



**"..she
must have
roses, too"**

-Rose Schneiderman, 1912

Een onderzoek naar alternatieve
beloningsmogelijkheden voor
werknemers in de ouderenzorg

Student: J.W. Fahner

Studentnummer: 6144381

Opleiding: Universiteit Utrecht, Bestuurs- en organisatiewetenschap

Programma: Organisatie, Cultuur en Management

Begeleider: Dr. M.F.T. Dortants

Tweede beoordelaar: Dr. A.S. Wilts

Datum: 4 september 2021

Voorwoord

Dit verslag wat voor u ligt, is het sluitstuk van mijn masteropleiding aan de Universiteit Utrecht. Ik ben daar in 2017 gestart met het programma Organisatie, Cultuur en Management, een keuzerichting binnen de studie Bestuurs- en organisatiewetenschap.

Het door mij verrichte onderzoek gaat over arbeidsvoorwaarden in de ouderenzorg. Gelet op enerzijds de verwachte sterke stijging van de behoefte aan die zorg en anderzijds de beperkte budgetten, is er een onderzoeksvraag ontstaan: hoe kan er beloond worden op een manier die niet-financieel is?

Op specifiek dit terrein is binnen deze sector nog niet eerder een onderzoek gedaan. Voeg daarbij het maatschappelijke belang van deze sector en u begrijpt de belangrijkste redenen voor de onderwerpkeuze. Ofschoon ik zelf op bestuurlijk vlak op diverse manieren met de zorgsector te maken heb, werk ik zelf als ondernemer (hoofdzakelijk) in de welzijnssector en een onderzoek doen in mijn eigen bedrijf had niet mijn voorkeur.

Er is een kwalitatief, verkennend onderzoek verricht en daarvoor zijn 21 ouderenverzorgers geïnterviewd. Die interviews zijn voorafgegaan door een literatuurstudie waarbij aandacht was voor beloningstheorieën, economische keuzetheorieën en het spanningsveld tussen collectiviteit en een individuele beloningsbehoefte. Het onderzoek heeft diverse, soms verrassende uitkomsten opgeleverd en mijn inzicht in het denken over en ervaren van beloning in deze sector verdiept.

Op deze plaats een woord van dank aan de 21 zorgwerkers die het gesprek over dit onderwerp aan wilden gaan met mij. Ik dank mevrouw dr. M. Dortants voor haar plezierige en geduldige begeleiding in dit scriptietraject en de heer dr. A.S. Wilts voor zijn inzet als opleidingscoördinator.

Verder dank ik mijn vrouw, Fijke, voor haar steun. Enkele maanden na de start van de opleiding kwam ons zoonje, Obrecht, (veel) vroeger dan verwacht ter wereld. Na ruim 6 zeer (in)spannende weken is hij aan diverse complicaties overleden. Als gevolg van deze zeer verdrietige gebeurtenis is een achterstand ontstaan bij het doorlopen van de leergang. Voeg daarbij het onregelmatige werk van mij als ondernemer, de diverse nevenfuncties en andere gezondheids- en maatschappelijke aspecten en de vertraging is verklaard.

Tot slot: ik hoop dat u met interesse en genoeg kennis zult nemen van dit onderzoeksverslag.

Willem Fahner

Driebergen, 21 augustus 2021

Abstract

Vele prognoses tonen dat er een groot personeelstekort in de zorg komt. De begroting voor zorg- en verpleegkosten is echter niet ongelimiteerd. Daaruit is de vraag gerezen: kunnen zorgmedewerkers (maximaal MBO niveau 4) ook op een andere manier dan in geld voor hun arbeid worden gecompenseerd? De met dit onderzoek vergaarde kennis kan bijdragen aan het denken over het introduceren van een niet-financieel, additioneel beloningsgedeelte voor de ouderenverzorger(s). Niet-financieel wil in dit onderzoek zeggen: niet in geld en dat hetgeen aangeboden wordt een zo gering mogelijk beslag legt op de financiële middelen: minder dan het overmaken van meer geld naar de zorgwerker.

Er is een kwalitatief onderzoek verricht en het eerste, theoretische deel van dit verslag gaat in op beloningssoorten, -visies en arbeidseconomische (keuze)theorieën. De analyse mondt uit in gerichte aandacht voor het commentaar van Akerlof en Shiller (2009) op de rationele keuzetheorie en voor de zogenaamde doelmatigheidsloontheorie (Akerlof & Yellen, 1986). Respectievelijk ziet dit op de niet-economische aspecten en drijfveren die een rol spelen bij het aangaan van een economische verbintenis en de loontheorie die een ruimere compensatie biedt dan hetgeen bij andere werkgevers het geval is. Die mogelijkheid bestaat nu nauwelijks omdat de CAO branchebreed geldt. Met het aanbieden van niet-financiële beloningsmogelijkheden kan mogelijk de doelstelling van het doelmatigheidsloon wel worden bereikt.

De 21 gehouden interviews geven zicht op de manier waarop de zorgwerker met beloningsonderwerpen bezig is. Er blijken niettemin diverse niet of deels benutte mogelijkheden naar voren te komen op het gebied van niet-financieel belonen. Het eten in instellingen, is een van de onderwerpen daarin. Er blijkt dat het dagbesteden aan verse maaltijdbereiding niet alleen de eetlust vergroot maar dat het meegeven aan of mee laten eten van de verzorger als belonend wordt ervaren. Tevens gaat men op deze manier voedselverspilling tegen. Ook het bieden van fitnessmogelijkheden kan niet alleen aansluiten op de persoonlijke interesse en een gezonde leefstijl van de zorgwerker, maar het daarbij integreren van fysiotherapeutische onderdelen draagt bij aan het terugdringen van ziekteverzuim als gevolg van fysieke overbelasting. Een derde conclusie laat zien dat bij het aanbieden van een opleiding belangrijk is of deze aansluit bij primair het organisatiebelang of bij een geuite (belonings)wens.

Gelet op het hoge percentage vrouwen komt het organiseren van kinderopvang in (de nabijheid van) de zorginstelling tegemoet aan wensen. Tot slot komt het organiseren van teamuitjes niet alleen het werkplezier ten goede maar ook de interne organisatie waar het om planning en afstemming gaat. Tevens draagt een plezierige band met collega's bij aan verlooppreventie.

In dit verslag worden nog meer niet-financiële beloningswensen genoemd. Een bijlage (nr. 1) bevat gespreksuitkomsten die minder aansluitend waren bij de onderzoeksvraag maar die wel belangrijke inzichten bieden voor verbeteringen in de sector waar het gaat om planning en personeelsbeleid.

Inhoudsopgave

Voorwoord		2
Abstract		3
Inhoudsopgave		4
Prolegomena		6
H1 Introductie		7
	Inleiding	7
1.1	Afbakening en contextualisering	7
1.1.1	Ouderen in dit onderzoek	7
1.1.2	Wat is ouderenzorg?	8
1.1.3	De gediplomeerde ouderenverzorger	8
1.1.4	Personeelsbehoefte in de ouderenzorg	9
1.1.5	Betalingsgrondslag van de ouderenzorg	9
1.2	Problematisering van het onderwerp	10
1.2.1	Schets van het vraagstuk	10
1.2.3	Betrokkenen bij het vraagstuk	10
1.2.4	De relevantie van het onderzoek	11
1.3	Doel- en vraagstelling	11
1.3.1	Doelstelling	11
1.3.2	Vraagstelling	12
H2 Theoretisch kader		13
	Inleiding	13
2.1	Wat is belonen?	13
2.1.1	Belonen, de definitie	13
2.1.2	Niet-financieel belonen	14
2.1.3	In natura belonen	14
2.1.4	Immaterieel belonen	14
2.1.5	Historie van arbeidsbeloning in relatie tot zorg	15
2.2	De waarde van arbeid	16
2.2.1	Van Smith tot Marx	16
2.2.2	Weging van werk	17
2.2.3	Het doel van loon	17
2.3	Over niet-financiële arbeidsvoorwaarden in de literatuur	18
2.3.1	Volop ontwikkeling in denken	18
2.3.2	Cafetariastysteem en Werkkostenregeling	19
2.3.3	CAO als basis	20
2.4	Theoretische concepten	21
2.4.1	Grondslagen voor een tegenstelling: systeem versus individu	21
2.4.2	Niet-rationele drijfveren in economische keuzes	22
2.4.3	Efficiënte loontheorie	23
2.4.4	Behoeftegestuurd individueel belonen	23
2.4.5	De zorgsector: een uitzondering?	24
2.4.6	Recent nieuws: meer geld	25
2.5	Kern en bruikbaarheid literatuur	25
2.5.1	Conclusies uit literatuur	25

2.5.2	Betekenis van de literatuur voor de dataverzameling	27
2.5.3	Richtinggevende begrippen	28
H3	Methodologie	29
	Inleiding	29
3.1	Methodologische keuzes	29
3.1.1	Doel- en vraagstelling in methodologisch licht	29
3.1.2	Onderzoekstraditie	30
3.1.3	Operationalisatie	30
3.2	Onderzoeksverloop	31
3.2.1	Selectie geïnterviewden	31
3.2.2	Het interview	32
3.2.3	Transcribering en codering	33
3.2.4	Verwerking tot resultaten en conclusie	33
3.3	Kwaliteitsborging	34
3.3.1	Betrouwbaarheid	34
3.3.2	Validiteit	35
3.3.3	Bruikbaarheid en ethiek	35
H4	Resultaten empirisch onderzoek	36
	Inleiding	36
4.1	Positiebepaling tegenover collectieve regelingen	36
4.1.1	Attitude met betrekking tot de CAO	36
4.1.2	Reden voor kennis van de CAO	37
4.1.3	Persoonlijke toepassing van collectieve afspraken	38
4.2	Niet-financiële beloningwensen van zorgwerkers	38
4.2.1	De persoonlijke betekenis van belonen	38
4.2.2	Concrete voorbeelden	40
4.2.3	Opbrengstgrens	43
4.3	Afsluiting	43
H5	Analyse: connectie theorie en empirie	45
	Inleiding	45
5.1	Mogelijkheden uit het collectieve	45
5.2	Waardebepaling van zorgwerk	47
5.3	Concrete beloningsopties	47
5.4	Doelmatigheidsloon realiseerbaar met niet-financiële componenten	49
H6	Conclusies en aanbevelingen	51
6.1	Beantwoording van de onderzoeksvraag	51
6.1.1	Theoretische deelvraag	51
6.1.2	Empirische deelvraag	52
6.1.3	Hoofdvraag	52
6.2	Aanbevelingen	53
6.2.1	Adviezen voor werkgevers	53
6.2.2	Suggesties voor vervolgonderzoek	53
	Literatuurlijst	54
	Bijlage 1 Extra onderzoeksresultaten	
	Bijlage 2 Toestemmingsformulier – Informed Consent	
	Bijlage 3 Gesprekspuntenlijst	

Prolegomena

Dit onderzoek wil licht doen schijnen op de vraag of het mogelijk is om ouderenverzorgers (ook) te belonen op niet-financiële wijze. Bedoeld wordt een beloning die realiseerbaar is zonder een (direct) beroep te doen op de financiële budgetten van zorginstellingen of bestaat uit het overmaken van geld aan de ouderenverzorger. De vraag komt voort uit de moeilijkheid hoe om te gaan met enerzijds de opdracht om de beste zorg te leveren met een passende beloning en anderzijds de verantwoordelijkheid om de financiën verantwoord te beheren.

Met hetgeen uit dit onderzoek naar voren komt, kan een zorginstelling of een andere partij die arbeidsvoorwaarden vaststelt, niet-financiële beloningen in overweging nemen op een zodanige manier dat ze door de zorgwerkers positief gewaardeerd worden. Budgetten en begrotingen begrenzen de salarissuitgaven. Mogelijkerwijze kan met niet-financieel belonen toch een aantrekkelijke compensatie geboden worden voor het zorgwerk. Anders gezegd: met welke beloning, naast geld, wordt een ouderenverzorger het beste beloond, zo kan het onderwerp van dit onderzoek verwoord worden.

Op de eerste plaats laat dit onderzoek waar het gaat om de theoretische inkadering, zien wat de stand van wetenschappelijk onderzoek is met betrekking tot (elementen van) het vraagstuk en dat zo specifiek mogelijk. Studies en onderzoeken naar alternatieve beloningsvormen, bij voorkeur betrekking hebbend op de (ouderen)zorgsector, zullen de revue passeren. Voorts wordt het onderwerp theoretisch gedemarkeerd langs de lijnen van arbeidseconomische en organisatiekundige literatuur, waarbij eveneens enige aandacht is voor de rechtskundige aspecten van de voorliggende vraag.

In de academische studie aan Universiteit Utrecht is het in hoofdzaak gegaan over organisatiekundige en organisatieculturele onderwerpen. Samen met een managementwetenschappelijk deel vormde het de kern van deze sociaal-wetenschappelijke leergang die met de letters OCM werd aangeduid. Onder andere het optimaal inzetten van menselijk kapitaal in een organisatie is onderwerp geweest van deze studie. Welke mogelijkheden er voor dat inzetten ter realisering van de ondernemings- of organisatie doelstelling zijn, zal waar het gaat om arbeidsvoorwaardelijkheden, nader worden bestudeerd in dit onderzoek.

De hoofdstukindeling ziet er als volgt uit: In het eerste hoofdstuk wordt het onderwerp nader geïntroduceerd. Tevens bevat het eerste hoofdstuk de formulering van de doel- en vraagstelling van dit onderzoek. Het tweede hoofdstuk staat in het teken van literatuuronderzoek. Het vraagstuk wordt daarin in een theoretisch kader geplaatst, waarbij gebruik gemaakt zal worden van wetenschappelijke inzichten en onderzoeksuitkomsten die belangrijk zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvraag. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de uitwerking van de gekozen onderzoeksmethode en wat deze keuze precies inhoudt. In hoofdstuk 4 zal het resultaat van het verrichte empirische onderzoek centraal staan. De afgenomen interviews met ouderenzorgmedewerkers worden in hoofdstuk 5 op systematische wijze geanalyseerd. Tot slot mondt het geheel uit in hoofdstuk 6: de conclusie met diverse aanbevelingen. Na dat hoofdstuk volgt de literatuurlijst en drie bijlagen.

H1 Introductie

Inleiding

De zoektocht naar een alternatieve invulling van het beloningsaspect in de praktische ouderenzorg, vormt het onderwerp van deze scriptie. In dit eerste hoofdstuk wordt het onderzoeksonderwerp ingekaderd en in context geplaatst (1.1) zodat het vraagstuk begrepen en nader verklaard kan worden. De volgende paragraaf (1.2) is gewijd aan een uitvoerige uitleg van het vraagstuk dat onderzocht wordt. De laatste paragraaf (1.3) verwoordt hetgeen als doel gesteld is en welke vragen met dit onderzoek beantwoord dienen te worden.

1.1 Afbakening en contextualisering

Aan het begin van een onderzoek als dit, rijzen er vragen als: waar gaat het onderzoek precies over, hoe zit het eigenlijk met de betaling van de ouderenzorg, de budgetten voor personele inzet in die sector? Natuurlijk ook de vraag wie er bepaalt hoeveel geld aan deze zorg besteed kan of mag worden. Over al deze vragen gaat deze paragraaf. Te beginnen bij het beschrijven van wat bedoeld wordt met de begrippen die in dit onderzoek voorkomen. Wie zijn die ouderen, bijvoorbeeld, en over welke zorg we het hier hebben. Om precies te weten wat met de begrippen bedoeld wordt in het verband van dit onderzoek, staat hieronder per veelvoorkomend begrip of onderwerp beschreven wat er in de context van dit onderzoek onder verstaan wordt en hoe de sector georganiseerd is.

1.1.1 Ouderen in dit onderzoek

Ouderen die zorg nodig hebben van een professional, dat zijn de ouderen waarover dit onderzoek gaat. Er is gekozen voor een leeftijdscategorie van de zorgvragers van 65 jaar en ouder. Die groep neemt in de hele westerse wereld toe (Callahan, 1995, p.240) en ons land is daar geen uitzondering op. Het RIVM meldt dat het aantal ouderen in die leeftijdscategorie in 2020 bijna 3,4 miljoen bedraagt (Volksgezondheidszorg.info, z.d.). Dit instituut spreekt van een 'dubbele vergrijzing'. Daarmee bedoelt ze dat binnen de groep 65-plussers het deel 80-plussers toeneemt. Op 1 januari 2018 telde Nederland ruim 779.000 mensen van 80 jaar en ouder. Dat komt neer op 4,5% van de totale bevolking. Bijna een kwart van de 65-plussers was ouder dan 80 jaar, meldt het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (StatLine, 2020). Het aantal ouderen zal stijgen tot ongeveer 4,7 miljoen in 2041, geeft de website van Kennisplein 'Zorg voor Beter' te lezen:

“De komende jaren zal vooral het aandeel 65-79-jarigen op de totale bevolking sterk stijgen. Vanaf 2025 neemt ook de groep 80-plussers sterk toe (de dubbele vergrijzing). In 2040, het hoogtepunt van het aantal 65-plussers, is naar schatting 26 procent van de bevolking 65-plusser, waarvan een derde ouder is dan 80 jaar.” (Kennisplein 'Zorg voor Beter', 2019)

De ouderen waar dit onderzoek over gaat, zijn dus 65 jaar of ouder en hebben een zorgbehoefte en zodoende maken ze gebruik van ouderenzorg.

1.1.2 Wat is ouderenzorg ?

Ouderen zijn vaker ziek dan jongeren en ze hebben dus vaker zorg nodig. Dat gaat om zorg die hoort bij de zorgvraag van de oudere. Zo'n 70% van de 65-plussers lijdt aan een chronische ziekte, laten recente cijfers zien. Omdat het aantal ouderen stijgt, neemt ook de zorgvraag toe. In dit onderzoek hebben we het over betaalde ouderenzorg. Mantelzorg valt daar dus buiten: die zorg wordt geleverd op vrijwillige basis en vaak door mensen in de omgeving van de zorgvrager. Meestal gaat het in de praktijk om de eenvoudiger zorgtaken, de zogenaamde algemene dagelijkse levensverrichtingen (ADL). Het grote aantal vrijwilligers in de (lichte) zorg, betekent dat niet iedereen voor deze diensten een (financiële of niet-financiële) compensatie verwacht.

De zorgsector wordt gekenmerkt door de (gunstige) omstandigheid dat er relatief veel (lichte) zorg door onbetaalde krachten gedaan wordt. "De zorgarbeidsmarkt bestaat voor een optimaal deel uit informeel arbeidsaanbod" (De Gier, 2010, p. 87), dat zijn mantelzorgers en (andere) vrijwilligers. Zorgtaken die door betaalde, gediplomeerde zorgwerkers uitgevoerd worden, zijn veelal van praktische aard en die zorgwerkers worden in de volksmond ook wel aangeduid als 'de handen aan het bed'.

Ouderen die zorg nodig hebben, lijden meestal aan chronische aandoeningen. Om een beeld te schetsen van de omvang: van de 75-plussers heeft 50% twee of meer chronische aandoeningen en 32% drie of meer aandoeningen (Kennisplein 'Zorg voor Beter', 2019). Voorbeelden van veelvoorkomende aandoeningen zijn diabetes, hart- en vaatziekten en artrose.

Daarbij komen nog de personen die lijden aan ouderdomsziekten: aandoeningen die samenhangen met het ouder worden. Te denken valt aan dementie, ziekten rondom het bewegingsapparaat, gezichts- en gehoorproblemen. Het spreekt vanzelf dat de hoeveelheid zorg die geleverd moet worden ook meestijgt met het aantal ouderen. Om die zorg te bieden is in veel gevallen een bepaalde kwalificatie nodig, een diploma.

1.1.3 De gediplomeerde ouderenverzorger

Het werkniveau van de zorgwerker in dit onderzoek is maximaal MBO-4. MBO staat voor middelbaar beroepsopleiding: binnen deze vorm van onderwijs staat het opleiden voor het uitvoeren van een bepaald beroep centraal. Er zijn vier niveaus met ieder zijn eigen toelatingsvoorwaarden of vooropleidingseisen. De Entreeopleiding (niveau 1); de basisberoepsopleiding (niveau 2); de vakopleiding (niveau 3) en tot slot de middenkaderopleiding (niveau 4). Er zijn twee vormen waarop men deze opleiding kan volgen: voor een groot deel op school (beroepsopleidende leerweg, BOL) of de beroepsbegeleidende leerweg (BBL). De werkers binnen de ouderenzorg hebben veelal hun MBO-diploma behaald in de richting Zorg en Welzijn. Deze gediplomeerden zijn die 'de handen aan het bed', maar aan dat bed verschijnen ook (allerlei) artsen en andere hogeropgeleiden maar dat is niet de groep waar het hier over gaat. De benamingen ouderenverzorgers, zorgmedewerkers, zorgwerkers worden in het vervolg door elkaar gebruikt, maar betekenen steeds hetzelfde: een persoon die betaald ouderenzorgwerk verricht in loondienst. De groep zorgwerkers die zelfstandig ondernemer zijn (ZZP-er: zelfstandige zonder personeel) zal niet bij dit onderzoek betrokken worden. Er is bij hen geen sprake van een (arbeidsrechtelijke) gezagsverhouding met de opdrachtgever: de instelling voor wie die ondernemer diensten verricht. Maar belangrijker in het verband van dit onderzoek: de ondernemer bedingt zelf steeds (per situatie of contract) zijn of haar arbeidsbeloning en eventuele andere arbeidsvoorwaarden (Pennings, 2019). Het aantal ZZP-ers in de zorg is ook kleiner dan het aantal personen dat in loondienst werkt. ZZP-ers kosten per uur meer omdat ze allerlei dingen zelf moeten regelen, echter de kans dat ze staken is zeer gering en de ontslagbescherming is ook niet aan de orde. Hoe dan ook, ongeacht het onderscheid tussen de contractsvormen en scholingsniveau's: de behoefte aan zorgpersoneel is stijgend.

