracht*. Amsterdam: Boom, 2009, pp. 115-128.
- 12 Mirko Noordegraaf, *Professioneel bestuur. De tegenstelling tussen publieke managers en professionals als 'strijd om professionaliteit'*. Den Haag: Lemma, 2008.