1.1.4 Personeelsbehoefte in de ouderenzorg

Omdat het aandeel 65-plussers van 18% in 2017 tot naar schatting 26% in 2040 stijgt, neemt de zorgvraag of zorgbehoefte sterk toe. En om aan die behoefte te voldoen, zijn er in toenemende mate zorgmedewerkers nodig. De zorgsector behoort tot de grootste sector waar het gaat om het aantal werkzame personen. In totaal gaat het om ongeveer 1,3 miljoen werkenden in deze sector, waarvan ongeveer 380000 personen werken in de ouderenzorg (Zorgvisie z.d.) oftewel ongeveer 30% van het totaal aantal zorgwerkers. De reden van het tekort, zo meldt hoogleraar Ton Wilthagen, is het imago van het werken in de zorg: “Die enorme bezuinigingen hebben een desastreus effect gehad op de sector en het imago” (Wilthagen, geciteerd in Ligtvoet, 2019). En het UWV meldt in datzelfde webartikel: “van alle instellingen in de ouderenzorg en thuiszorg en wijkverpleging kampt maar liefst driekwart met moeilijk vervulbare vacatures” (Ligtvoet, 2019). Het gaat dan om vacatures waarvoor een vakopleiding in de zorg nodig is en met zo’n opleiding leert men medische handelingen verrichten zoals een injectie toedienen en medicatie verzorgen en dergelijke. Voor het onderscheid: *thuishulp* helpt in het kader van zelfredzaamheid en dat is iets anders dan zorg. Eén van de opstellers van het manifest ‘Scherp op ouderenzorg’, Carin Gaemers, zegt in gesprek met omroep *Human* dat er niet in de personele behoefte voorzien kan worden doordat werkgevers geen aantrekkelijke contracten aanbieden. In dat gesprek meldt ze ook dat het geld soms besteed wordt aan dingen waar het personeel niks aan of mee heeft: congressen, ICT en dergelijke (Kuys, 2019). Het voor de organisatie of (in ieder geval) de sector behouden, heeft een hoge prioriteit. De uitstroom en uitval moet worden beperkt. “Dat is in onze ogen de belangrijkste oplossing voor personeelstekorten”, meent VN&V-directeur Sonja Kersten (Berends, 2019, p.47). Want meer geld geven, dat blijkt niet zo eenvoudig.

1.1.5 Betalingsgrondslag van de ouderenzorg

Wie de menskracht in de zorg betaalt, daarover gaat deze subparagraaf. De beloning van ouderenzorgmedewerkers wordt centraal voor de hele sector vastgesteld. Een medewerker die bij een instelling voor ouderenzorg werkt, heeft (momenteel) zelf meestal slechts indirect en beperkt invloed op de vaststelling van de arbeidsvoorwaarden die gelden voor zijn of haar werkzaamheden. Alle afspraken die overeengekomen zijn tussen de onderhandelingspartners in de sector, staan in de collectieve arbeidsovereenkomst (CAO). Het fenomeen kent haar oorsprong in 1894, het jaar dat de eerste CAO afgesloten werd (HR-kiosk, 2015). De arbeidsovereenkomst had toen nog geen wettelijke basis, die dateert uit 1906. Periodiek wordt de CAO opnieuw vastgesteld na onderhandeling door vakbonden en werkgevers. De bonden vertegenwoordigen daarin de werknemers. Over de periode 2012 t/m 2016 gemeten was slechts 19% van alle werknemers lid van een vakbond, meldt het CBS. Procentueel neemt het aantal vrouwelijke leden wel toe, staat in haar rapport te lezen. In de ouderenzorg zijn de volgende vakbonden actief: FNV Zorg & Welzijn, CNV Zorg & Welzijn, FBZ en NU’91. Andere, kleinere vakorganisaties die niet bij de gesprekken en onderhandelingen betrokken waren, zijn, na de Algemeen Verbindendverklaring van de minister van Sociale Zaken, ook gebonden. Aan werkgeverszijde staat de werkgeversorganisatie ActiZ, de branchevereniging van zorgorganisaties. Zij vertegenwoordigen bijna 400 organisaties. De overheid is uiteindelijk degene die werkgever is want die bepaalt de budgetten waarbinnen zorg gerealiseerd moet worden. Hoe dit precies afgesproken is, wordt in wetten vastgelegd. De Zorgverzekeringswet (ZVW) is een algemene wet op grond waarvan veel zorgverrichtingen worden betaald en vergoed. Het gaat dan om de zogenaamde ‘verzekerde zorg’. Wat daar wel en niet onder valt, wordt periodiek vastgesteld door de regering. De financiering van die zorg komt in hoofdzaak uit de zorgverzekeringspremies. Deze premies worden opgebracht door particulieren en werkgevers. Er is marktwerking waar het gaat om de concurrentie tussen aanbieders van zorgverzekeringen. Deze

verzekeraars sluiten contracten af bij zorgaanbieders met betrekking tot het leveren van zorg. Voor wat betreft de zorg aan ouderen, is met name de Wet Langdurige Zorg (WLZ) van belang. Die gaat over de zorg die geboden wordt aan personen die, eenvoudig gezegd, zichzelf niet meer kunnen redden en 24 uur per dag zorg nodig hebben. Denk in het kader van dit onderzoek aan ouderen in verpleeghuizen maar ook aan de ingewikkelder thuiszorg. Een derde, belangrijke zorgwet is de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). Dat betreft bijvoorbeeld thuiszorg en lichtere vormen van zorg. Voor de bekostiging ervan worden echter de gemeentelijke financiën aangesproken. Omdat de WMO plaatselijk wordt ingericht kan het per gemeente verschillen wat wel en wat niet of deels betaald wordt. Aan het einde van deze paragraaf nog een opmerking over de betaling van zorg. Als van de zorgvrager een grotere of aanvullende financiële bijdrage gevraagd gaat worden, zou dat een tweedeling geven tussen ouderen die vermogend zijn en die ouderen die minder te besteden hebben. Hulpbehoevende ouderen die over een afbetaalde eigen woning beschikken kunnen in zo'n situatie gedwongen worden hun huis 'op te eten', om maar een voorbeeld te noemen. Als betaling voor de geleverde zorg een wederdienst vragen van de oudere? Naar verwachting zal dit niet veel mogelijkheden bieden en zodoende is ook in die richting geen oplossing te verwachten. Om te bezien wat eventueel wél mogelijkheden biedt als het gaat om een vorm van belonen voor ouderenzorg, zonder dat de budgetten evenredig aangesproken worden, is dit onderzoek opgezet.

1.2 Problematisering van het onderwerp

1.2.1 Schets van het vraagstuk

"Hoe kom ik aan personeel?" is de vraag die menig manager in de ouderenzorg bezighoudt. In de jaren 2015 tot 2020 is deze vraag veel gesteld en menig nieuwsplatform of -zender besteedt aandacht aan dit onderwerp. De opgave waarvoor personele afdelingen zich naar de toekomst toe gesteld zien, kan als volgt geformuleerd worden: hoe zorg ik voor voldoende geschikte menskracht en, in het verlengde daarvan, hoe is en blijft de organisatie een aantrekkelijke zorgwerkgever? Deze opgave wordt nog bemoeilijkt door een niet onbeperkte beschikbaarheid van financiële middelen. Er zijn immers budgetten waarbinnen de reguliere ouderenverzorging dient geleverd te worden. Of, anders gezegd, hoe de geleverde zorgprestaties te vergoeden en hoe een bevredigende waardering te bieden zonder dat financiële budgetten overschreden worden. De in de zorgsector geldende afspraken betreffende arbeidsvoorwaarden zijn in een Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO) bindend vastgelegd na uitonderhandeld te zijn (Van Essen, 2019). Een overeenkomst die voor velen geldt en namens die groep of sector wordt afgesloten, het 'collectief'. In dit verslag komen we hier uitgebreid op terug.

1.2.3 Betrokkenen bij het vraagstuk

De directie van zorginstellingen is te zien als (direct) belanghebbende, want de behoefte aan zorgpersoneel is groot maar de financiële middelen voor meer of hogere salarissen zijn (niet on)beperkt. De salarishoogte is nu al niet voor iedereen even aantrekkelijk (Versteeg, De Veer, Brinkman, De Groot, & Francke, 2018). Daarom is er gegronde verwachting dat er behoefte aan kennis is over alternatieve vormen van arbeidsbeloning. De ideeën die werknemers daar zelf over hebben, komen in dit onderzoek naar voren, want de zorgwerkers willen uiteraard passend en aantrekkelijk beloond worden. Dat staat niet noodzakelijkerwijs gelijk aan een betaling in geld of een betaling die collectief geregeld is door een vakorganisatie van de bedrijfstak of sector. Het is denkbaar dat een tegenprestatie of compensatie ook geboden kan worden op een andere, alternatieve manier (Mallant, 2017). Om samen met zorgwerkers deze mogelijkheid te verkennen, is dit onderzoek opgezet.

Personeel en exploitanten van particuliere zorghuizen worden slechts zeer beperkt betrokken omdat de financiële budgetten daar niet geheel afkomstig zijn uit de collectieve middelen. In de praktijk betekent dat dat er bij deze particuliere zorghuizen mogelijk een andere beloningsstructuur is, omdat de bewoner (zorgvrager) een aanzienlijke eigen bijdrage betaalt. Niet iedere Nederlander heeft het geluk voldoende vermogend te zijn om zich een plek in dergelijke verzorghuizen te kunnen veroorloven. Daarbij is het onderzoeksuitgangspunt dat het bieden van (voldoende 'bemande') zorg onafhankelijk van de financiële positie van de zorgvrager staat. Er zijn zodoende (bijna) alleen werknemers van niet-particuliere zorghuizen en thuiszorginstellingen gevraagd om mee te doen met de gesprekken over alternatieve beloningsvormen. Tot slot zijn ondernemingsraden mogelijk ook betrokken bij werkgeversspecifieke beloningsafspraken, maar dit onderzoek richt zich niet op hun rol.

1.2.4 De relevantie van het onderzoek

Een onderzoek naar betaalbaarheid van de zorg of, meer specifiek, een alternatieve compensatie voor zorgwerk, is voor veel individuen en instanties relevant. Niet alleen regering, beleidsmakers of vakorganisaties stellen belang in inzichten en meningen over beloningen voor zorgwerk, de hele maatschappij gaat dit aan. Want zonder voldoende personeel komt de kwaliteit van de ouderenzorg in gevaar. Naar verwachting staan in 2040 er tegenover iedere 65-plusser slechts twee (potentieel) werkenden (Kennisplein 'Zorg voor Beter', 2019). Er is, kortom, bijna niemand die met deze demografische gevolgen niet geconfronteerd gaat worden. In het slechtste geval kunnen zorgkosten onevenredig zwaar gaan drukken op de collectieve uitgaven van ons land.

Voor degene die over arbeidsvoorwaarden gaan, is dit vraagstuk het meest relevant. Zij zijn immers degene die verantwoordelijk zijn voor de vaststelling van (elementen van) de arbeidsvoorwaarden op welk niveau dat ook gebeurt (locatie, regio of wellicht landelijk). Voor werkgever(sverenigingen en -organisaties) en diverse organisaties als -afdelingen van- vakbonden en mogelijk op dit terrein actieve ambtenaren van het ministerie van VWS, kan de onderzoeksuitkomst een bijdrage aan het gesprek over beloningsvormen bieden. Dit onderzoek kan bijdragen om te komen tot een bevredigende balans tussen betaalbaarheid en genoegdoening.

In de tweede plaats is er op het gebied van niet-financieel belonen in de ouderenzorg nog geen veldonderzoek gedaan. In die zin voegt dit onderzoek kennis toe aan wat er reeds bekend is op het terrein van belonen van medewerkers. Het spreekt vanzelf dat, hoe meer generiek geformuleerd, hoe meer onderzoeken en publicaties beschikbaar zijn. Er wordt, ter illustratie, niet-branchespecifiek over 'beter belonen' geschreven in boekvorm (Thierry, 2008) en tijdschriftvorm (Mallant, 2017), om enkele auteurs te noemen. Ideeën over of (specifiek) een ouderenverzorger persoonlijk bevredigend beloond kan worden op (ook) een andere dan de huidige wijze, kunnen bijdragen aan het vormen van beleid en het scheppen van mogelijkheden die er nu nog niet zijn. Want een organisatie wordt gevormd door en functioneert dankzij de mens en de organisatie draagt bij aan het vervullen van behoeften van mensen. Het luisteren naar wat zorgwerkers vinden van additionele, niet-financiële beloningen en het leren van wat daar, in het licht van de literatuur, bruikbaar en toepasbaar van is, draagt dus bij aan vergroting van de kennis op arbeidseconomisch en organisatiekundig terrein.

1.3 Doel- en vraagstelling

1.3.1 Doelstelling

Met dit exploratieve onderzoek wordt gestreefd naar het ontstaan van meer inzicht met betrekking tot niet-financiële arbeidsbeloning voor ouderenverzorgers. De (kennis)doelstelling van het onderzoek is

derhalve: te weten komen hoe ouderenverzorgers met niet-financiële (deel)beloningen beloond willen worden. Deze kennis kan, eventueel na kwantitatief vervolgonderzoek, bijdragen aan het introduceren van een niet-financieel beloningsdeel waarmee het werken met en voor hulpbehoevende ouderen aan attractiviteit wint.

1.3.2 Vraagstelling

Er is gekozen voor een inventariserende vraagstelling die beschrijvend van aard is. De **hoofdvraag** is als volgt:

Op welke manier kan in de ouderenzorg een deel van de arbeidsbeloning voor maximaal MBO-4 geschoolde medewerkers niet-financieel zijn?

Om deze hoofdvraag te helpen beantwoorden, is gekozen voor een opdeling in **twee deelvragen**. Een theoretische deelvraag en een empirische deelvraag:

Theoretische deelvraag: Wat is in de literatuur bekend over hoe niet-financiële beloning van werk te organiseren is (in het algemeen en in de ouderenzorg specifiek)?

Empirische deelvraag: Wat zijn volgens ouderenverzorgers mogelijkheden voor niet-financiële beloning van werk?

H2 Theoretisch kader

Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over wat er in de theorie te vinden is over de vragen die in dit onderzoek centraal staan. Het eerste wat aan de orde komt zijn begripsdefinities en beloningsbenamingen in het kader van dit onderzoek (2.1). Dit is belangrijk omdat precies duidelijk moet zijn waarover gesproken wordt in hetgeen verder volgt in dit verslag. Een aantal afkortingen en woordbetekenissen zijn in het eerste hoofdstuk al aan de orde gekomen. Bij alle begripsomschrijvingen is of wordt de gemaakte betekeniskeuze toegelicht. Na kort stil te staan bij de historie van belonen in connectie tot zorgwerk, is er ruime aandacht voor wat er over deze thematiek gepubliceerd is en hoe dat aan de onderzoeksvraag verbonden kan worden. Er wordt ingegaan op vragen als: wat is arbeid eigenlijk waard (2.2) en waartegen kun je het dus ruilen? En: hoe verhoudt zich het collectieve contracteren met de individuele, persoonlijke beloningsbehoefte? Daarna volgt een toespitsing op niet-financieel belonen (2.3) om tot slot uit te komen bij literatuur over niet-financieel belonen in de (ouderen)zorg. Theoretische concepten van George Akerlof, Robert Shiller en Janet Yellen zullen met name een rol spelen in de paragraaf die volgt (2.4). Twee belangrijke uitgangspunten worden betrokken bij het verdere van dit onderzoek: de nuances bij de rationele keuzetheorie en de doelmatigheidsloontheorie (of efficiënte loontheorie). Het eerste gaat over hoe rationeel de motieven zijn bij economische handelingen (bijvoorbeeld het aangaan van een arbeidscontract). Het tweede gaat over het beloningsbeleid zodanig inrichten dat je als werkgever beter beloont dan 'gemiddeld'. Budgetten beperken dat, maar wellicht biedt niet-financieel belonen wél mogelijkheden? In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk (2.5) wordt dan gekomen tot het formuleren van enkele kernbegrippen die aanknopingspunten opleveren voor de stap naar het empirische deel van dit onderzoek.

2.1 Wat is belonen?

2.1.1 Belonen, de definitie

Een beloning is volgens een bekend woordenboek: "dat wat gegeven wordt om te belonen." (Van Dale, z.d.). De Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN) meldt op hun website: "Beloning is primair de tegenprestatie van de werkgever voor de arbeid die de medewerker levert." (Van den Tweel, z.d.). Deze definitie is uitgangspunt in dit onderzoek. Tegenover de arbeid die verricht wordt, staat meestal loon: een geldbedrag wat volgens een uitgereikte specificatie (het 'loonstrookje') overgemaakt wordt op de bankrekening van de werknemer. De overeengekomen en verrichte arbeidsinspanning wordt geruild tegen het beschikbaar stellen van een vastgestelde geldsom. Door (juridisch gezegd: 'bevrijdende') betaling wordt de onbalans, die ontstond na het gedane werk, hersteld. Naast het overmaken van een geldbedrag kan ook een beloning gevonden worden in niet-financiële zaken. Dit onderzoek richt zich op concrete niet-financiële beloning, dat houdt in dat hetgeen wat de werk- of opdrachtgever tegenover het werk zet, belonend moet zijn, net zoals salaris belonend is. Het uitgangspunt is de economische transactie, een (waarde)uitwisseling. "De beloning zal gebaseerd moeten zijn op de economische bijdrage van

mensen aan organisaties, op het werk dat ze doen” (Nieuwkamp, 2008, p.103). Belonend in het kader van dit onderzoek betekent: de beloning is vermogensrechtelijk van aard. Dus zal de niet-financiële beloning een goed of een recht moeten zijn en zou in principe overdraagbaar moeten zijn. Zij zou ‘vervreemd’ kunnen worden: verkocht, weggegeven, verhuurd of geruild. Dit uitgangspunt zal gepoogd worden te hanteren bij de beoordeling van de beloningssuggesties.

Hier even kort aandacht voor het fenomeen mantelzorg: geleverde zorg waarvoor geen arbeidsbeloning wordt verstrekt, althans niet evenmatig. Het is een pro Deo, uit sociaal gevoel en/of altruïsme (zie het gedachtegoed van Auguste Comte) gedreven dienstverlening, net als vrijwilligerswerk. Onbetaalde verzorgers als mantelzorgers en vrijwilligers, zijn niet betrokken bij de uitvoering van dit onderzoek.

2.1.2 Niet-financieel belonen

Een belangrijk onderscheid binnen het verband van dit onderzoek is dat tussen financieel belonen en niet-financieel belonen. Met ‘financieel’ wordt hier het overmaken van een geldbedrag bedoeld. Er zijn zowel economische als juridische kanten aan de orde in dit verband. Een beloning door overdracht van een in geld waardeerbaar (eigendoms)recht (activa) kan hier een rol spelen, maar de werk- of opdrachtgever mag er ‘geen geld aan uitgeven of inkomsten mislopen’, althans zo weinig mogelijk – minder dan dat een geldelijke loonsverhoging zou hebben gekost. Binnen wat geldt als ‘niet-financieel’ kan er sprake zijn van een vermogensrechtelijke eigendomsvergroting ten bate van de zorgwerker. Juridisch gezien kan de werkgever goederen verstrekken ter compensatie. Goederen vallen uiteen in zaken en vermogensrechten. In beide situaties is er sprake van een ‘object van waarde’ of een ‘stoffelijk voordeel’. Een werknemer kan er financieel wel beter van worden, maar niet door eenvoudigweg (meer) geld overgemaakt te krijgen.

2.1.3 In natura belonen

Als het gaat om alternatief belonen, wordt soms gesproken van ‘beloning in natura’ (HR-Kiosk, 2021). Op de vraag of dat hetzelfde is als wat in dit onderzoek bedoeld wordt met ‘niet-financieel’, volgt hier een antwoord. Wat een werkgever verstrekt als beloning of vergelding voor de geleverde arbeid, moet steeds terug te voeren zijn op een (besparings)“waarde in het economisch verkeer” (Meussen, 2018). De scheidslijn tussen in natura en niet-financieel in dit verband, draait om de vraag hoe een (zorg)organisatie kan belonen zonder dat het om een (herleidbaar) bedrag van het eigen vermogen van de instelling vraagt. In natura is een beloningswijze die niet met directe geldverstrekking wordt afgehandeld, er is dus zeker een relatie met niet-financieel belonen. Kernpunt is de vraag of er (indirecte) kosten zijn voor de werk- of opdrachtgever. De alternatieve beloning zoals hier bedoeld is, is niet zonder meer gelijk te stellen aan wat ‘een beloning in natura’ genoemd wordt. Daarbij moet bij in natura belonen worden opgemerkt dat het de vrije besteding beperkt, want een deel van het geld is al ‘omgewisseld’ in goederen of in een andere waarde. Deze werkwijze leidt dus tot vermindering van de keuzevrijheid. Daar tegenover staat dat geld of salaris(hoogte) als graadmeter voor sociaal-maatschappelijke status, ermee minder wordt. De ‘ontgelding’ kan dus ook positief uitwerken, schrijft de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (Kremer, Bovens, & Schrijvers, 2014, p. 25).

2.1.4 Immaterieel belonen

Het geven van stoffelijke, tastbare zaken als tegenprestatie voor geleverde arbeid is materieel belonen. Maar “immateriële beloning als blijk van waardering voor een medewerker: het spreekwoordelijke

schouderklopje van de chef, een compliment van een collega” (Lagedijk, 2000, p. 24) kan ook heel belangrijk zijn. Erkenning, positieve feedback, leuk werk en vrijheid zijn voorbeelden van immateriële beloning (Nauta, 2007) en zich ontplooiën, ervaring opdoen, verantwoordelijkheid dragen enzovoort, het zijn allemaal immateriële ‘opbrengsten’ uit (de wederkerigheid van) werk (Van Duijn, 1981). Belonend van aard zoals in dit onderzoek bedoeld wordt, zijn deze zaken niet, maar dat neemt het belang ervan niet weg. De WRR zegt:

“De behoeften aan immateriële nevenopbrengsten van arbeid blijven meer latent naarmate er meer schaarste bestaat aan materiële opbrengsten. Bovendien is er een wisselwerking tussen de behoeften, de mogelijkheden en de verwachtingen van werknemers. De behoeften aan immateriële nevenopbrengsten uit arbeid kunnen manifest worden zodra aan de meest noodzakelijke materiële voorwaarden is voldaan” (Baehr & Quené, 1981, p.123)

Uit meer recente publicaties is een verandering in de verhouding tussen materiële en niet-materiële aspecten op te merken (Van Hoof, 2009), maar de laatste dragen niet bij aan (de bekostiging van) het levensonderhoud, om een voorbeeld te noemen. “Hoewel mensen verschillende waardensystemen hanteren, kan men stellen dat in het algemeen de materiële opbrengst van arbeid voor zowel werknemer als werkgever het meest primaire doel is van de arbeid”, aldus de WRR. (Baehr & Quené, 1981, p.123)

2.1.5 Historie van arbeidsbeloning in relatie tot zorg

Omdat werkwijzen uit het verleden zinvol zijn om het heden te bestuderen, wordt op deze plaats kort aandacht besteed aan de relevante historie. Aristoteles (385-322 voor Chr.) noemde het verwerven van inkomen door arbeid ‘oikonomia’. Dit slaat dan op een ruiltransactie die moest leiden tot bevrediging van de behoefte van het huishouden: een micro-economie (Social Studies Standards Glossary, z.d.) Zolang men gezond was, kon men werken om in het levensonderhoud te voorzien, maar wanneer de ouderdom intrad, veranderde dat veelal. Om als oudere je verzorging veilig te stellen, werd al in de 13^e eeuw gewerkt met lijfrentes. Steden gaven daar ongeveer 10% rente op en keerden die rendementen jaarlijks uit. Door zelf te sparen voor jouw toekomstige zorgkosten, voorkwam je dat die zorg later door je kinderen (als je die had) gedragen moest worden of dat je in een armenhuis belandde. Even een stap naar het nu: vergelijk dit met de overwaarde van een koopwoning die van invloed is op de eigen bijdrage in de Wet Langdurige Zorg (WLZ) (Behouden Huis, z.d.). Deze en andere wetten geven vorm aan de nu gerealiseerde zogenaamde ‘verzorgingsstaat’. Vroeger kon men zich inkopen met geld, gronden of goederen bij een zogenaamd gasthuis en daar verzorging genieten. Mocht je nog vitaal zijn, dan kon een deel van de kost ook verdiend worden met het verrichten van arbeid. De gasthuizen gingen steeds vaker zorg aanbieden en ze waren veelal aan kerken of kloosters verbonden. Ook rijke gelovigen bekostigden zorgvoorzieningen uit bewogenheid, maar ook in de hoop dat deze gift hen een plaats in de hemel zou bezorgen. Denk in dat verband aan de hofjes die soms nog te zien zijn in oude steden. Er kon bijvoorbeeld een betaling uit lijfrente gebruikt worden. De zekerheid van die betaling was echter niet altijd gegarandeerd. “Daarnaast waren er de inflatie en muntmanipulatie (een belangrijk probleem in de late Middeleeuwen), waardoor geld minder waard werd en een bejaarde alsnog in problemen kon komen.”, schrijft het Historisch Nieuwsblad in een online artikel (Zuijderduijn & Dekkers, 2015). Wie de zorg voor ouderen verrichtte, is veranderd in de loop der eeuwen. Vroeger was er de kerk die zorgtaken verrichtte (de naam ‘zuster’ herinnert daar nog aan), later werd verpleegster een beroep (Goelabdien, 2003). In vroeger jaren speelde de kerk als ‘zorgorganisator’ een grote rol. In sommige namen van ziekenhuizen is dat nog zichtbaar, denk aan Diakonessenziekenhuis, Onze Lieve Vrouwe Gasthuis en Sint Elisabeth Verpleeg- en Gasthuis. Met de ontkerkelijking neemt ook dat kerkelijke netwerk af.

“De zorg voor zieken en ouderen is een belangrijke diaconale taak van de gemeente. Al in de vroege kerk onderscheidden christenen zich doordat ze omzagen naar kwetsbare medemensen. Ze gaven daarmee gehoor aan Jezus’ opdracht uit Mattheüs 25 om (onder anderen) zieken te bezoeken.” (website diakonaal steunpunt, 2020).

Het bovenstaande gebeurt nog steeds, maar de zorgsector kan daar niet op leunen omdat de gevraagde professionaliteit niet altijd op vrijwillige basis beschikbaar is in toereikende hoeveelheden. Met name de laatste 150 jaar ontstaat er een professie, mede als gevolg van een sterke vooruitgang in de medische wetenschap. Er kwamen verpleeginrichtingen die personeel gingen aanstellen: de verpleegster werd verpleegkundige en ontwikkelde in deskundigheid. Deze professionals gingen zich verenigen en stelden zich als marktpartij op tegenover de werkgevers.

Hoeveel er betaald moet worden voor bijvoorbeeld (zorg)dienstverlening volgde veelal uit de klassieke economische wet: prijs voor arbeid is de resultante van de vraag naar arbeid en het arbeidsaanbod. Adam Smith (1776) heeft het in dit verband over een niet zichtbare hand van het prijsmechanisme. Die geeft sturing aan het economische proces van vraag en aanbod. Die dynamiek geldt in beginsel ook waar het de arbeidsmarkt betreft. Dat er ook voor zorgwerkzaamheden, nu en toen, betaald moet worden zal geen verbazing wekken, hoe nobel de werkzaamheden ook gevonden worden. Het gericht-zijn op de belangen van anderen hoeft niet te betekenen dat je niet bouwt aan kapitalistische economie, zo stond Adam Smith voor (Smith, 1776) De volgende paragraaf gaat nader in op arbeid en de tegenprestatie daarvoor.

2.2 De waarde van arbeid

2.2.1 Van Smith tot Marx

Wat (het zorg)werk precies waard is kon, eenvoudig gezegd, bepaald worden door (voor) hoeveel je kon kopen na bijvoorbeeld een uur gewerkt te hebben. Die benadering is de zogenaamde ‘arbeidswaardeleer’. Wat de waarde is waartegen je een goed kunt ruilen, werd, volgens Adam Smith (1776), bepaald door de hoeveelheid arbeidstijd waartegen je het kunt ruilen. Daarbij moest rekening gehouden worden met arbeidservaring en scholing. Zijn arbeidswaardeleer, want hij wordt als grondlegger beschouwt, had als kern de stelling dat alleen arbeid waarde kan toevoegen. Er wordt in het productieproces op die manier meerwaarde gerealiseerd, zo redeneerde Smith. Een deel van de tijd van de arbeider (als producent) is bekostiging van zijn levensonderhoud en uit een ander deel moet de winst komen. David Ricardo (2001) bouwde hierop voort en geeft het voorbeeld van arbeiders die betaald worden in graan. Als het (natura)loon stijgt van één bushel graan [gewichtseenheid, WF] naar 1½, terwijl de waarde van graan met de helft daalt, dan stelt Ricardo dat de arbeidswaarde verhoudingsgewijs verandert. Ze zijn dus als het ware gekoppeld aan elkaar: niet als hoeveelheid maar in de waarde ervan. Dat veronderstelt wel dat beide partijen in staat zijn dat te bepalen. Later in dit onderzoeksverslag komt dit punt terug: het onderhandelingsgesprek op individueel niveau. De arbeidswaardeleer speelt een grote rol in het werk van Karl Marx (1969) die de politieke economie bekritiseerde in zijn bekende werk ‘Das Kapital’. Het denken over deze leer is weliswaar in de hedendaagse economische theorie anders maar ‘arbeid’ wordt nog wel steeds als productiefactor erkend, naast ‘natuur’ en ‘kapitaal’. Dat laatste is echter een afgeleide factor die uit de eerste twee worden opgebouwd, zo zou men kunnen stellen. Voor wat betreft de zorgsector, daarin is de factor arbeid een zeer relevante. Want ofschoon de digitale en elektronische hulpmiddelen toenemen, het komt toch, en nog steeds voor het grootste deel, op de mens aan. In een latere paragraaf

gaan meer actuele en recente bronnen bestudeerd worden inzake niet-financiële beloningen voor ouderenverzorgers.

2.2.2 Weging van werk

Het lijkt een tamelijk logische gedachte: zwaar werk wordt hoog beloond. Toch ligt het in de praktijk ingewikkelder. De vraag is bijvoorbeeld: wat is 'zwaar werk'? Een verpleger is een zwaar beroep, blijkt uit een analyse (Ravesteijn, Van Kippersluis, & Van Doorslaer, 2018). In Nederland wordt op grote schaal gebruik gemaakt van zogenaamde functiewaarderingssystemen. Daarmee brengt men werkzaamheden in kaart door middel van een scoresysteem om er vervolgens een beloning aan te verbinden (Baarda, 2017, p.31). Daarop is geruime tijd geleden, in dit verband relevante, kritiek geuit:

“De bestaande systemen bereiken [...] totaalscores die niet in verhouding staan tot de fysieke en psychische zwaarte, de verantwoordelijkheid en de vereiste vakbekwaamheid van de meeste van de verzorgende functies (bv. verzorgsters van demente bejaarden of gehandicapten). De waarde van functies zou moeten worden bepaald op grond van vakbekwaamheid (opleiding, en training in en buiten het werk), verantwoordelijkheid (voor mensen en dingen), arbeidsinspanning (fysieke en zenuw-inspanning) en belasting door arbeidsomstandigheden, onafhankelijk van ‘marktfactoren’” (De Bruijn, 1988, p.80)

Eigenlijk is dit een geluid wat om een politiek antwoord vraagt, want daar ligt uiteindelijk de bal als het gaat om de vraag of er meer betaald moet worden: daarover later meer.

Voor het structureren van functies in verband met het beloningsvraagstuk wordt ook van een zogenaamd 'functiehuis' gebruikgemaakt. Met dat hulpmiddel wordt de zwaarte van werk bepaald en daarmee de prijs die voor dat werk betaald moet worden (Paulssen, Jellinghaus, & Vermaak, 2013). Daarin kunnen keuzes verwerkt worden, waarmee het het karakter krijgt van een soort cafetariasysteem, zie paragraaf 2.3.2 waar hierop nader ingegaan wordt. Bij de keuze van het loon voor een arbeidsverrichting moet steeds een leidraad zijn voor wat in dat verband *raisonnable* en *fair* is. In dit verband is de billijkheidstheorie van Adams (1965) relevant want “die wordt gebruikt om na te gaan of de beloning van een werknemer gezien de werkzaamheden rechtvaardig is en te vergelijken is met een vergelijkbare andere werknemer” (Thuis, 2012, p.18). De werkzaamheden zijn inhoudelijk van dien aard (Baehr & Quené, 1981, p.142) dat in deze situatie deze theorie belangrijk kan zijn. Dit alles opgeteld levert input voor de onderhandelingstafel waar de vraag beantwoord wordt: hoe bepalen we hoeveel geld dit soort werk, zorgwerk, mag kosten: welk loon is passend. Eenmaal het loon ontvangen door de werknemer, rijst de vraag waar dat geld eigenlijk voor bedoeld is.

2.2.3 Het doel van loon

Is het doel waarvoor men loon ontvangt, ook op een andere manier te bereiken? Met het uitgekeerde loon bekostigt degene die arbeid geleverd heeft (in hoofdzaak) zijn of haar levensbehoeften en andere benodigdheden. Als de stap 'loon' weggedacht wordt, zou de werkgever dus ook rechtstreeks (een deel van) de levensbehoeften kunnen invullen, zou men kunnen opperen.

Abstract beschouwd: de arbeid-ontvangende partij stelt waarde tegenover de verrichte arbeid. Het gaat om het herstel van de onbalans die is ontstaan na het verrichten van de arbeid. De partijen dienen op microniveau een evenwicht te bereiken in de vraag- en aanbodbalans, wil er optimaal afgestemd worden op de individuele werker. De gehele 'arbeidswaarde' zonder geld compenseren, zal moeilijk zijn en is bovendien verboden krachtens de Wet op het minimumloon (WML). Geld is onmisbaar, want de hypotheek of huur moet (door een betaling) voldaan worden, om een voorbeeld te noemen. Met het geld

waarvoor gewerkt is, betaalt de medewerker voor zijn of haar levensonderhoud (Thierry, 2018, p.21), zoals voedsel en huisvesting. De laatste ziet op de basisbehoefte van lichamelijke ‘beschutting’, zoals Maslow (1943) in zijn bekende behoeftenpiramide weergaf. Er is wel onderzoek gedaan naar zijn theorie in verband met verpleegkundigen maar dat gaat niet over de basisbehoeften (Groff Paris & Terhaar, 2010), terwijl voor de bekostiging daarvan veelal het loon aangewend wordt. Sommige zorgvoorzieningen hadden een zogenaamde ‘zusterflat’ waar verpleegkundigen woonden. Op het snijvlak van ouderenzorg en woonruimte komt soms een nieuw initiatief (Bos, 2017). Eten kopen kost geld en bereiden tijd: met kosteloos mee-eten met wat de instellingskok bereid heeft, kan een werkgever tegen beperkte (meer)kosten bijdragen in het levensonderhoud van de zorgwerker. Het bespaart ook tijd want de medewerker hoeft niet meer zelf boodschappen te doen en te koken. Op deze wijze heeft een medewerker minder geld nodig. Dan rijst de vraag: hoeveel geld moet een werkgever eigenlijk redelijkerwijs betalen? Mathauer en Imhoff (2006) geven aan dat de beloning minimaal een omvang moet hebben waarmee een werknemer zijn of haar basisbehoeften kan bekostigen. De Nederlandse wetgever heeft met de Wet op het minimumloon een ondergrens bepaald en dat bedrag moet overgemaakt worden (Baarda, 2017, p.6). Alles wat daarboven afgesproken wordt aan (bijvoorbeeld) geld, mag eventueel contant worden gegeven of de werknemerswensen en -behoeften kunnen ook rechtstreeks, dus non-transactioneel, worden vervuld. Dan valt geld weg als tussenschakel en moet een andere maatstaf voor (de te ruilen) waarde worden bepaald.

Het gaat dan om de waarde die aan de arbeid toegekend wordt: wat is het werk waard? Hicks (1932) heeft een waardetheorie beschreven in zijn werk ‘The Theory of wages’. De waarde moet gezien worden als de eigenschap waarmee diensten en goederen onderling in kwantitatieve zin vergeleken kunnen worden. Zodoende kan men tot een prijs of een vorm van (uit)ruil komen, ook als het om arbeid gaat. Waar de klassieke economie de arbeidswaardetheorie hanteerde (de waarde van de bestede arbeidstijd is gelijk aan de prijs van het product), introduceerde de zogenaamde neoklassieke waardetheorie de subjectiviteit van waarde. Wat van waarde is, kan voor de ene persoon anders zijn dan voor de andere. Een praktisch voorbeeld: neem een reorganisatie die kantoormeubels afdankt. Voor dat bedrijf zijn ze niet meer van waarde en ‘afgeschreven’, maar voor een medewerker wel. Die is blij dat hij een bureaustoel mee mag nemen die hem anders nieuw 200 euro gekost had. In recente niet-wetenschappelijke publicaties, zoals bijvoorbeeld in ondernemerstijdschrift Sprout, worden beloningsideeën besproken. Belangrijk is dat het een gelijkwaardige ruil is, die compensatie voor geleverde arbeid. In dit verband noemen Akerlof en Shiller de Equity theory (Akerlof & Shiller, 2009, p.24). Anders gezegd: kan datgene wat geboden wordt, ingezet worden waar loon voor bedoeld is? Steeds moet weer teruggegaan worden naar die kern en dan vallen allerlei ideeën af, zo zal blijken.

2.3 Over niet-financiële arbeidsvoorwaarden in de literatuur

2.3.1 Volop ontwikkeling in denken

De ontwikkelingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden staan alles behalve stil. Arbeidsvoorwaarden zijn: “alle afspraken tussen werkgever en werknemer over de voorwaarden waaronder arbeid verricht wordt” (Van Ruysseveldt, De Witte & Von Grumbkow, 1998, p.19). Het onderscheid tussen financiële en niet-financiële arbeidsvoorwaarden wordt in de literatuur door Zobal (1998) en recent Schlechter, Thompson en Bussin (2015) aangebracht. Heel praktisch kan een niet-financiële arbeidsvoorwaarde zoiets zijn als afspraken over werktijden (Lagedijk, 1998). Of dit ook echt belonend is, dat is iets waarop later in dit verslag teruggekomen wordt. Deze auteur stelt: “De wens alternatieve beloningsvormen te introduceren lijkt sterker aanwezig dan ooit te voren” (Lagedijk & Ykema-Weinen, 2000, p.29). Ingaand

op dat laatste voorbeeld: Het werken op tijden die de werknemer kiest, hoeft niet duurder te zijn voor de werkgever. Maar het organisatorische aspect van het zelf kunnen en mogen indelen van tijd, kan wel worden ervaren als onderdeel van het totale beloningspakket; zelfs zodanig dat men in ruil daarvoor een laag salaris accepteert. Meer regie over eigen loon kan ook dat laatste effect hebben (Couwenbergh, 2015). Dat de aandacht voor niet-financieel belonen toeneemt, is ook te lezen op websites van de HR-branche. Niet-financiële beloningen zijn onmisbaar voor het goed functioneren van een organisatie omdat ze, vooral bij de oudere werknemer, populairder zijn dan financiële beloningsvormen (Chiang & Birtch, 2011). Werkgevers zijn ook vaker met niet-financiële beloningen bezig dan met geldelijke beloningen (Morrell, 2011), hoewel dat niet voor iedere werkgever geldt (Baarda, 2017; Karikari, Opoku Boadi, & Sai, 2018). Er is op het terrein van niet-financieel belonen ook veel mogelijk zoals uit het voorgaande blijkt; meer dan op het gebied van financieel belonen (Zobal, 1998). Werken (puur) om in het levensonderhoud te kunnen voorzien is begrijpelijk, maar steeds vaker wordt dit principe van kanttekeningen voorzien. Alleen geld om voor te werken, is niet meer zo van deze tijd, betoogt de Amerikaanse psycholoog Barry Schwartz. Hij zegt: “..in general, I think we think that material rewards are a pretty bad reason for doing the work that we do. When we say of somebody that he's "in it for the money," we are not just being descriptive” (Schwartz, 2014). Met andere woorden: aan werken voor geld kleeft een negatief oordeel. De publicaties in branchebladen en dergelijke waarin de visie uitgedragen wordt dat beloning niet louter over geld gaat, nemen in aantal toe. Ook wel vanuit het idee van ‘een hoger doel’ nastreven, voldoening bijvoorbeeld (Schwartz, 2016). Zijn standpunt is als anti-kapitalistisch te omschrijven, in die zin dat de mens alleen maar met beloningen te activeren is. Het verband tussen belonen en gedrag, daarover is veel gepubliceerd. Vanuit die publicaties komen ook allerlei suggesties voor niet-financiële beloningsvormen, bijvoorbeeld: goed management, openheid en eerlijkheid, feedback en learning (Wawoe, 2017). Gelet op de expertise van deze auteur, zal dit een belonend gevoel geven aan medewerkers, maar vanuit economisch perspectief sluit het niet goed aan bij ‘belonend’ in de zin van hetgeen in het begin van dit verslag geschreven is. Een betere en meer bruikbare aansluiting geeft de door het accountantskantoor Deloitte in 2018 gepubliceerde lijst van 20 mogelijkheden voor alternatieve beloning c.q. verloning. Ofschoon de meeste ervan financieel van aard zijn, sluiten ze wel aan bij de gedachte: tegen lagere kosten (meer) belonen. Ze leveren namelijk een (indirect) financieel voordeel op voor de werknemer: gunstiger dan het eenvoudig verhogen van het arbeidsloon. Want in dat laatste geval bereikt slechts het nettobedrag de portemonnee van de werknemer. Deloitte komt met ideeën als waardecheques voor maaltijden, verzekeringen en andere kosten, premies en vergoedingen en collectieve regelingen die een besparing opleveren voor de individuele werknemer. Er zijn dus voorbeelden van alternatief belonen waarmee HR-functionarissen de medewerkers kunnen benaderen.

2.3.2 Cafetariastysteem en Werkkostenregeling

Wat kan een werknemer zelf kiezen waar het gaat om loon? Er zijn een aantal regelingen en die komen nu aan de orde. Er kan gekozen worden voor het zogenaamde ‘cafetariastysteem’. Dat is een werkwijze waarbij de werknemer zelf kiezen kan welk beloningsbestanddeel het meest past bij zijn of haar situatie. Het is fiscaal een ingewikkelde zaak, want de toepassing van een cafetariastysteem luistert nauw en er moet eveneens enig realiteitsgehalte zijn (Ministerie van Financiën, 2009). Twee jaar later wordt de regeling andermaal aan de orde gesteld bij het overleg over loonheffingen en dergelijke. In de kern komt het arbeidsrechtelijk-fiscaal erop neer dat een medewerker *expressis verbis* afstand doet van een gedeelte van het (bruto)loon. Door het beschikbaar stellen van een loondeel in natura (ook wel ‘verstrekking’ genoemd), ontstaat er een besparingswaarde (Goudswaard, Caminada, & Vording, 2004, p.42). Aan het uitruilen van beloningsbestanddelen verbindt de Wet op de Loonbelasting (inmiddels) allerlei specifieke regels, denk aan de invloed op de hoogte van het pensioen en eventuele toeslagen (Ministerie van

Financiën, 2017). Dit alles belast de werkgever met bureaucratie, zeker wanneer er voor individuen of kleine groepen naar regelingen wordt gekeken. Men moet dan zelf ‘het wiel uitvinden’ en dat vraagt een inspanning op organisatorisch gebied. Het kost nu eenmaal meer tijd om in afwijking van de collectieve regelingen maatwerk in belonen te bieden.

“Voor werknemers kan maatwerk in arbeidsvoorwaarden bijdragen aan een betere aansluiting op persoonlijke voorkeuren. Maatwerk kan geboden worden door afspraken op lokaal niveau te maken (decentralisatie), maar ook door de inhoud van de cao toe te snijden op specifieke groepen of individuele werknemers (differentiatie).” (Volkerink, Berkhout, Bisschop, & Van der Voort, 2014, p.10).

Daarbij is enige waakzaamheid voor ongewenste (neven)effecten geboden, want onzorgvuldig omgaan met beloningsgerelateerde issues kan ontwrichtende gevolgen hebben (Bowles, 2009) en daar is organisatie, oudere noch medewerker bij gebaat.

Bij de zogenaamde Werkkostenregeling (WKR) kan een werkgever belastingvrij vergoedingen geven en daarin is ook een vrije in te vullen ruimte. Er kunnen en mogen ook dingen verstrekt worden waarvan een werknemer in privé-situatie voordeel heeft. Deze regeling neemt aan relevantie toe omdat het percentage recent opgehoogd is naar 3%. De (terechte) vraag rijst: maar is dit wel een niet-financiële beloning? Dit onderzoek wil immers enig inzicht bieden in niet-financiële beloningen die voor een werkgever geen extra kosten introduceren. Het kenmerk van de WKR is, dat wanneer men zorgt dat de vergoede kosten de forfaitaire grens niet overschrijdt, er geen verantwoording over behoeft te worden afgelegd. Dat scheelt zeer aanzienlijk in de regeldruk voor de werkgevers en het voordeel van deze regeling zit daarom in een kostenbesparings-element aan hun kant. Anders gezegd: onder de streep kost het de werkgever minder geld en het biedt wel een, zij het beperkte, mogelijkheid voor extra belonen. Het is niet sectorspecifiek en in het kader van dit onderzoek: het is ook een collectieve regeling in zekere zin. De eigen persoonlijke beloningsideeën kunnen hiermee verband houden, maar dat is zeker niet vanzelfsprekend.

2.3.3 CAO als basis

Wat er collectief over beloningen en arbeidsvoorwaarden overeengekomen is in de zorgsector, ligt, net als in vele andere sectoren, vast in een zogenaamde collectieve arbeidsovereenkomst (CAO). Binnen zo’n CAO kan ook gesproken worden over niet-financiële arbeidsvoorwaarden. Uit onderzoek in een sector waar eveneens praktisch werk gedaan wordt, blijkt dat de werknemers slecht op de hoogte zijn van de inhoud van hun CAO (Tijdens & Goedhard, 1996, p.35). Dat geluid geeft voeding aan de groeiende kritiek die er is op deze collectieve aanpak (Monsma, 2017). De CAO is echter nog steeds het belangrijkste op arbeidsvoorwaardelijk terrein en bevat afspraken voor een hele bedrijfstak. Dat laat onverlet dat een werknemer altijd kan pogen eigen afspraken te maken met de werkgever, want het afwijken van een CAO-afpraak in voor de werknemer gunstige zin, is toegestaan. Het initiatief voor een dergelijke afspraak zal van de persoon zelf uit moeten gaan, uitgaande van diens autonomie en volwassen eigen verantwoordelijkheid (Realo, Koido, Ceulemans, & Allik, 2002). Men stelt zich dan als onderhandelingspartner op tegenover (een vertegenwoordiger van) de organisatie waar men werkt (Van der Ven, Van Vianen, Nauta, & De Pater, 2018). Het beoordelingsgesprek is daarvoor een geschikte gelegenheid, want daarvan is praten over salaris en beloning een onderdeel (Baarda, 2017, p.92). In het zogenaamde Michigan Model is de beoordeling zelfs het belangrijkste instrument (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984). Publieke sectoren zoals de zorg, voeren bijna allemaal beoordelingsgesprekken (Koster, 2017) en daarin komen de individuele en organisatie-doelen aan de orde. Hoe zo’n gesprek aangegaan wordt en vanuit welke visie op (bijvoorbeeld) organisatie-theorie, is voor de uitkomst belangrijk. In dit verband draagt bijvoorbeeld J.Habermas’ (1968) denken, met name over de systeem- en leefwereld-

tegenstelling, bij aan het krijgen van inzicht. Wanneer een organisatie als *systeem* wordt beschouwd (Morgan, 1992), en de omstandigheden van de werknemer als (zijn of haar) leefwereld, zal aan de hand van de theorie van Habermas een doordachte benadering gekozen kunnen worden voor het beloningsgesprek. In dat gesprek moet met de werkgever overeenstemming op individueel niveau worden bereikt. Explicatie van werknemersverwachtingen kan dan de beste deal opleveren (Thuis, 2012, p.19). Het besef dat het beloningsgesprek belangrijk is, is in de zorgsector aanwezig (Van Houwelingen, 2018). In de paragraaf hierna wordt de tegenstelling tussen de collectieve arbeidsvoorwaarden nader afgezet tegen de persoonlijke compensaties. In de gesprekken die in het vervolg van dit verslag aan de orde komen, wordt de individuele niet-financiële tegenprestatie of compensatie uitvoerig belicht. Hiermee moet gekomen worden tot een beantwoording van de vragen die in dit onderzoek centraal staan.

2.4 Theoretische concepten

2.4.1 Grondslagen voor een tegenstelling: systeem versus individu

Individualisme is een van de kenmerken van deze tijd en ook ons land (Bagly & Verna, 1986). Dat denken heeft ook invloed op het onderhavige vraagstuk inzake arbeidsbeloning en het kan leiden tot werknemerswensen die niet in het collectieve kader van de CAO terug te vinden zijn. Die wensen zijn belangrijk als het gaat om het blijvend en bevredigend invullen van de ruilrelatie tussen zorgwerker en zorgwerkgever. Dat het standaardiseren en uniformeren van beloningsmanieren usance is in menig sector, is begrijpelijk vanuit overwegingen van efficiëntie. In CAO-land kent men sinds een jaar of 15 wel het fenomeen 'CAO à la carte' waarin men enige keuze heeft voor wat betreft extra beloningsonderdelen. Denk aan een keuzeregeling voor een fiets (Ros, & Stegeman-Kruijt, 2018), een abonnement of lidmaatschap. Dit geeft weliswaar enige ruimte voor een individuele keuze, maar het speelt geen grote rol, ook omdat de onderzoeksuitkomsten inzake de mate van aantrekkelijkheid niet eensluidend zijn (Langedijk, 1998, p.31). Het CAO-gebouw, indien beschouwd als een onpersoonlijk, uniform pakket waarin de ruimte voor individuele inbreng, aansluitend bij de leefwereld, gering is, kan ook worden gezien als een 'systeem'. Dan rijst een vraag: hoe nodig is een collectief systeem (nog)? Van informatieasymetrie lijkt met de introductie van internet en sociale media in dit opzicht nauwelijks meer sprake. Incapabiliteit in het onderhandelen voor jezelf dan? Nee, want de zzp-er in de zorg doet dat ook, zie paragraaf 1.1.3. Natuurlijk, er zijn verschillen in mensen: de een dringt sterker aan bij het management om afspraken voor zichzelf te maken dan de ander (Theunissen & Sels, 2006, p.54). Maar wat het feit dat het arbeidsvoorwaardengesprek als het ware uitbesteed is, doet met het denken en het verantwoordelijkheidsgevoel voor hetgeen overeengekomen wordt, is niet voor deze sector onderzocht. Een ander nadeel van een collectieve overeenkomst is dat het de werking van de arbeidsmarkt in deze zin verstoort:

“Daarnaast gaat het bij instituties ook om (collectieve) actoren die de marktwerking beïnvloeden, waarbij in het bijzonder aan vakbonden valt te denken en aan de collectieve arbeidsovereenkomsten die zij afsluiten. Omdat instituties door economen doorgaans worden geïnterpreteerd als een inbreuk op de vrije markt, zijn economische analyses vaak nogal kritisch over het effect van die instituties.” (De Beer & Fouarge, 2009, p.305).

Zowel de vraagzijde als de aanbodzijde van de arbeidsmarkt vraagt om flexibilisering (Heerma van Voss, 1996) en dat is aan werknemerszijde vooral ingegeven door de behoefte zorg (voor jong en oud) met werk te combineren. De trend van rigide en collectieve systeembenadering naar individualisering is op het gebied van arbeidsverhoudingen in gang gezet.

“Arbeidsrelaties worden de laatste jaren in Nederland in toenemende mate individueel ingevuld. Het arbeidsvoorwaardenoverleg wordt als gevolg van concurrentiedruk en de behoefte aan flexibiliteit gedecentraliseerd, waarbij steeds vaker afspraken worden gemaakt om zaken op bedrijfs- of afdelingsniveau maar vooral ook op individueel niveau nader in te vullen.” (De Leede, Huiskamp, & Looise, 2002, p.7)

De te maken afspraken zien niet zozeer op het werk zelf, in operationele zin. De werkzaamheden van het niveau waarover dit onderzoek gaat, zijn veelal duidelijk beschreven en controleerbaar. Dat is relevant in het verband van niet-financieel belonen, omdat arbeidskrachten van wie het werk moeilijk te controleren is, vaker een beloning krijgen van financiële aard, dan werknemers met een gemakkelijk controleerbare baan (De Bruin, 2006), bijvoorbeeld een zorgbaan waar dit onderzoek over gaat. Overigens lijkt de behoefte om het werk van medewerkers te controleren af te nemen. Onderzoek laat zien dat de maatschappij aan het veranderen is op dat terrein en dat er een verschuiving gaande is: van wantrouwen naar vertrouwen (Frey & Osterloh, 2002). In een arbeidsveld waar de zorg voor kwetsbaren aan een werknemer toevertrouwd wordt, zal een basis van vertrouwen in de verzorger onmisbaar zijn (Rotmans, 2016, p.41). Er moet gevoeld worden dat de werkgever gegronde (goede) verwachtingen heeft van zijn of haar presteren. Die benadering legt een verband met de Expectancy Theory van Victor Vroom. Hij zegt dat in een optimale werksituatie verwachtingen waargemaakt kunnen worden onder meer als er aandacht is voor het voorzien in basisbehoeften van medewerkers (Rehman, Sehar, & Afzal, 2019). Daarover in subparagraaf 2.4.4 meer. Eerst nu aandacht voor hoe de werknemer in de keuze voor de inhoud van de (extra) compensatie voor geleverde arbeid staat: (in welke mate) stelt de medewerker zich(zelf) zakelijk op?

2.4.2 Niet-rationele drijfveren in economische keuzes

Waar bij de CAO-onderhandelingen professionals betrokken zijn, zal bij het bedingen van individuele, persoonlijke beloningsafspraken het aankomen op eigen onderhandel- en beslisvaardigheid. Daarbij kunnen allerlei gevoelens en (verborgen) motieven een rol spelen. Mogelijk is er (geen) sprake van een berekenende, rationele afweging, al dan niet ingegeven door het besef dat men deel uitmaakt van een gewilde groep arbeidskrachten. Voornoemde economen stellen dat niet-economische motieven en niet-rationeel gedrag van invloed is op economische beslissingen (Akerlof & Shiller, 2009). Ze hebben zich namelijk ook beziggehouden met gedragseconomische benaderingen en daarmee leggen ze een verbinding met onder andere de sociale wetenschappen en haar disciplines als sociologie en psychologie. Er spelen bij het nemen van economische beslissingen (bijvoorbeeld het aangaan van een arbeidsovereenkomst) meer dingen mee dan zuiver economische en rationele overwegingen, zo betogen Akerlof en Shiller (2009). Er wordt niet zo rationeel en op grond van een helder eigenbelang gekozen of beslist als bijvoorbeeld econoom Adam Smith destijds voorstond (rationele keuzetheorie). ‘Animal spirits’, Keynes begon met die term (Dow & Dow, 2012), zijn te zien als instincten, die invloed hebben op ons economisch handelen en er moet rekening mee gehouden worden, stellen de auteurs (Akerlof & Shiller, 2009). Het feit dat zij de rationele keuzetheorie in dit verband sterk nuanceren, wil niet zeggen dat die theorie heden ten dage niet meer relevant gevonden wordt. Neem een discipline als de criminologie: er zijn vele publicaties waarbij deze keuzetheorie een prominente plaats inneemt. Overigens: een werkgever kan als hij of zij weet dat werknemers niet (alleen) vanuit economische motieven kiezen voor een arbeidscontract, dat gegeven gebruiken, zo van: wij betalen niet zulke hoge lonen (dat kunnen we niet) maar wij zijn wel een heel sociale instelling waar je goed af bent als medewerker en cliënt, enzovoort. Daarmee belicht men andere dan economische overwegingen: niet het beste salaris maar veel extra’s, wat dat dan ook moge zijn. Op die manier kan men het arbeidsaanbod

presenteren: niet met geld trekken wij (de juiste) mensen, maar met het totale aanbod aan persoonlijke compensatievarianten. Want een collectieve regeling (ook wat daar aan niet-financieels in staat) biedt minder ruimte voor individuele wensen en de zorgbudgetten laten immers overbetaling nauwelijks tot niet toe. Overbetaling kan in een krappe (niet-zorg)arbeidsmarkt wel toegepast worden. Akerlof en Yellen (1986) hebben over dit onderwerp een theorie ontwikkeld: de efficiënte loontheorie.

2.4.3 Efficiënte loontheorie

In 1986 verscheen 'Efficiency Wage Models of the Labor Market' en in het Nederlands wordt dat model kortweg 'de efficiënte loontheorie' genoemd. Deze theorie is een van de theorieën waar in dit werkstuk extra aandacht voor is. De efficiënte loontheorie (Akerlof & Yellen, 1986) houdt in dat er meer (salaris) uitbetaald wordt dan te doen gebruikelijk is. Deze zienswijze steunt op twee fundamenten: op de eerste plaats zal het personeelsverloop lager zijn, zodat kennis en ervaring in de organisatie blijven en op de tweede plaats zullen werknemers zich inspannen om te blijven werken bij deze (ruimbetalende) werkgever. De theorie veronderstelt dus een verband tussen werkinspanning en betaling: men verricht meer en beter werk indien het loon hoger is dan elders (voor hetzelfde werk). Waar in de neoklassieke theorie de lonen overeenkomen met de (marginale) productiviteit, wordt in de efficiënte loontheorie de productiviteit en personeelsbinding dus (mede) bepaald door de loonhoogte. De auteurs noemen in dit verband het begrip 'giftrelatie' en dat ziet op een informele wederzijdse uitwisseling: de werknemer geeft meer inspanning en de werkgever geeft een beter dan gebruikelijk loon. Of, als er geen loonruimte is, een andere compensatie? De efficiënte loontheorie is relevant voor de situatie op de zorgarbeidsmarkt, omdat werkgevers door de vastgestelde budgetten niet in staat zijn om een hoger loon te betalen, althans niet *in geld*. Mogelijk kunnen ze het 'verschil' wel maken op een ander terrein, namelijk met niet-financieel belonen. Op dat gebied kan op individueel niveau een compensatie plaatsvinden, overeenkomstig en in het verlengde van de medewerkersbehoefte(n). Wat de mogelijkheden daartoe zijn volgens de ouderenverzorgers zelf, zal in het volgende hoofdstuk beschreven worden. Eerst nog iets meer over die behoeften van medewerkers.

2.4.4 Behoeftegestuurd individueel belonen

In subparagraaf 2.2.3 is beschreven waar loon voor dient: om behoeften te betalen. Daar kan een werkgever een bijdrage in leveren door te kijken naar de behoeften die een werknemer heeft en wat daarmee (rechtstreeks) te doen, rekeninghoudend met de uniciteit van het individu (Realo et al., 2002). Daarbij is wat iemand nodig heeft voor iedereen weer anders (Monsma, 2017). Wat de waarde van een niet-financiële beloning is, kan bijvoorbeeld van de leeftijd van de medewerker afhangen (Van den Berg, 2016). Want bij ouderen is meer interesse voor (aanvullend) niet-financieel belonen dan bij jongeren, zo concludeerde zij. Ook stelt zij: "beloningen zijn het meeste effectief als ze individueel en persoonlijk gegeven worden." Dat sluit aan bij het idee dat een collectieve arbeidsovereenkomst niet meer altijd het beste antwoord is op de beloningsvraag. Nogmaals Van den Berg: "Oude werknemers zijn vooral gericht op behoud en nut van de functie, flexibele werktijden, verantwoordelijkheid en een goede relatie met collega's. Deze doelen zijn te stimuleren door het geven van niet-financiële beloningen" (Van den Berg, 2016, p.28), waarbij ze opmerkt dat ouderen over het algemeen door het CAO-systeem - ieder jaar een trede hoger - al doorgeroeid zijn naar een behoorlijk salaris en dat zodoende de bevrediging van financiële kant minder urgent is. Een antwoord op de vraag waarom een ouder persoon voor hetzelfde werk meer geld krijgt, is echter moeilijk te geven. Destijds kwamen Teulings en Webbink (1992) al met analyses rondom loonflexibiliteit waarbij een verband gelegd werd tussen leeftijd, loonhoogte en productiviteit. In een andere, eveneens fysiek belastende, sector is daar wel onderzoek naar gedaan: hoe

om te gaan met afnemende belastbaarheid (Oude Hengel, Joling, Proper, Van der Molen, & Bongers, 2011). Dat onderzoek gaat over een programma voor verbetering van het arbeidsvermogen van 45-plussers. Er wordt bijvoorbeeld individuele ondersteuning (fysiotherapie) als onderdeel van een praktische interventiestrategie geboden. Een dergelijke aanpak kan ook nuttig zijn voor de zorg, want iedere hand aan het bed is er immers één. Er moet voorkomen worden dat door bijvoorbeeld verkeerd tillen een werknemer zelf klachten krijgt en (tijdelijk) niet meer inzetbaar is. Belangrijk op deze plaats moet echter zijn: kan het onderdeel van een beloning zijn? Op die vraag geeft dit onderzoek geen gericht antwoord. Het zou denkbaar kunnen zijn dat een werkgever een collectieve (dus voordelige) regeling voor sportschoolbezoek organiseert. Dat sluit ook aan bij de trend dat een werkgever een rol kan spelen op het terrein van gezondheidspreventie. Verderop in dit verslag zullen we zien of in deze sfeer niet-financiële beloningsideeën worden voorgesteld door zorgwerkers. Vast niet iedereen zal zich bewust zijn van het kunnen initiëren van (dergelijke) persoonlijke of aanvullende arbeidsvoorwaarden bij het aangaan van een arbeidsovereenkomst. Toch neemt het belang om hiermee bezig te zijn, toe want de CAO wordt minder gedetailleerd. Nauta (2007) schrijft in zijn werk "Loven en bieden over werk":

"De afspraken die ze [...] maken over werktijden, beloning, ontwikkeling en prestaties liggen steeds minder vast in CAO's [...]. Dankzij maatwerk in arbeidsrelaties kunnen organisaties flexibeler opereren en werknemers hun wensen vervullen. Dat laatste motiveert werknemers om méér te doen dan hun functie vereist – als alles goed gaat. Want er kleven ook nadelen aan maatwerk, zoals ongelijke behandeling van werknemers en administratieve rompslomp". (Nauta, 2007, p.127)

Dit citaat bevestigt wat uit de vakbondsbestudering van Tamminga (2017) komt: de trend van individualisering. Een gevolg daarvan is dat het gemak van collectiviteit vervalst. Maar het WRR-rapport 'Voor de zekerheid' meldt:

"Een volwassen arbeidsrelatie, waarbij de arbeidsvoorwaarden individueel kunnen worden afgestemd aan de noden van de werkgever en werknemer, wie kan daar nu tegen zijn? Vele werknemers zijn terecht tevreden als ze iets minder kunnen werken, als ze hun werktijden kunnen aanpassen om de kinderen af te halen,..." (De Spiegelaere, 2017, p.145)

Dat punt van flexibele arbeidstijden, komt ook terug in het rapport "Arbeidsparticipatie in beweging" (Gielens, 2008) en afspraken die werknemers op dat punt tegemoet komen, zoals het issue van werktijden en de (on)regelmaticheid ervan, worden ook gemaakt (Van Dijk & Pool, 1999). Uit Gielens rapport blijkt dat vrouwen flexibiliteit in werkuren, met name wanneer ze wat ouder worden, erg op prijs stellen en in de zorg- en welzijnssector is 83% vrouw (Meijer, Noordegraaf, & Geuijen, 2011, p.326). Een tegemoetkoming op dat vlak kost de werkgever geen geld en kan wellicht toch ervaren worden als belonend naast salaris. In 2016 verscheen een studie (Van Bavel, 2016) waarin gewezen werd op de bepalendheid van maatschappelijke en politieke factoren waar het gaat om de beloningsontwikkeling. Resumerend mag vastgesteld worden dat de (beginnende) oriëntatierichting in belonen is: van collectiviteit naar individu. Dit al dan niet onder druk van de olopende personele schaarste, want dat is kenmerkend voor onder andere de ouderenzorgsector.

2.4.5 De zorgsector: een uitzondering?

Gekwalificeerde ouderenverzorgers worden schaars en daarom zou het gevolg van de economische wet van vraag en aanbod zijn: de prijs voor zorgdiensten wordt hoog opgedreven. "Werknemers met schaarse en waardevolle vaardigheden krijgen een hogere beloning" (Jansen & Verburg, 2014, p.59), maar in de zorgsector ligt dat anders... Marktconform belonen zou ook in de zorg aan de orde moeten zijn (De Gier, 2010) maar of de zorgsector wel geschikt is om benaderd te worden als een 'markt' met een prijs die

(louter) tot stand komt door het evenwicht tussen vraag en aanbod, daarover wordt verschillend gedacht. Soms wordt het bestaan van een zorgmarkt ontkend (Van Houdenhoven, 2016) en het denken daarover staat alles behalve stil (Varkevisser, 2019). Hoe dan ook, er zal, steeds wanneer de looptijd van de CAO (bijna) voorbij is, weer een beloningspakket moeten worden overeengekomen. Daarin kunnen steeds andere of nieuwe onderdelen zitten en hierover heeft de onderzoeker contact gehad met de CNV-onderhandelaar voor de ouderenzorg. De opties en regelingen die in voorgaande subparagrafen worden genoemd, zijn deels ook usance in de zorgsector. In een recente publicatie wordt de WKR expliciet genoemd om ook toe te passen in de zorgsector (Savenije, 2018). Waar de werkzaamheden veelal door iedere zorgwerker op dezelfde manier verricht worden (vergelijk: Fordistisch model), zijn de werktijden in de zorgsector vaak onregelmatig. Met arbeidstijdverkorting kan een fiscaal (en dus financieel) voordeel voor de medewerker worden gerealiseerd, terwijl het de werkgever geen geld kost (Langedijk, 1998). Hoe zit dat? Ze geeft aan dat door vermindering van het aantal werkuren werknemers in een andere fiscale categorie kunnen komen waardoor er minder afdracht is. Maar gelet op het zorgpersoneelstekort is korter werken allicht niet de kant die HR-verantwoordelijken kiezen zullen. Hiervoor geldt eigenlijk hetzelfde als voor het geven van een hoger loon: men kan dan korter werken voor hetzelfde geld (Cho, Kim, & Lee, 2001, p.131). Gelet op de komende grote vraag naar zorgwerkers, lijkt dat zeker niet de beste keuze. Omdat (in 2017) ongeveer tweederde van de zorgkosten personeelskosten betreft (Bakker, 2019) is het belangrijk hoe deze kosten, bij stijgende vraag, in de hand gehouden kunnen worden, zo bleek reeds. Overheden zijn nog zoekende als het gaat om introductie van (ook) alternatieve bekostiging in het zorglandschap (Carrillo, 2018). Daartoe zijn in 2013 zogenaamde proeftuinen ingericht in opdracht van de minister van volksgezondheid, welzijn en sport (VWS). Ook met behulp van dat middel poogt en hoopt men antwoorden te vinden voor de komende knelpunten. Datzelfde geldt voor de activiteiten van het Zorginnovatieplatform (ZIP). De theoretische bronnen inzake niet-financieel belonen in de (ouderen)zorgsector zijn bepaald niet talrijk. Wat er echter nu wel aan relevante literatuur is, wordt na subparagraaf 2.4.6 op een rij gezet. Daaruit volgen kernbegrippen die in de gesprekken met ouderenverzorgers leidend en bepalend zullen zijn.

2.4.6 Recent nieuws: meer geld

Op 27 oktober 2020 is geschiedenis geschreven: door een fout tijdens het stemmen in de Tweede Kamer is er een nipte meerderheid voor een hoger salaris voor de zorgsector (Algemeen Dagblad, 2020). Dat besluit zal door de sociale partners uitgevoerd en in concrete financiële beloningsverhogingen worden omgezet. Voor meer geld is dikwijls gepleit (Jonkers, 2019) en men komt een zorg-CAO niet zelden pas na strijd overeen. Een stap als deze wordt niet vaak gezet en mogelijk heeft de coronacrisis hierin een rol gespeeld.

2.5 Kern en bruikbaarheid literatuur

2.5.1 Conclusies uit de literatuur

Het literatuuronderzoek is gestart met het bezien van het begrip belonen op betekenis en inhoud. Over de vraag wat belonen(d) is, verschillen de auteurs van mening. Het aantal publicaties wat de smalle definitie -de tegenpresatie voor de arbeid- van dit onderzoek hanteert, is gering. Vele auteurs zien belonen veel breder dan louter vermogensrechtelijk, namelijk een goed of een recht. Zodoende is het aantal publicaties over belonen groot, maar veelal gaat het over een aspect waarmee dat belonen in

verband gebracht wordt: motivatie, betrokkenheid of personeelsbinding bijvoorbeeld. Het rekening houden met deze elementen wordt weliswaar als niet-financieel belonen gezien, maar of het als een volledig onderdeel van het beloningspakket mag gelden, is de vraag. Kortom: is hetgeen geboden wordt een ruil voor de arbeid?

Uit de studie van literatuur omtrent belonen voor werk, valt verder op dat het bijna altijd gaat over geldverstrekking aan de werknemer. Dat is niet onbegrijpelijk, want er moet in het levensonderhoud worden voorzien en daar wendt de werknemer dat geld (onder andere) voor aan, zo blijkt. Dat (en of) belonen ook zonder de 'tussenstap' van geld kan, is iets waarover niet zoveel bekend is. Dat zou kunnen komen doordat er nadelen kleven aan deze manier van belonen. Bronnen schrijven over de (fiscale) complexiteit van een andere beloningsvorm, de verminderde bestedingsvrijheid aan werknemers zijde en administratieve omslachtigheid voor de werkgever.

Welke maatstaven gehanteerd moeten worden om te komen tot een vertaling in geld of waarde, daarover wordt regelmatig in publicaties gediscussieerd. De zorgsector is groot en maatschappelijk zeer relevant en daarom vormt de (periodieke) tot standkoming van de prijs voor zorgarbeid onderdeel van niet alleen het wetenschappelijke maar ook het publieke debat. Omdat bekostiging uit publieke, algemene middelen plaatsvindt, ontstaat er een uitzondering op de economische wet van vraag en aanbod. De vraag is groot en het aanbod schaars, daarom zou men een hoge prijs verwachten als uitkomst: dus een topsalaris voor de (ouderen)zorgwerker. De economische benadering vanuit het marktdenken is hier niet zondermeer van toepassing. Prudentie in het uitgeven van gemeenschapsgeld lijkt een belangrijke factor te zijn waar het gaat om het economisch kijken naar het geldelijk waarderen van zorgwerk. In het najaar van 2020 is het na diverse pogingen gelukt om de zorgbeloningen collectief te verhogen. Omdat in collectieve, meso-economische regelingen (de CAO) uiteraard minder sprake is van maatwerk, kan de werknemer in gesprek met de werkgever eigen afspraken maken, althans voor zover het in zijn of haar belang is en voor zover het (uit te keren) minimumloon overstijgt. Het ook in de zorg gebruikelijke beoordelingsgesprek, is daarvoor de meest passende gelegenheid, zo melden sectorauteurs. Of de individuele zorgwerker, beseffend hoe gewild hij of zij is, zich opstelt als onderhandelingspartner, zal verderop in het onderzoek moeten blijken.

Resumerend is vast te stellen dat over het zicht hebben op individuele niet-financiële beloningsbehoeften niet zoveel gepubliceerd is, zeker niet waar het gaat om de zorgsector. Wat er vanuit theoretisch perspectief bekend is over de mogelijkheden van niet-financiële belonen, ziet op een breder gebied dan hier als definitie gehanteerd is, want die onderzoeken vatten het beloningsbegrip ruim op. Zo wordt in dit verband gesproken over flexibele werktijden en complimenten uitdelen en dergelijke. De relevantie van het voeren van een arbeidsvoorwaardengesprek in deze branche wordt wel onderkend en er wordt gepleit voor een meer op maat gemaakt arbeidsvoorwaardenpakket. Dat er specifiek over de ouderenzorg met betrekking tot niet-financieel belonen niet veel bekend is, betekent voor het onderzoek dat het vergelijken van de verzamelde data met eerdere, vergelijkbare onderzoeken in deze sector over dit onderwerp, niet goed mogelijk is. Er zal gebruik gemaakt gaan worden van generieke theorieën en met behulp daarvan zullen aandachtspunten voor de interviews worden geformuleerd. In de laatste subparagrafen mondt deze theoriestudie uit in drie elementen die meegenomen worden in het verdere. Ten eerste de tegenstelling tussen collectieve arbeidsvoorwaarden (CAO) en individuele beloningscomponenten die kunnen bestaan. Ten tweede is aandacht voor het individuele al dan niet economisch acteren van de werknemer. Daarbij vormt uitgangspunt de kritiek die Akerlof en Shiller (2009) in hun werk *Animal Spirits* formuleerden op de rationele keuzetheorie. Ten derde wordt de Efficiënte loontheorie die door Akerlof en Yellen (1986) is opgesteld, extra belicht en naar de praktijk van de zorgarbeidsmarkt gebracht. In de volgende paragraaf zal in deze volgorde een en ander geconcretiseerd en voorts naar aandachtspunten voor het interview vertaald worden.

2.5.2 Betekenis van de literatuur voor de dataverzameling

Literatuur die zeer specifiek over de centrale onderzoeksvraag handelt, is nauwelijks aangetroffen, zoals aangegeven. Wel zijn er wetenschappelijke auteurs die spreken over ontwikkelingen en onderzoeken die ermee verband houden en theorieën die licht werpen op het vraagstuk. De kern van hun bevindingen is een toenemende veralgemenisering van de collectieve arbeidsvoorwaarden en de roep om meer arbeidsvoorwaardelijk maatwerk. Daarbij zijn er inzichten gepubliceerd over wat allemaal mee kan spelen bij het aangaan van een economische verbintenis, zoals een arbeidsovereenkomst. Tevens wordt het principe van een zogeheten doelmatigheidsloon door auteurs naar voren gebracht: een belangenoptimalisering in het krachtenspel van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

Deze literatuur wordt aangewend om te helpen in het analyseren, begrijpen en duiden van wat respondenten vertellen. Zodoende zijn deze bronnen bruikbaar, evenals de meer algemene bronnen rondom alternatief of niet-financieel belonen. Wel is de opbrengst beperkt als belonen benaderd wordt in enge zin: er is nog nooit onderzoek gedaan naar niet-financieel belonen in de ouderenzorg. HR-Onderzoeken binnen Nederlandse zorgorganisaties zijn er ook niet zoveel, want de meeste HR-inzichten komen voort uit onderzoek bij multinationals (Keegan & Boselie, 2006). Die inzichten leveren voor dit onderzoek op dat HR(-onderzoek) een bijdrage kan leveren aan het behalen van de organisatiedoelen en -prestaties en dat betekent hier: kostenbeheersing en verloopreductie. Tevens tonen die inzichten aan dat het marktdenken toegenomen is, maar dat er meer aandacht zou moeten zijn voor het individuele welzijn van de medewerker. Tot slot valt de grote rol van arbeidsrecht en fiscale regelgeving op als kenmerkend in de HR-omgeving.

Als er aangesloten wordt bij de in het laatste deel van de vorige subparagraaf genoemde drie theoretische elementen, ontstaan de volgende concretisering:

In het licht van de waargenomen trend van collectief naar individueel (paragraaf 2.4.1) zal in de komende gesprekken gelet worden op of (en in welke mate) de zorgwerker zichzelf informeert over wat er reeds collectief overeengekomen is in het algemeen, maar met name waar het gaat over niet-financiële compensatie voor zorgwerk. Ook zal geprobeerd worden te achterhalen of men op de hoogte is van het feit dat de CAO een minimumregeling is en dat men dus op individueel initiatief tot een persoonlijk beter passende overeenkomst kan komen. Er is daarbij ruimte voor het vertellen van eigen ervaringen op dat gebied.

Daarna is er aandacht voor de vraag of de zorgmedewerker zich in het onderhandelingsgesprek mengt, zich daarin actief opstelt en daarbij concrete en persoonlijke beloningsbehoeften weet te verwoorden. Hiermee kan de onderzoeker aan de weet komen of en in welke mate men zich calculerend opstelt, welke (niet) economische motieven een rol spelen bij het aangaan van een arbeidsovereenkomst in de ouderenzorg en wat de betekenis is van wat men voor het geleverde werk terugkrijgt van de werkgever. Daarbij wordt ook gelet op de positiebepaling waar het gaat om het vraagstuk van arbeidsvoorwaarden: trekt men die verantwoordelijkheid naar zichzelf toe of vertrouwt men in dezen op 'het collectief', om twee uitersten te noemen.

Tot slot wordt onderzocht of er een besef is van het feit dat hij of zij een schaarse dienst biedt en dat daaruit de mogelijkheid tot het op tafel leggen van individuele beloningsverlangens voortkomt. En als laatste is er de mogelijkheid te schetsen wat de ouderenzorg in het licht van het onderhavige vraagstuk (ouderenzorgbeloningen) zou willen veranderen indien hij of zij daartoe de mogelijkheid zou hebben.

Uit deze opbouw en aanpak, vloeien (voorlopige) 'sensitizing concepts' voort. De volgende en laatste subparagraaf belicht ze.

2.5.3 Richtinggevende begrippen

Hieronder volgen de zogenaamde sensitizing concepts of attenderende begrippen (Smaling, 2013, p.39) die aansluiten bij bovenstaande paragrafen. Het betreft hier niet een topiclijst maar een aantal richtinggevend begrippen die een verbinding leggen tussen het voorgaande en het komende deel van dit verslag. Eenvoudig geformuleerd moet in de gesprekken concreet gefocust en doorgevraagd worden op deze aandachtspunten:

- De positiebepaling van de zorgwerker tegenover het collectieve
- Het individueel compensatie bedingen voor zorgwerk in schaarste
- De persoonlijke wensen over wat te ruilen is tegen de arbeid
- Wat de organisatie moet doen of mogelijk maken
- Zijn de ideeën belonend voor de zorgwerker en (verhoudingsgewijze) niet-kostenverhogend voor de organisatie

Het volgende hoofdstuk vertelt meer over de manier waarop dit onderzoek gedaan is.

H3 Methodologie

Inleiding

Dit is het methodologische hoofdstuk waarin beschreven wordt hoe het onderzoek verricht is. De keuzes die daarbij gemaakt zijn, worden in de komende paragrafen toegelicht. De concrete opbouw van dit derde hoofdstuk is als volgt: in de paragraaf hierna worden methodologische keuzes besproken (3.1), voorts wordt uitgelegd hoe het onderzoek plaatsgevonden heeft (3.2) en vervolgens worden de kwaliteitscriteria beschreven (3.3). Het is immers zo dat de waarde van onderzoek afhangt van het al dan niet serieus nemen van de principes van goed wetenschappelijk onderzoek. De criteria staan in de Nederlandse Gedragscode Wetenschapsbeoefening, namelijk: zorgvuldigheid, betrouwbaarheid, controleerbaarheid, onpartijdigheid, onafhankelijkheid. Maar eerst zal de manier van onderzoek worden besproken in de eerste paragraaf.

3.1 Methodologische keuzes

3.1.1 Doel- en vraagstelling in methodologisch licht

In onderhavig onderzoek is het doel, te weten te komen welke waardering ouderenverzorgers hebben voor niet-financiële (deel)beloningen. In het vorige hoofdstuk zijn theoretische bronnen bestudeerd, die licht werpen op beloningsvormen en de achtergrond en bedoeling van belonen. In het vierde hoofdstuk zullen zorgwerkers aan het woord gelaten worden en met wat zij inbrengen zal een antwoord geformuleerd worden op de onderzoeksvraag. “Een ander woord voor interview is vraaggesprek. [...] Je voert een gesprek om een antwoord te krijgen op een vraag” (Baarda & Van der Hulst, 2020, p. 13). Daarom is gekozen voor deze vorm van informatiewinning: met deze methode wordt verwacht het beste antwoord te kunnen formuleren op de centrale vraag van dit onderzoek. Er zijn meer methoden om aan antwoorden te komen vanuit de praktijk van het werkveld, maar de gekozen aanpak heeft ook te maken met de onderzoekstraditie. Daarover later meer.

Aan het afnemen van een interview kleven nadelen: het is (bijvoorbeeld) tijdrovend en pas bij een zeer groot aantal gesprekken kan er sprake zijn van generaliseerbaarheid. Met een online enquête zou in minder tijd meer informatie opgehaald kunnen worden, waarmee de uitkomsten aan representativiteit zouden winnen. Dat opent de mogelijkheid om inductief te redeneren. Echter biedt een gesprek met open vragen meer ruimte voor het aan de interviewer meegeven van suggesties, ideeën en gedachten (als reactie op de antwoorden die gegeven worden, de interviewer heeft de mogelijkheid om door te vragen). De ‘werkelijkheid’ naar de beleving van de ouderenverzorger, die wordt naar voren gehaald (Boeije, 2014). Om inzicht in die werkelijkheid (vergelijk: empirie) te krijgen, worden gesprekken met de verzorgers gevoerd. Het vraaggesprek is een bekende en geschikte methode voor deze onderzoekssoort (Beyens & Tournel, 2010). De gezichtspunten en geuite (niet-financiële) beloningssuggesties van de geïnterviewde zorgwerkers worden geanalyseerd (H5) nadat ze ingegaan zijn op de gestelde vragen. In hoofdstuk 4 worden alle relevante resultaten weergegeven en daarbij is met name gebruik gemaakt van citaten van de geïnterviewden.

3.1.2 Onderzoekstraditie

Het antwoord op een onderzoeksvraag kan door middel van het analyseren van door zorgwerkers ingevulde schriftelijke enquêtes worden verkregen. Deze methode is hier echter niet gekozen, omdat die methode meer geëigend is voor de kwantitatieve methode van onderzoek. Dit onderzoek is echter kwalitatief van opzet. “Het interview is vooral een geschikt instrument voor sociaalwetenschappelijk onderzoek, waarbij kwalitatieve gegevens verzameld worden” (Hulshof, 2016, p.12). Gelet op wat met dit onderzoek beoogd wordt, is de strategische keuze op het kwalitatieve design gevallen. Het beschrijven van wat zorgwerkers vinden van niet-financiële beloningen is een uitwerking en verslagmethode die hoort bij deze onderzoekssoort. De hier gehanteerde manier van kijken naar kwalitatief onderzoek is de letterlijke betekenis van kwalitatief (Jansen, 2012), dat is een iets andere benadering dan die onder andere Boeije hanteert (Boeije, 2014, p.22). Een woordenboek geeft te lezen bij het begrip *kwaliteit* (vgl. ‘kwalitatief onderzoek’ (Philipsen & Vernooij-Dassen, 2004)): “de hoedanigheid, de gesteldheid of aard” (Van Dale, z.d.). Het te weten komen wat de geïnterviewden vinden van niet-financieel belonen gaat dus, concreet gezegd, over de leefwereld van deze mensen, de ouderenverzorgers. Betaald werken in de zorg is een belangrijk onderdeel van hun leefwereld. Ze geven invulling aan een overeenkomst: het leveren van zorgarbeid in ruil voor een ‘tegenprestatie’. “Het tegemoet komen van de individuele werknemer vertaalt zich in de praktijk in het aanbieden van voorwaarden” (Thuis, 2012, p.19). De onderzoeksuitkomst laat zien wat er aan wensen en ideeën leeft inzake dat laatste. Die informatie te interpreteren en voor het publiek vertalen (Agar, 1999; Marks & Wester, 2011) is de onderzoeksopdracht. Met woorden wordt de uitkomst geformuleerd en de getals- en cijfermatige informatie zal in dit onderzoek niet van grote omvang zijn. De interviewer poogt datgene wat gezegd wordt, te interpreteren vanuit de visie van de geïnterviewde zorgwerker. Het is nodig dat er gereflecteerd wordt op het interviewen, het functioneren van de interviewer en persoonlijke aspecten die van invloed kunnen zijn op het interpreteren en analyseren van de resultaten. Omdat de interviewer feitelijk zelf het ‘onderzoeksinstrument’ is, is bewuste aandacht nodig voor deze onderwerpen in het kader van de kwaliteitsbewaking (‘t Hart, Boeije & Hox, 2005), zie ook subparagraaf 3.3.1. Iedere zorgwerker heeft een eigen, unieke achtergrond en vanuit dat kader zal hij of zij de vraag beantwoorden. Er zal dus niet één waarheid zijn of ontstaan, zoals ook Foucault betoogt (Karskens, 1986). De onderzoeker zoekt zo objectief mogelijk naar ‘lokale waarheden’ (Deetz, 1996) en door bestudering daarvan wenst hij kennis te verwerven, ofwel toe te voegen. Dat brengt hem op de positie die ingenomen wordt als het gaat om de vraag hoe kennis ontstaat. Daarover gaat de kennisleer (epistemologie). Tegenover de kennisleer staat de zijnsleer (ontologie) met als belangrijke vertegenwoordiger Aristoteles: zijn naam is eerder in dit rapport genoemd. Het criterium voor het verwerven van bruikbare kennis kan de mens zijn, die zich interpreteerbaar en analyseerbaar uit over meningen, overtuigingen en gevoelens. Uit deze menselijke uitingen moet de voorliggende onderzoeksvraag beantwoord worden en hoe dat vorm krijgt, is het onderwerp van de volgende paragrafen.

3.1.3 Operationalisatie

Op welke wijze de centrale vraag ‘onderzoekbaar’ of waarneembaar gemaakt wordt, daarover gaat deze subparagraaf. Met behulp van wat de ouderenzorgwerkers vertellen moet er een antwoord op de empirische vraag ontstaan. Het gaat om een concreet concept: niet-financiële arbeidsbeloning. De definiëring, in theoretisch licht, van wat er met de vraag bedoeld wordt, is terug te vinden in het vorige hoofdstuk. Ook met behulp daarvan, zijn ‘sensitizing concepts’ gedetermineerd (Blumer, 1969). In wat er gezegd wordt, kunnen deze richtinggevende begrippen letterlijk naar voren komen, maar waarschijnlijker is dat ze (pas) na doorvragen duidelijk(er) zullen zijn. Het is de bedoeling dat er zoveel mogelijk gezegd

wordt wat in verband staat met de begrippen uit de literatuur en wat wordt ervaren als belonend of compenserend voor de verrichte arbeid. Ook zal gevraagd worden waarom men dat zo ervaart en wat de betekenis van collectieve en individuele arbeidscompensaties is voor de zorgwerker. Op deze manier is het de bedoeling dat er meer empirische kennis ingewonnen wordt dan slechts een eenvoudig lijstje met opties voor niet-financieel belonen.

Iedere suggestie wordt onderzocht om te zien of, en in hoeverre, het te zien is als een situatie van niet-financieel belonen in de zin van dit onderzoek. Als er door de geïnterviewden zaken genoemd worden die niet aansluiten bij wat de vragen van dit onderzoek zijn, zullen deze uitkomsten uiteraard wel worden vermeld omdat dat feit ook relevantie heeft. Deze uitkomsten zijn in een bijlage (nr. 1) toegevoegd. Het gesprek wordt in grote lijnen in de volgorde gevoerd zoals weergegeven in subparagraaf 2.5.2. Bij het doorvragen geven de attenderende begrippen die volgen uit het literatuuronderzoek, richting. Het doel is om op ieder daarvan het gesprek te brengen, zonder dat het verwordt tot het afwerken van een vragenlijstje. De mogelijkheid bestaat dat een persoon niet met een bruikbare inbreng komt en dat de 'oogst' zodoende minder is dan vooraf gehoopt. Ook voor die situatie geldt wat hierboven geschreven is: het verslag zal ook deze uitkomst dan melden.

3.2 Onderzoeksverloop

3.2.1 Selectie geïnterviewden

Het aantal gesprekken in het kader van dit kwalitatieve onderzoek is wel aan een minimum (van 15) maar niet aan een maximum gebonden. Wat het beste aantal te interviewen personen is, staat niet vast (Baker & Edwards, 2012). De werving van onderzoeksdeelnemers heeft 23 positieve reacties opgeleverd. Afgezet tegen de grootte van de zorgsector is dat een heel klein aantal personen, want de zorgsector is de grootste non-profitsector van Nederland, zoals te lezen in het eerste hoofdstuk. Representativiteit is dan ook niet aan de orde waar het om dit onderzoek gaat. Toch werd er gestreefd naar een relatief hoger dan gemiddeld aantal geïnterviewden, omdat het onderzoeksresultaat daarmee (zij het in geringe mate) aan relevantie wint.

De werving van te interviewen personen is gestart met een oproep op sociale media (Facebook). Via die methode is om reacties gevraagd van personen die vallen binnen de criteria die eerder in dit verslag geformuleerd zijn. Via sociale media bereikt men tegen geringe kosten immers veel personen. Binnen mijn eigen sociale netwerk is gevraagd de oproep te delen en daarmee is eigenlijk de tweede methode genoemd: in het netwerk rondvragen wie in de ouderenzorg werkzaam is.

De derde methode van werving betreft het benaderen van personen die deelnamen aan een eerder onderzoek in dezelfde doelgroep. Er is in 2018 een klein onderzoek gedaan in het kader van deze leergang en daarvoor zijn ook gesprekken met ouderenverzorgers gevoerd. Het ging over de vraag hoe en waarom respondenten voor de ouderenzorg gekozen hebben.

De vierde methode is een gerichte oproep bij de rubriek 'Oproepen' op de website Marktplaats.

De onderzoeker realiseert zich dat degene die zich voor dit gesprek aangemeld hebben, soms juist diegene zijn die over dit item (beloning in de ouderenzorg) een mening hebben en die graag voor het voetlicht willen brengen. Het (mogelijk) vertekend effect daarvan, wordt slechts deels tenietgedaan door het feit dat ook enkele personen uit de kennissenkring van de onderzoeker meedoen en die wellicht bij een oproep van een derde zich niet opgegeven zouden hebben voor een interview over dit onderwerp.

Met behulp van deze vier methodes is de werving en selectie van geïnterviewden uitgevoerd. In totaal zijn er 23 personen geweest die aanvankelijk bereid waren tot medewerking en informatie betreffende deelname gekregen hebben. Twee personen waren uiteindelijk niet bereikbaar en uiteindelijk zijn er 21

respondenten geweest, waarvan één man. Zes ouderenverzorgers werken extramuraal, veertien intramuraal en één persoon een combinatie van beide. De leeftijd varieert van 19 jaar tot ongeveer de pensioenleeftijd en geen leeftijdscategorie is oververtegenwoordigd. Het opleidingsniveau van de respondenten was over het algemeen ongeveer niveau 3. Er waren niveau 2-ers maar ook enkele die vanuit niveau 4 aan het doorleren zijn om een HBO-diploma te behalen.

3.2.2 Het interview

De keuze voor een empirische benadering, dus het luisteren naar mensen uit de (zorg)praktijk, brengt, net als iedere keuze, gevolgen en beperkingen met zich mee. Voorafgaand aan het uitvoeren van dit onderzoek, is al duidelijk dat bij het afnemen van telefonische interviews non-verbale communicatie wegvalt. Er wordt enkel geanalyseerd wat iemand letterlijk zegt en niet hoe iemand het zegt. Geuite, hoorbare emoties worden niet (altijd consequent) getranscribeerd. Het feit dat de vraagsteller de zorgwerker niet ziet tijdens het gesprek, neemt ook het risico op een bepaalde mate van afleiding weg. Dat is als een positief gegeven te zien. Ofschoon 'beeldbellen', dus bellen via een Zoom-, Teams- of Whatsapp-videoverbinding, steeds meer gebruikt wordt, is de oudere doelgroep daarmee nog niet zo vertrouwd of handig. Er is geen onderscheid gewenst tussen de ene groep die wel met beeld wil en kan spreken en de andere groep voor wie dat beeldbellen nog onbekend is en die zodoende niet optimaal geconcentreerd is, bijvoorbeeld omdat de techniek stoort, aandacht vraagt of afleidt. Er kleven afgezien van wat zojuist genoemd is, geen nadelen aan een eenvoudig telefonisch interview. Het kost minder tijd en moeite dan een bezoek en het is goedkoper (Robson, 2002). Het zijn korte, gestructureerde interviews geweest waarbij steeds dezelfde volgorde aangehouden is, zodat de gesprekken in 'behandelvolgorde' overeenkomen. In de praktijk zorgt gespreksdynamiek voor een wisselwerking en loopt het verzamelproces soms door het analyseproces heen. Smaling daarover: "De iteratief-cyclische relatie tussen verzamelen en analyseren van materiaal is niet noodzakelijk, maar wel typerend voor kwalitatief onderzoek" (Smaling, 2013, p. 96). Al tijdens het gesprek en tussen de gesprekken door ontstaan gedachten en inzichten, die bijdragen aan de inhoud en effectiviteit van de volgende gesprekken.

Een stapje terug: Vooraf is de gesprekspuntenlijst met 10 vragen (bijlage 3) en een korte toelichting per email naar de deelnemende zorgwerkers (in aanvang 23 personen) gezonden. Tevens het Toestemmingsformulier-Informed Consent (bijlage 2). Ook daarop staat kort uitgelegd wat de kern van het onderzoek is. Deze werkwijze, een voorbereid gesprek, leidt ertoe dat er snel to-the-point gekomen kan worden en men kan vooraf alvast nadenken over wat men op de vragen kan antwoorden. De onderzoeker is van mening dat op deze wijze een rijkere informatie-oogst ontstaat, maar toch zijn er nog vragen geweest waarop niet geantwoord is...

De geïnterviewde wordt anonimiteit beloofd, zodat deze zich zo vrij mogelijk voelt om uit te spreken wat hij of zij van dit onderwerp (belonen in de ouderenzorg) vindt. Het vooraf volledig en duidelijk informeren van respondenten is belangrijk als men onderzoek doet. *International Journal of Social Science Studies* noemt dit: "a critical procedure for the fulfilment of the ethical dimension in scientific research in social sciences" (Ferreira & Serpa, 2018, p.13). Het is dus belangrijk dat de geïnterviewde vooraf het formulier leest en voor akkoord tekent of daarmee mondeling instemt. Die laatste optie is gehanteerd: bij ieder interview is vooraf op de band om een akkoordverklaring (een 'ja') op de Informed consent gevraagd en dat is in alle gesprekken correct verlopen. Deze werkwijze hoort bij de procedure van het uitvoeren van verantwoord wetenschappelijk onderzoek. Steeds worden bij het uitvoeren van het onderzoek de in- en expliciete belangen van de geïnterviewden geëerbiedigd. Zo wordt er zorgvuldig en nauwkeurig met hun uitingen omgegaan en in het algemeen gestreeft naar een onderzoekspraktijk die voldoet aan de hoogste standaarden in de gegeven omstandigheden. Over de vraag wat de beste keuze is inzake het aantal te interviewen personen, verschillen de meningen (Baker & Edwards, 2012) en (onder andere) daarom is

gekozen om anderhalf keer het gangbare, minimum aantal respondenten te vinden. Twee zijn er afgevallen en 21 interviews vonden doorgang. In de verwerking van de gegevens zijn deze geïnterviewden weergegeven met de letter G (van geïnterviewde) en een nummer.

De hierboven beschreven manier van werken zorgt voor weinig exclusie en er valt dus weinig van het gesprokene af. Alles wat de geïnterviewde als reactie op de vraag gezegd heeft, is opgenomen (via app op de smartphone) en daarna *verbatim* genoteerd door middel van transcriptie. Met de optie van het niet kunnen beantwoorden van de interviewvraag, is rekening gehouden. Het kan voorkomen dat de gesprekspartner geen antwoord weet op de vraag. Terwijl dit gezegd wordt, registreert de opnameapparatuur het en is deze reactie in de transcriptie terug te vinden.

3.2.3 Transcribering en codering

Na (afloop van) het gesprek kan de geïnterviewde nog correcties laten aanbrengen, die dan in de transcriptie worden aangepast. Dit is eenmaal voorgekomen. Deze werkwijze verhoogt de betrouwbaarheid. Daarover meer in paragraaf 3.3.1. Al tijdens dat transcriberen ontstaat er een globale indruk van het interview. Na afronding van deze eerste stap, volgt een coderingswijze. Met zo'n code moet de inhoud van de tekstfragmenten worden getypeerd (Peters, 2007). Er is gezocht naar een uniforme of gebruikelijke codering om de informatie op een zodanige manier te verwerken dat bias zo weinig mogelijk invloed heeft op het dataverwerkingsproces (Hak, 2004). Inhoudelijk op elkaar gelijkende uitingen werden bijeen verzameld in 11 categorieën, die op hoofdlijnen overeenkomen met de onderwerpen die in paragraaf 2.5.2 staan. In de formulering van de categoriebeschrijving is aansluiting gezocht bij de vraagformulering en de theoretische begrippen. Echter tijdens het coderen bleek deze methode niet optimaal te werken in deze onderzoekssituatie omdat categorieën in elkaar begonnen over te lopen en anderen werden geabsorbeerd. Omdat deze ontwikkeling niet bleek te gaan leiden tot een heldere en navolgbare codering van de gesprekken, is gekozen om de uitingen per onderwerp (en dus in de steeds identieke volgorde van de gesprekspunten, zie bijlage 3) rechtstreeks vanuit de transcriptie in het resultatenhoofdstuk (H4) te plaatsen. De ordening heeft plaatsgevonden langs de lijn van de gespreksonderwerpen die in de interviews achtereenvolgens besproken zijn. In het resultatenhoofdstuk zijn de tekstfragmenten geordend en tot een leesbaar geheel gemaakt. Deze procedurele vereenvoudiging acht de onderzoeker geoorloofd om twee redenen: a. de interviews waren kort en to-the-point en b. de interviews bevatten voornamelijk feitelijke informatie (uit korte verhalen en navertelde gebeurtenissen) en de diepgang bleek veelal beperkt, waardoor een eenvoudige categorisering volstond.

3.2.4 Verwerking tot resultaten en conclusie

De uitspraken zijn gebundeld rondom ieder onderwerp en soms zeggen enkele respondenten daarbij bijna precies hetzelfde. Dan wordt de uitspraak geparafraseerd of de meest duidelijke letterlijk geciteerd en voorzien van de G-nummers die bij die respondenten horen. Dat is meermaals gebeurd en naar mate er meer G-nummers achter een uitspraak staan, is die uitspraak dus vaker voorgekomen en daarmee van waarde in het onderzoek. Soms zijn er maar één of twee respondenten die iets belangrijks vertellen over een onderwerp. Die citaten worden dan bij dat onderwerp (veelal onverkort) als beantwoording weergegeven. Na ordening in de lijn van de onderwerppindeling van subparagraaf 2.5.2 kan een volgende stap gezet worden. Dat betekent een samen nemen van genoemde suggesties op het gebied van niet-financieel belonen. Er zijn een aantal soorten ontstaan, zoals 'eten' en 'vervoer' en dergelijke. Op deze manier komt een beantwoording van de empirische onderzoeksvraag dichterbij. Terwijl er nog geïnterviewd werd, vormde zich al een grof contour van een uitkomstrichting en met wat tot dat moment

gezegd was. Soms droeg dit bij aan een gerichter en scherper doorvragen in navolgende gesprekken. Want de opgedane ervaringen kunnen van belang zijn voor de interviews die daarna gehouden en opgenomen worden (Silverman, 2010, p.280). In delen wordt vervolgens toegewerkt naar een voorlopige beantwoording van de onderzoeksvraag op grond van de empirische resultaten. Deze worden daarna naast kernpunten uit het theoretisch kader gelegd om verbanden en overeenkomsten te belichten (H5), waarbij voorop staat, dat er een objectief beeld geschetst wordt van wat uit de interviews naar voren is gekomen. Irrelevante informatie, namelijk informatie die niet bijdraagt aan de beantwoording van de onderzoeksvraag, is uit de gesprekken weggelaten (Fahad, 2017), zodat de resultaten gebruikt kunnen worden in een antwoord op de deelvraag. Tezamen komt het dan in een afsluitend conclusiehoofdstuk (H6) tot het formuleren van een antwoord op de centrale onderzoeksvraag over alternatieve beloningsmogelijkheden voor ouderenverzorgers.

3.3 Kwaliteitsborging

3.3.1 Betrouwbaarheid

Het zal duidelijk zijn dat de betrouwbaarheid van een onderzoek van groot belang is. Betrouwbaarheid in dit verband betekent dat, als dit onderzoek herhaald wordt (Van Zwieten & Willems, 2004) met andere ouderenverzorgers dan de personen die aan dit onderzoek meewerken, de uitkomsten veel overeenkomsten hebben of ongeveer gelijk zijn. Wel is het zo dat het denken over belonen met de tijd kan veranderen. Wat er zoal wordt gezegd over niet-financieel belonen, staat centraal, maar er zit altijd een mate van toevalligheid in de uitkomsten van een onderzoek als dit. Ofschoon het aantal geïnterviewden iets hoger is dan bij een gemiddeld soortgelijk afstudeeronderzoek, kan niet worden gesteld dat zodoende de betrouwbaarheid navenant meetbaar hoger is: het totaal aantal Nederlandse ouderenverzorgers is immers groot. ‘Volkomen betrouwbaar onderzoek’ bestaat niet, maar er moet wel duidelijk gemaakt worden welke keuzes gemaakt zijn om tot een zo betrouwbaar mogelijk onderzoek te komen. Het tweede punt, na het aantal interviews, is dat de aankondiging (zie bijlage 2: Informed Consent) van het onderzoek voor wat betreft de tekst hetzelfde is voor iedereen. Dat geldt ook voor de onderwerpen(volgorde): die is ook bij iedere zorgwerker dezelfde. Voor de betrouwbaarheid van het onderzoek is het belangrijk dat de interviewer onpartijdig is (Hulshof, 2016). Dat lijkt een vanzelfsprekendheid, maar het zich ervan bewust zijn, is toch van belang. Geen enkele onderzoeker is vrij van bias, want opgedane (werk)ervaringen, persoonlijke gevoelens en vooroordelen hebben onbewust altijd invloed. De onderzoeker heeft zichzelf een spiegel voorgehouden en heeft de gesprekken zodanig georganiseerd dat er een systematische, uniforme structuur in de gesprekken was. Zodoende is het ‘opbrengstverschil’ tussen voor de onderzoeker bekende en onbekende geïnterviewden geminimaliseerd. Tijdens de gesprekken is de interviewer gefocust geweest op het vinden van antwoorden op de gestelde vragen (zie bijlage 3) en is er zo weinig mogelijk ruimte gegeven voor, bijvoorbeeld, het uiten van algemeen ongenoegen in de werkomgeving of verhalen over collega’s. Het telefoongesprek heeft steeds op een moment naar keuze van de ouderenverzorger plaatsgehad, zodat omgevingsgeluiden en andere storende effecten zo gering mogelijk waren. Uiteraard is de onderzoeker zich ervan bewust geweest dat er een mogelijkheid bestaat dat een vervolgvraag suboptimaal geformuleerd was en dat ze zodoende niet direct het meest bruikbare antwoord opleverde. Door, indien nodig, even later met andere woorden dezelfde vraag andermaal te stellen, is hiermee enigszins gepoogd een kans op een negatief effect van een vraagformulering te verkleinen. Daarbij geeft deze vorm van onderzoek mogelijk biasreductie, omdat je elkaar niet ziet reageren op vragen en uitspraken (Robson, 2002, p. 290).

3.3.2 Validiteit

Validiteit heeft met geldigheid te maken en dat betekent in een onderzoekscontext, dat de onderzoeker zich ervan moet overtuigen dat hij meet wat er gemeten moet worden, uitgaande van de opzet en vraagstelling. Dat laatste is, zoals gezegd, steeds identiek, maar ook bij het doorvragen wordt enige uniformiteit nagestreefd. Het gaat erom dat steeds de juiste aspecten onderzocht worden en er dus geen systematische fouten worden begaan. Op het terrein van de validiteit zijn risico's aanwezig, die moeten in beeld en ondervangen zijn. Het laten weten dat het gesprek opgenomen wordt, kan leiden tot sociaal wenselijke antwoorden (Van Thiel, 2010, p. 61), waardoor de kans aanwezig is dat de onderzoeker niet de informatie verwerft, die geschikt is voor de vraagbeantwoording (Van Zwieten & Willems, 2004). Gelet op de onderzoeksvraag, wordt dit risico in het onderhavige onderzoek gering geacht, daardoor zal op dit punt de interne validiteit verlaagd worden. Wat ook bijdraagt aan dat laatste is dat er meerdere (en uiteraard dezelfde) eisen gesteld worden aan de interviewkandidaten. Er moet een uitkomst ontstaan die, eenvoudig gezegd, een goed beeld van de realiteit geeft. Om deze reden zijn mantelzorgers ook uitgesloten van deelname, want zij krijgen geen beloning voor hun werk. Zodoende vallen enkele deelnemers aan het eerdere (eerstejaars)onderzoek uit 2018 af voor deelname aan dit onderzoek en wel om de reden dat anders de externe validiteit in gevaar komt. Wanneer er een generaliseerbare uitkomst geleverd zou moeten worden, is een zeer grootschalige enquetering een betere methode, omdat die een meer valide resultaat zal opleveren. Dit verkennend onderzoek levert slechts een eerste indicatie op van wat een relatief kleine groep ouderenverzorgers zich kan indenken bij niet-financiële beloningen voor hun werk. Er kan niet worden beweerd dat deze visie geldt voor een grotere groep, daarmee is de uitkomst niet generaliseerbaar (Smaling, 2009). Anders gezegd: dit onderzoek is niet representatief voor wat Nederlandse ouderenverzorgers zich voorstellen bij niet-financieel belonen.

3.3.3 Bruikbaarheid en ethiek

Het verrichten van onderzoek moet leiden tot een bruikbare uitkomst, want als de resultaten niet gebruikt worden, heeft het geen zin om een onderzoeksinspanning te doen. In onderhavige situatie is er geen sprake van een opdrachtgever, omdat de onderzoeksopzet op eigen initiatief is ontstaan. Er is mitsdien ook geen (opdrachtgever)belang waarmee rekening gehouden dient te worden. De bruikbaarheid van dit praktijkonderzoek is instrumenteel van aard, want het kan zinvol zijn voor beleidsmakers, onderhandelaars op het gebied van arbeidsvoorwaarden en andere betrokkenen in de ouderenzorgsector.

Een onderzoek moet op een verantwoorde manier plaatsvinden. Daarvoor zijn regels bedacht, zoals het vooraf toestemming vragen en krijgen van te interviewen zorgwerkers (Creswell, 2012). Ook is het vertrouwelijk omgaan met persoonsgegevens en het anonimiseren van deze gegevens nadat bewaren niet meer nodig is, van groot belang voor het ethisch verantwoord verrichten van onderzoek, waar mensen bij betrokken zijn. Er kan soms eenvoudig 'ingebroken' worden in digitale persoonsinformatie, daarom moet toegezien worden op een veilige opslag van persoonlijke identificeerbare informatie. De regels inzake onderzoek zijn te vinden in de Ethische Code voor Sociale en Gedragswetenschappen, uiteraard worden deze volledig gerespecteerd en nageleefd in dit onderzoekstraject. De onderzoeker is ook op de hoogte van de aanwezigheid en werkzaamheid van het Ethiek instituut van de Universiteit Utrecht. In het volgende hoofdstuk zullen de uitkomsten van het onderzoek worden beschreven.

H4 Resultaten

empirisch onderzoek

Inleiding

Dit hoofdstuk geeft weer wat de dataverzameling opgeleverd heeft en daarbij vormen de letterlijke citaten het cement. Het laten spreken van de praktijkmensen over hun ervaringen, de betekenissen die zij daarvan geven en wat zij als tegenprestatie voor hun inzet verlangen: daarover gaat wat na deze inleiding dit hoofdstuk vormt. De relevante informatie beschreven uit de gesprekken en de inhoudelijke overeenkomsten en verschillen worden blootgelegd. In het volgende hoofdstuk zullen de theoretische inzichten met de empirische in verbinding worden gebracht. Daarna volgt er hoofdstuk 6 met de conclusies en enkele aanbevelingen.

Met gevolgde werkwijze zoals in het vorige hoofdstuk beschreven, zijn de navolgende resultaten verkregen om daarmee de empirische deelvraag te beantwoorden. Die luidt: Wat zijn volgens ouderenverzorgers mogelijkheden voor niet-financiële beloning van werk? De paragraafindeling die hieronder volgt, sluit aan bij die van paragraaf 2.5.2. De eerste paragraaf (4.1) beschrijft wat de rol en importantie van de collectief gemaakte afspraken over (niet-financiële) arbeidsvoorwaarden is voor de zorgwerker persoonlijk en hoe hij of zij daarmee omgaat: ziet hij of zij er mogelijkheden in die wel of niet (meer) benut worden? Hierbij is aandacht voor het spanningsveld tussen collectief en individueel en voor de al dan niet aanwezige gespreksbereidheid om eigen, afwijkende beloningsafspraken te berde te brengen. Met dat tweede element begint ook de tweede paragraaf (4.2) waarin de genoemde concrete niet-financiële beloningsopties worden gecategoriseerd, geanalyseerd en in een breder kader geplaatst. In de laatste paragraaf (4.3) wordt dieper ingegaan op de attitude van de ouderenzorgmedewerker inzake het beloningsvraagstuk: is er invloed voortkomend uit de schaarstenotie? De interviewreeks is afgesloten met het spreken over eventuele gewenste veranderingen met betrekking tot beloningen en aanverwandheden in het ouderenzorglandschap.

4.1 Positiebepaling tegenover collectieve regelingen

4.1.1 Attitude met betrekking tot de CAO

Er is begonnen met de 21 ouderenverzorgers te bevragen wat voor hen persoonlijk de betekenis is van de collectief gemaakte brancheafspraken met betrekking tot arbeidsvoorwaarden zoals niet-financieel belonen. Het grootste deel antwoordt met opmerkingen als: G8 over de CAO: "ik heb altijd zoiets van: het staat vast, er is niks meer aan te veranderen". Een ander is daar wat minder stellig over: "Het is dus eigenlijk net een protocol. Je moet iets op papier hebben staan, maar er moet ook nog wel van afgeweken kunnen worden. Dus daar moet ook out of the box gedacht kunnen worden en ik denk dat het wel

belangrijk is dat er wat op papier moet staan" (G19). De gradaties in de mate van aandacht voor en interesse in de collectieve arbeidsvoorwaarden, zijn hieronder geordend van weinig tot veel.

Een respondent zegt: "...niet heel veel mee te maken gehad en ik heb het ook eigenlijk nog niet eens ooit doorgelezen vooraf" (G17). Een ander meldt: "Ik weet eigenlijk niet zo goed wat er in staat, maar ik neem ook gewoon aan dat wel goed is geregeld" (G20).

Geïnterviewde G13 drukt zich ongeveer hetzelfde uit als G20: "Ik ben niet zo bekend met de CAO, hoor. Ik weet er niet zoveel van!" (G13). Een vergelijkbare reactie is deze: "Persoonlijk ben ikzelf niet veel met die cao bezig" (G18).

Dan zijn er enkelen die de CAO gebruiken, indien nodig. Zij antwoorden als hen om de rol van de CAO voor hen persoonlijk gevraagd wordt, als volgt: "Eigenlijk helemaal niks. Ik ken de CAO niet echt. Wel een keer doorgekeken omdat ik iets zocht met vakantie aanvragen"(G15).

Een andere zorgwerker legt uit: "Ik lees 'm niet echt. Ik pak 'm erbij als ik iets weten wil, bijvoorbeeld of iets in overeenstemming is met die CAO" (G10). Een andere respondent: "Ik val er erop terug op het moment dat ik daar vragen over heb" (G19).

Vier laten duidelijk weten dat ze zich wel in de CAO hebben verdiept, zoals G16: "Toevallig weet ik aardig wat erin staat, omdat ik ook nog een jaar als planner heb gewerkt bij de instelling en waardoor ik de hele cao moest kennen omdat men met allerlei vragen naar je toekwam...[..].. ik vind het een beetje een oppervlakkige CAO. Uiteindelijk mag elke werkgever ook weer zelf kijken wat hij doet binnen de lijnen van de CAO" (G16). Na doorvragen komt daarop verder geen relevante informatie in het kader van dit onderzoek.

G14 las de CAO ook door: "Ja, ik heb het wel eens even doorgelezen. Je ziet gewoon een beetje van waar je recht op hebt, qua loon en zo, maar ja, verder ben ik er niet echt heel veel mee bezig". G19 zegt: "Als ik tevreden ben met wat ik op dat moment krijg, dan heb ik niet echt die drang om dat allemaal op te zoeken, dat kan dus betekenen dat er inderdaad voordelen in staan die ik zelf niet benut en die er misschien wel zijn". Dat laatste lijkt van belang te zijn: stel, er zijn niet-financiële arbeidsvoorwaarden maar die zijn niet bekend en worden mitsdien niet benut? Uit de andere gesprekken blijkt geen aanwijzing voor dat idee, want een groot deel laat zich wel informeren of wordt geïnformeerd over relevante wijzigingen in de collectieve afspraken. Er zijn drie manieren genoemd. Door middel van een interne nieuwsbrief, zoals G16 vertelt: "Als er eens een keer wat verandert in de CAO, dan krijg je in een nieuwsbrief de veranderingen te lezen. Nou ja, daar hoor ik eigenlijk nooit echt iemand over", of een bericht vanuit een brancheorganisatie (G4) of een collega die collega's informeert (G15).

4.1.2 Reden voor kennis van de CAO

Er lijkt zich een tweedeling af te tekenen als het gaat om het spreken over wat de CAO voor de bevraagde zorgwerker betekent. Die tweedeling ontstaat wanneer je de omvang van het dienstverband bij dit onderwerp betreft: de niet-kostwinner of de parttimer is veel minder met de CAO bezig dan diegene die inkomensverantwoordelijk is. G5 drukt zich over dat verband het meest duidelijk uit: "Ik ben ook nooit kostwinner geweest en heb dus ook nooit naar de CAO gekeken". Parttime werkende respondent G1 geeft aan: "Beloning is iets, dat maakt mij niet zoveel uit. Ik vond het prima, maar ik ben er ook niet van afhankelijk". Zorgwerker G6 meldt dat dat wel kan veranderen als iets in de persoonlijke sfeer verandert: "Sinds ik kostwinner geworden ben, is die [CAO, WF] wel iets belangrijker geworden". Ook uit andere uitingen blijkt dit impliciet.

Wat voor G16 geldt, namelijk dat ze zich uit hoofde van haar functie in de materie verdiept, geldt ook voor diverse anderen, bijvoorbeeld (voormalige) leden van de Ondernemingsraad en zorgwerkers die in gremia zitting hebben (gehad). Of de reden van kennis van de CAO daarin zijn oorsprong vindt, is niet gevraagd.

4.1.3 Persoonlijke toepassing van collectieve afspraken

Het gesprek is voortgezet met ter sprake te brengen wat men vindt van de mogelijkheden en keuzes in de CAO. Sluiten deze aan bij de levende behoeften en voorkeuren en wat is de aard van de mogelijkheden: in hoeverre zijn ze niet-financieel?

Uit de reacties op het eerste punt komt al naar voren dat ongeveer tweederde niets of heel weinig van de CAO weet. Ook degenen die wel aangeven de CAO te kennen, concretiseren dat niet met voorbeelden, anders dan zaken die later in dit verslag uitgebreid besproken zullen worden. Om te bezien in hoeverre men zelf afspraken maakt die afwijken van hetgeen in de collectieve overeenkomst staat, wordt het gesprek op dat punt gebracht. Het tweede doel bij dit onderwerp is om te kijken hoe actief de zorgwerker zich opstelt en wat kenmerkend is voor zijn of haar houding in het economische krachtenveld van de werknemer- en werkgeversbelangen. Een kleine meerderheid van de respondenten vertelt over gesprekken die ze gehad hebben om een verandering te realiseren in hetgeen initieel (aan)geboden was door de werkgever. Twee zorgwerkers (G3 en G7) die graag in de nachtdienst de oude, flexibele roosterregels wilden laten gelden, hebben daarvoor een aanvraag ingediend, waarvan in één situatie de afloop bekend is: het verzoek is afgewezen. G4 constateert: "We hebben allemaal vaste schalen" en "Iedereen houdt zich aan de CAO". Respondent G7 vertelt hoe gereageerd is na het opperen van een afwijkend idee: "We krijgen continue te horen dat er geen budget is of dat iets niet mag van de CAO". Een ander (G19) zegt dat maatwerk niet praktisch is: "Als je echt aan alle individuen gaat vragen wat ze willen, dan denk ik dat het een chaos wordt." Maar als bij deze door CAO-regels gedomineerde sector de werking van een doelmatigheidsloon beoogd wordt, zal toch naast wat het standaard-CAO-aanbod is, een (liefst budgetair neutraal) extra beloningsdeel aangeboden moeten worden. Is dat branchebreed, dan is het eigenlijk gewoon weer 'collectief'... Is het individueel dan is het volgens zorgwerker G19 ondoenlijk. Toch komen er ideeën en voorstellen die mogelijkheden ontsluiten. Vooraf echter aandacht voor het beoordelingsgesprek: de mogelijkheid om jouw individuele behoefte aan een (afwijkende, maar persoonlijk meer passende) compensatie aan de orde te stellen.

4.2 Niet-financiële beloningwensen van zorgwerkers

4.2.1 De persoonlijke betekenis van belonen

Wat voor ervaringen hebben zorgwerkers in de praktijk met het spreken over alternatieve beloningen en hoe benaderen ze het gesprek over beloningsaspecten? Daarover komt het volgende naar voren. G16 voelt zich opgewassen tegen het beloningsgesprek: "Door mijn ervaring en door mijn diploma's, ik heb nog wat aanvullende diploma's, weet ik wat ik waard ben". G19: "Vanuit mijn ervaring en omdat ik weet dat ik gespecialiseerd ben in mijn expertise, dat ik meer zelfvertrouwen heb om voor mezelf op te durven komen. En ik merk ook dat door gebrek aan personeel, dat dan instellingen ook bereid zijn om een compromis te sluiten". G16 sluit aan: "Want ze zitten natuurlijk zo te springen om mensen in de zorg. Maar ik weet ook van sommige collega's die niet mondig zijn en verbaasd zijn dat die gewoon een jaar lang beneden hun functie uitbetaald worden en dat wij dan dat zeggen. En dan gaan ze naar personeelszaken... Er is heel veel onkunde en onwetendheid en ongeïnteresseerdheid, ja".

Hier lijkt het punt van vertrouwen in het geding. Over vertrouwen in verband met belonen, merkt G19 op: "Als je het dan niet over geldzaken hebt, maar over het vertrouwen, dan is waardering zeker gewoon al een grote beloning. Wederzijds vertrouwen, denk ik, ja. Je gaat ervan uit dat de werkgever eerlijk is naar je toe en jouw aanbiedt wat de mogelijkheden zijn, en niet dat je..., ja.... het maar zo gaat waardoor je misschien achteraf er achter komt: hé kan eigenlijk dat, dat zat daar in het [belonings]pakket. En nou

ja, dat is mij nooit verteld dat je ... enzovoort, dat geeft natuurlijk achteraf een naar gevoel". Daarover zegt ze nog meer: "Als ik niet alert genoeg was, had ik daar in meegegaan en had ik uiteindelijk minder gaan verdienen als voorheen".

Wie is dan verantwoordelijk, zo luidt een vervolgvraag. Is de zorgwerker zelf verantwoordelijk voor wat hij of zij terugkrijgt voor het gedane werk of kan en mag men ervan uitgaan dat het, zoals zorgwerker G20 opmerkte: "Ik neem ook gewoon aan dat het wel goed is geregeld"? En de verantwoordelijkheid daarvoor is een gedeelde, volgens geïnterviewde G14: "Ik denk dat de verantwoordelijkheid wel gewoon een beetje bij iedereen ligt. Kijk, je kan zelf dingen aangeven, maar ook wel zijn het die vakbonden die er ook al wat aan doen". Blijft natuurlijk staan dat het een economische overeenkomst is die door (of namens) de zorgwerker gesloten wordt en welke drijfveren komen naar voren als de zorgwerkers over deze afweging spreken? Uit uitspraken in de vorige paragraaf bleek al dat het materiële aspect in de arbeidstransactie geen grote rol speelde. Dat is ook in de gesprekken terug te horen, bijvoorbeeld zorgwerker G1: "Het is ook zingeving voor jezelf" en G13: "Ik ben er voor de mensen. Dat is wat mij boeit" en verzorgende G16: "... Kijk, het grootste deel van de mensen die in de zorg werken, die werken daar nog altijd vanuit hun hart."

Bij het spreken over beloning voor hun zorgwerk, komen de geïnterviewden dan ook niet (op een enkele uitzondering na namelijk G17 en G12) met opmerkingen over meer geld of iets in die sfeer. Het gaat veeleer over zaken zoals G10 hier vertelt, nadat ze een oudere met de bedrijfsbus op en neer naar zijn zus 50 kilometer verderop gebracht had: "Bij de dagactiviteiten heeft hij om twee vaasjes gevraagd bij het bloemschikken. Toen vroeg de leiding: waarom dan? Hij zei: een voor G10 en een voor Gx [haar collega, geen geïnterviewde]. Kijk, dat was een echte beloning voor me!". Een persoonlijk bedankje van degene waarvoor ze het werk doen: de te verzorgen persoon. Dit kan een belangrijke notie zijn: voor wie werken ze eigenlijk? Voor degene die de zorg ontvangt of voor de organisatie die hun salaris uitbetaalt? Dat eerste lijkt waarschijnlijker. Ouderenverzorgers G15 zegt hierover: "Ik heb liever de waardering van de mensen [die ze verzorgt, WF] dan dat ik om salarisverhoging ga zeuren".

In dat verband vertelt respondent G19 wat ze ervaren heeft: "Soms is het dan iets voor de patiënt, waar bijvoorbeeld de patiënt wat aan heeft... dat kan ook voor de werksfeer al heel goed doen. Dus dan hoeft dat nog niet eens gericht te zijn op de werknemer. Wij hadden dan bijvoorbeeld een soort diaprojector, speciaal gemaakt voor mensen die delirant zijn door meerdere omstandigheden en dat heeft zoveel gewenst effect op deze patiënten. Wat je ermee wil bereiken dat is ook plezierig voor de werknemerbeleving en dus: het hoeft niet altijd gericht te zijn op de werknemer wat er gebeurt. Soms is het datgene wat je dan de patiënt aanbiedt, dat werkt ook mee in de sfeer en gezelligheid in een team".

Uit diverse gesprekken blijkt dat een teken van waardering zeer geapprecieerd wordt en een compliment vindt iedereen fijn, dat wordt ook als beloning genoemd en beleefd en het sluit aan bij diverse bronnen, waar het beloningsbegrip ook ruimer wordt geïnterpreteerd.

Echter het moet dan wel als zodanig bedoeld zijn en ook overkomen in de bedoelde positieve intentie. Want G7 merkt op als er gesproken wordt over inroostering van vele dagen achtereen: "Dat kan toch wel? Jij bent zo'n zorgtopper, jij doet dat toch wel?".

Een positieve ruilrelatie is waardevol, zo legt G8, rondom het onderwerp van roostering, uit: "Ja, joh, fijn dat jij ons kan helpen. Waarin kunnen wij jou dan helpen? Dat is de grootste beloning, denk ik, in het feit dat je wordt gehoord!"

Op het punt van roosters en tijdsindeling is nog veel meer gezegd, maar omdat het belonende karakter van dat punt gering is, is besloten het in een bijlage (nr. 1) weer te geven in plaats van in het verslag zelf. In die bijlage zijn, naast wat gezegd is aangaande tijdsaspecten, ook punten opgenomen op het vlak van personeelsbeleidsmatigheden en nog enkele andere uitspraken en ervaringen geuit door respondenten.

4.2.2 Concrete voorbeelden

Dit onderzoek draait, vrij weergegeven, om de vraag: “zou je ook (nog) iets anders dan geld willen krijgen voor je werk? (waarom wel of niet?) En hoe zou dat vorm moeten krijgen, als het aan jou ligt?” De reacties die op deze vraag gegeven zijn, worden uitgesplitst naar onderwerp. Achtereenvolgens komt de smartphone of pc, opleidingen, vervoer, kinderopvang, eten, sport en fysiotherapie en tot slot een enkel organisatorisch punt aan de orde.

Smartphone of pc ter beschikking stellen is plezierig en is een beloning als deze ook privé gebruikt mag worden. Verzorger G6 over haar laptop: “ik mag daar privé mee werken”. Respondent G11 vindt dat er iets vanzelfsprekends in zit: G11 zegt “Ze vragen van ons om digitaal te gaan werken, met digitale dossiers en dus bieden ze daar ook de faciliteiten bij”. Maar bij twee respondenten is het nog niet aangeboden: G16: “Werktelefoon zou eigenlijk best wel iets heel moois zijn”. En G17: “Nu heb ik mijn privételefoon eigenlijk ook als werktelefoon, dus stel, ik heb vakantie, dan zie ik alles nog steeds voorbijkomen op mijn telefoon, qua werkdingen, want het gaat allemaal via je privé. Dus ja, dat is natuurlijk best wel vervelend.”

Opleidingen aanbieden kan belonend zijn maar wie er primair belang bij heeft, is een punt van aandacht: ligt de scholingswens bij de medewerker of bij de werkgever of bij beide? Daar hangt eigenlijk van af of dit compensatiemiddel ‘meetelt’ in de context van dit onderzoek. Er zijn deze geluiden te horen: G1: “‘n Opleiding? ‘t Geeft maar verplichtingen”, maar G6 wil zich specialiseren en dus eigenlijk intern ander werk dan ‘gewoon’ verzorgende gaan doen. “Dat wordt gewoon bekostigd”, zegt ze. Staat er dan tegenover de opleidingsvergoeding niets? Ja wel, “...dan moet je wel twee jaar blijven, inderdaad, en anders terugbetalen [...] dat vind ik ook wel terecht eigenlijk.” Een andere verzorgende is niet zo blij met een opleidingsaanbod. G7: “Waarom zou ik de e-learning erbij doen? Waarom zou ik naar het skillslab gaan? Ik krijg tòch niet meer betaald!” en ook G8 ziet nadelen: “Je bent toch weer op je vrije dag heen en weer aan het rijden”. De tegenstelling komt het duidelijkst naar voren bij G13: “Ik geniet van cursussen maar anderen haten het. Het is betaalde tijd, zeggen ze. Waarom niet aan ouderenzorg besteed, vragen zij zich af”. Er wordt dus verschillend over gedacht en daarom kan niet zondermeer worden gesteld dat een opleiding door iedereen als een compenserende tegensprestatie wordt beschouwd. Soms gaat het samen, het belang van de persoon die een cursus doet en de werkgever. Daarover vertelt G15: “Er zijn aparte cursussen voor medicatiebevoegdheid maar heel veel organisaties geven die dus niet, omdat ze vinden dat mensen die alleen zo’n cursus volgen er niet genoeg van af weten en te weinig kennis hebben. Terwijl je eigenlijk hetzelfde leert als in de opleiding, maar het is uit de opleiding gehaald. Ik merk dat er dus uitzendkrachten ingehuurd worden die dat dan wèl mogen. Die zijn een stuk duurder. Er zijn heel veel [van het eigen personeel, WF] die zo’n cursus zouden doen om die medicatiebevoegdheid te krijgen. Dan denk ik: waarom ga je daar dan niet in mee?”. G18 heeft op dit punt zelf actie ondernomen: “Dus toen heb ik uiteindelijk toch maar zelf betaald, voor een paar dagen een cursus was dat, toen heb ik dat bij het Zorgcollege gedaan. Dus ik heb dat eigenlijk buiten mijn werk om gedaan. Ik heb dus wel gevraagd: kan ik van jullie wat krijgen? Zo van, ‘ja, dan moet je echt meer gaan werken’ en dat wilde ik niet”. Het verwerven van kennis is ook in het belang van de organisatie, vertelt G16: “Verpleegtehuiszorg is gewoon complex en de kennis voor die complexe zorg is niet altijd aanwezig in de zorg”.

Vervoer is met name een aspect wat relevant is voor de thuiszorg. Ook bij dit punt treedt weer een nuance op. Bijvoorbeeld: er is een auto beschikbaar, maar iemand rijdt liever in eigen auto. Sluit het aangeboden wel aan bij wat de wensen van de werknemers zijn? Neem G1: “Een auto? Die hoef ik helemaal niet!” Maar G6 vindt het wel een goed idee: “...dat kan wel leuk zijn als er een of ander klein autootje ofzo beschikbaar is. Ja, dat zou bij mij dan wel één van de dingen zijn waar ik dan aan zou denken”. Als men met eigen auto komt, is gratis parkeren bij de zorginstelling belangrijk, merkt G19 op.

Het beschikbaar stellen van een (bedrijfs)auto kan meer redenen hebben dan alleen in het kader van werkbeloning. G11 vertelt: "We hadden een auto die kon je reserveren als je werkte, je kon er dan mee rijden. Die werd best wel veel gebruikt. Er was een pasje waarmee je kon tanken. Dit [beschikbaar zijn van een auto, WF] had met de afstanden en de nachtdienst te maken". Zo'n pasje zou G15 ook graag willen, want ze komt met de vaste kilometervergoeding niet uit. En, voegt ze toe: "met een auto rijdt je gelijk reclame".

De fiets wordt vaak genoemd wanneer gesproken wordt over het ter beschikking stellen van vervoer in de sfeer van een extra beloning. Dat komt omdat er een aantrekkelijk (en dus veel gebruikt) zogeheten 'fietsplan' was. G18: "Het fietsenplan, daaraan kun je meedoen. Dat is best leuk". En G4 heeft ook ervaring want "... toen kreeg ik een fiets, maar moest ik anderhalf jaar blijven". Overigens is van 'krijgen' geen sprake. In het oorspronkelijk fietsplan werd er een klein bedrag (ongeveer 40 euro per maand) verrekend met de zorgwerker en mocht de fiets een waarde hebben van ongeveer 1500 euro. In een recentere reactie wordt aangegeven dat dit plan momenteel minder aantrekkelijk is omdat het bedrag lager is en in één keer betaald moet worden. Over de uitvoering is niet iedereen te spreken: G7: "Ik weet wel dat het binnen onze organisatie aangeboden wordt, maar ik heb ook gehoord dat het wel zes maanden kan duren voordat je überhaupt de elektrische fiets krijgt". G9 merkt op dat met een "Gratis fiets of OV-kaart of bemiddeling bij het vinden van woonruimte" een mooie extra beloning kan worden gegeven. Dat laatste kan interessant zijn, want de zusterflat (een woning die bij een instelling hoorde en waar studentes woonden) is verdwenen en interne opleidingen zoals je die vroeger had (inservice-opleiding en de bijna monastieke opzet daarvan), ook. Op dit punt zijn twee jonge zorgkrachten ook bevraagd en zij merken op: "Nee, niet bekend, zo'n fietsplan. Niet bekend bij mij" (G12). En G14 vertelt: "Ik ga meestal op de [eigen, WF] fiets naar m'n werk en ja, soms met de bus ofzo, maar ik heb sowieso al gratis OV [Openbaar Vervoer, WF] omdat ik natuurlijk nog student ben". Niet in alle gevallen is gratis vervoer dus echt attractief voor een werknemer. De laatste zorgwerker die op dit onderdeel aan het woord komt is G19: "Ik Ben via een intranetsite geattendeerd op mogelijkheden wat betreft bedrijfsfitness en een fietsplan". En even later: "Ze hebben daar bedrijfsfitness en dat is - als je dat op internet opzoekt - een site waar meerdere, volgens mij wel 2000, fitness-instellingen bij aangesloten zijn. En ze kunnen 't abonnement op je fitness- of eventueel zwemschool ofzo, verrekenen: van je brutoloon afhalen zodat je minder betaalt voor een abonnement als wat je normaalgesproken zou doen en dat verschil [...] scheelt gerust 20 euro per maand." Over dit beloningsidee valt meer te zeggen, zo blijkt uit het volgende onderdeel.

Sport en fysiotherapie, ze zijn aan elkaar verwant. Hierboven bleek dat een sport- of fitnessabonnement een (deels) niet-financiële beloning kan zijn. Maar G10 zegt: "Ik heb soms de fysio nodig omdat ik door het werk klachten heb. Dat komt toch wel hoofdzakelijk door het werk. Fysiek, hè. Dus dan bel ik en kan vaak snel terecht: ze weet ook dat ik in de zorg werk, dus dat is fijn. Ik betaal dat zelf..." Door een opmerking van G20 komt de overlap voor het voetlicht: "Je kan allemaal zelf naar de fysio, maar binnen de zorg is 't regelmatig dat je spieren overbelast zijn. Dus het zou geen kwaad kunnen, dat daar aandacht aan besteed wordt. Of op houding [letten, WF], om te voorkomen dat mensen in de ziektewet gaan. Fysio om meer aandacht te besteden eraan, want er is heel vaak gewoon ziekteverzuim door overbelasting en dan denk ik: ja, precies daar wordt alleen op school even aandacht aan gegeven: werkhouding." En ze vervolgt even later: "als je andere spieren sterker maakt, loop je minder tegen blessures op het werk aan". G17 bevestigt dit. "En ik denk, als werkgever als je wilt dat ze gezond zijn, dan is dat wel heel erg goed als je ze gratis naar de sportschool laat gaan".

Kinderopvang is met name voor vrouwelijke werknemers belangrijk. Nu is deze voorziening veelal los van de zorginstelling geregeld en moet de zorgmedewerker zelf kinderopvang inschakelen. Wanneer de zorginstelling dit (eventueel in pandig) faciliteert, komt men daarmee de moeders tegemoet. Respondenten G3 en G9 noemen kinderopvang bij de gewenste beloningsaspecten. Een duidelijke

uitspraak van G16 in dit verband, is: "We zeggen zo vaak tegen elkaar als collega's: je zet een crèche beneden en ik kom wel van negen tot half drie werken". En verder: "Ik denk dat als je bij elke zorginstellingen een crèche neer zou zetten... Bedenk dat 60 procent van werknemers moeder is! Zeg gewoon van joh, luister, je mag nog langer je kind brengen dan kun je even boodschappen doen... 't Zal ongetwijfeld in de papieren lopen. Maar aan de andere kant, denk ik, je krijgt er heel veel terug en zorginstellingen zijn tegenwoordig toch het middelpunt van de wijk. Nou, ze organiseren ook vaak andere dingen, etentjes voor mensen in de wijk, spelletjes... Nou ja, waarom zou dat dan... En kinderen zijn een enorme aantrekkingskracht voor oude mensen, die genieten daar enorm van!" (G16).

Eten wordt in bijna ieder verzorgingshuis bereid. Bestaat er de mogelijkheid als personeel om (vrijwel) kosteloos mee te eten? G10: "Het middageten is warm, dan eten de bewoners. Als je dan aanschuift kost je het geld, terwijl als jij de avonddienst hebt, later die dag of de nachtdienst, dan mag je wat over is, gewoon pakken". En later vult ze aan: "Maar er is dus óver, soms. En dat wordt weggegooid" (G10). Hier komt een belangwekkend punt naar voren. Voedselverspilling krijgt steeds meer maatschappelijke aandacht. Het lijkt erop dat hier een tweezijdig voordeel te behalen is: een beloning voor de medewerker (in geld en tijd) en een maatregel waarmee voedselverspilling wordt tegengegaan. Er is vrij uitgebreid gesproken over dit onderwerp en naar aanleiding van de bovengenoemde vraag. G18 vertelt: "Nee, bij ons nemen we gewoon van onszelf van huis uit eten mee." Maar ze vervolgt: "Als we dan maaltijden over hebben, weet ik ook wel, dat ze dan maaltijden meegeven of voor een klein prijsje...." (G18). Respondent G20 antwoordt op deze suggestie: "Nee, ik kan niet mee-eten eigenlijk en er wordt best veel eten weggegooid en dat zou wel een mooie regeling zijn, dat personeelsleden goed verpakt mee naar huis kan worden genomen, dat is beter dan weggoeien" (G20). Ook G6 vindt het een goed idee: "Qua mee-eten, precies, dat is best wel iets wat helpend zou kunnen zijn. Kijk, zeker, als er mensen zijn die alleen wonen en dan de warme maaltijd kunnen mee-eten. Dat was vroeger ook zo, maar dat is nu dus niet meer zo en dat is wel een soort gemis. Dat is ook aangekaart, dus nu staat er bijvoorbeeld een cup-à-soup-automaat, maar goed... Ja, vroeger kon je bijvoorbeeld ook tussen de middag, als je wilde, soep pakken. Dat is wel een beetje weggevallen", constateert ze (G6).

Het 'eetbeleid' verschilt aanmerkelijk per huis. G8, bijvoorbeeld, schetst een ander, zuiniger beleid: "Nou, dat [mee-eten, WF] is bij hoge uitzondering als er iets over is, maar eigenlijk liever niet. En een broodje pakken op de afdeling is eigenlijk not done: dat mag niet.. Maar dan denk ik ook wel eens van: nou, we hebben wel een restaurant waar je dingen kan kopen, maar misschien moet je ook gewoon eens een keer zorgen dat er altijd iets voor je personeel, bijvoorbeeld qua eten, is! Of dat ze gewoon effe een boterhammetje mee mogen eten met de afdeling, bijvoorbeeld". En ze vervolgt: "Al willen we bijvoorbeeld één broodje of één stuks fruit, dan is er al strijd en wordt er al moeilijk over gedaan. Bewoners krijgen nauwelijks één koekje per dag!" (G8).

Andere respondenten getuigen, op hun beurt, van ruimere mogelijkheden. G12 vertelt: "Als er over is, mag je gewoon een beetje mee eten. Je mag gewoon brood pakken". Zo ook G15: "Je kon gewoon met de mensen mee-eten, tenzij er niet genoeg eten was". Even later voegt ze toe: "We zijn nu op verschillende afdelingen zelf gaan koken, gewoon vers. Ik ben blij dat we zelf aan het koken zijn. Je merkt ook wel dat mensen beter eten. Sommige mensen helpen mee aardappelen schillen of boontjes doppen. Er zitten veel meer vitamines in het verse eten" (G15).

Deze subparagraaf eindigt met aandacht voor drie (overige) organisatorische punten. Want als er weinig mogelijk is op financieel vlak, dan kan de manier waarop het werk georganiseerd wordt soms als belonend worden ervaren: een organisatorische tegemoetkoming als het ware. Sommige door (enkele) respondenten genoemde punten, zoals bijvoorbeeld inspraak bij het benoemen en aannemen van nieuwe krachten, worden opgenomen in een bijlage (nr. 1) vanwege het (beperkte) belonende karakter ervan. Wel noemen we hier drie andere punten op organisatorisch gebied.

Eerst het punt van administratieve lasten(druk) dat wordt genoemd en daar gaat G7 op in: “Ik zou heel blij worden met een secretaresse” en ook G16 merkt dit op: “...daarbij komt de administratie regeldruk je alleen maar toe”. Mogelijk kan het werk ontlast worden, zie ook punt drie hieronder, door personen die zorgdiploma’s niet hebben, (daarom) mogelijk snel aan te werven zijn en op dit terrein inzetbaar zijn. Er is de onderzoeker niet iets van ter ore gekomen, maar mogelijk is dit een nog niet belicht punt als het gaat om het palet aan vrijwillige functies in de ouderenzorg.

Het tweede punt is: het organiseren van teambuilding heeft een gunstig effect op interne organisatie. Dat inzicht klinkt niet bijzonder opzienbarend, maar ook in dit onderzoek komt deze overtuiging naar voren: de respondenten G2, G4, G8 en G9 noemen het letterlijk. Natuurlijk zijn hieraan kosten voor de werkgever verbonden, zoals G19 opmerkt: “het is eigenlijk schrikbarend dat bijna alles wel geld kost”. Overigens zij opgemerkt dat ook aan uitjes met collega’s twee aspecten kleven. Het is leuk en daarmee kan het belonend zijn, daarnaast heeft het ook een gunstig effect op de teamsfeer en dat vergemakkelijkt het plannen en inroosteren. Men heeft eerder iets over (denk aan voor elkaar invallen) voor een collega die je ook buiten werktijden in een ontspannen setting ontmoet hebt, dan voor iemand die je amper kent.

Het derde organisatorische punt betreft de inzet van zogenaamde zorghulpen. G10 vertelt: “Nou, zorghulpen zijn, wat het woord al zegt: hulpen voor de zorg. En die kunnen dus een deel van het werk van ons overnemen. Zoals bedden verschonen en andere dingen, dat soort dingen, die nu door ons gedaan worden. Daardoor zou ons werk lichter worden en meer ehm... ja, Wij doen dingen als medicatie enzovoort en catheters, stoma’s enzo. Kijk dat doet zo'n zorghulp niet, maar als je het met elkaar doet en verdeelt, scheelt dat natuurlijk wel” en: “Want dat fysieke, dat kan best belangrijk zijn om daar ehm, begeleiding in te geven, zeg maar. Een deel van het ziekteverzuim heeft daarmee ook te maken. Dus daarin kan je iets verbeteren als je dat oppakt” (G10). Ook G8 heeft het over ondersteuning bij niet-specifieke zorgtaken: “Wij moeten wel bedden verschonen bedden opmaken, van alles soppen, dat soort dingen, dat hoort wel tot onze taak, maar als je nou een extra schoonmaker, bijvoorbeeld, die neerzet en dan hun dat laat doen” (G8). De rol van vrijwilligers en familie wordt ook genoemd. Wanneer deze effectief benut wordt, scheelt dat werk(druk) en daarvan gaat, zo lijkt, een belonend effect uit. Respondent G16 oppert: “Plantjes water geven bij de thuiszorg”. Zij ziet dat als een taakje wat haar door een familielid uit handen genomen zou kunnen worden. Alvast een stukje analyse: dit standpunt vindt steun in een publicatie van Hamel (2019), waarin een van de vragen voor een verbeterplan luidt: “Welke taken voeren we uit die niet verpleegkundig zijn?” (Hamel, 2019, p. 22).

4.2.3 Opbrengstgrens

Wanneer de onderzoeker poogt door te vragen, levert dat niet altijd een (bruikbare) reactie op. Met name bij vragen die gaan over betekenisgeving en dergelijke is duidelijk te merken dat de opbrengst beperkt is, ook na (soms) meerdere malen in het interview dit ter sprake gebracht te hebben. Respondenten gaven dan aan dat ze niet meer iets konden vertellen of dat ze alles wat ze wilden zeggen al (bij vorige vragen) gezegd of verteld hadden. In een enkele situatie kwam er aan het einde (dat wil zeggen, wanneer ik de vragen gesteld had, die ik wilde stellen) nog een verhaal of ervaring die van betekenis is in dit onderzoek. Uiteraard is dat dan toegevoegd in de categorie waar het thuishoort of past.

4.3 Afsluiting

In deze korte, afsluitende paragraaf wordt weergegeven wat verteld is naar aanleiding van het gesprekspunt over de attitude van de zorgwerker in verband met de personele schaarste in specifiek de ouderenzorg. De onderzoeker wil graag weten wat de invloed van dat gegeven is op de manier van denken

over, met name (niet-financiële) beloning. Uit het voorgaande is al gebleken dat veel zorgwerkers niet sterk gericht zijn op beloningsvragen in het algemeen. En wat in de paragraaf hiervoor staat over de ingewikkelder, inhoudelijke vragen, geldt ook op deze plaats.

Zo denkt men niet, althans er zijn in ieder geval vijf zorgwerkers die uitspraken doen gelijkend op G18: “Nee, dat heb ik helemaal niet”. Van anderen is gebleken, niet expliciet en woordelijk, dat ze hun houding niet heel duidelijk laten beïnvloeden door het tekort aan collegazorgwerkers.

Als afsluitende vraag is geïnformeerd wat de zorgwerker, indien hij of zij het voor het zeggen zou hebben in de zorgsector, hij of zij het eerste zou willen wijzigen of veranderen, met name waar het gaat om compensaties voor medewerkers. Respondent G16 vertelt: “Nou, ik ben in de korte tijd van mijn opleiding erachter gekomen dat, ook al ben je leidinggevende en je draait misschien aan de knoppen, er zit gewoon nog iemand boven je en daarboven ook nog iemand. En uiteindelijk is het allemaal wet- en regelgeving waar iedereen zich eigenlijk gewoon aan moet houden. Je kan niet veel veranderen in de zorg, het is allemaal heel erg, hoe noem je dat, topdown”. En even later: “Ik zou veel meer maatwerk naar personeel toe gaan bieden als werkgever”. Tot slot zegt ze: “En nu mag ik terugkomen als flexer, omdat ze niet iemand vast in dienst willen voor 24 uur die alleen maar avonddienst draait. Ze willen dat je àlle diensten draait. En dat vind ik eigenlijk geen maatwerk”.

Het overgrote deel van de respondenten had bij deze vraag geen andere dingen te vertellen dan wat in het gesprek al genoemd was. Men had dus reeds gemeld wat men zeggen wilde.

In het volgende hoofdstuk zullen de bevindingen verwoord in dit hoofdstuk, geconnecteerd worden aan de theoretische inzichten uit onder andere hoofdstuk 2.

H5 Analyse: connectie theorie en empirie

Inleiding

In dit hoofdstuk wordt wetenschappelijke, relevante theorie verbonden aan de gevonden resultaten uit de gehouden interviews. Met behulp van de theoretische inzichten wordt getracht hetgeen gezegd is te verklaren en te begrijpen. De indeling van dit vijfde hoofdstuk is als volgt. Eerst is aandacht voor wat de rol is van beloningsafspraken die collectief gemaakt zijn (5.1). Dan wordt stilgestaan bij de waardebepaling van zorgwerk in het licht van theorie en empirie (5.2). In de volgende paragraaf (5.3) worden beloningsopties vergeleken met relevante publicaties. De laatste paragraaf (5.4) plaatst de empirische resultaten naast het doelmatigheidsloon en duidt wat dit te zien geeft.

5.1 Mogelijkheden uit het collectieve

Het eerste opvallende is dat slechts een klein deel van de ouderenverzorgers aangeeft dat de collectieve arbeidsvoorwaarden voor hen persoonlijk van grote betekenis zijn. En dat laatste betekent dat men bekend zegt te zijn met de inhoud. Ruwweg zijn er twee groepen te onderscheiden: de ene geeft aan dat ze de CAO opslaan indien nodig en het andere deel meldt dat ze niet met de CAO bezig zijn en/of deze niet gelezen hebben. De vraag is door de geïnterviewden op een manier opgevat die leidt tot reacties die eigenlijk horen bij vragen als: “Hoe ga jij om met de CAO?” of “gebruik je de CAO en zo ja waarvoor?”. Want enkele respondenten noemen de dingen die uit (of in) de CAO belangrijk zijn, als reactie op de vraag. Wat men dan noemt, zijn klassieke, primaire arbeidsvoorwaarden: loon, werktijden en vakantie. Uit onderzoek blijkt ook dat dat veruit de belangrijkste arbeidsvoorwaarden zijn in de ogen van werknemers (Huiskamp, Ooms, & De Jong, 2008, p.26). De constatering van een beperkte mate van persoonlijke betrokkenheid bij de CAO, lijkt aan te sluiten bij de resultaten van eerder onderzoek in een branche waar ook praktisch werk gedaan wordt door maximaal MBO-geschoolden, veelal parttimers (Tijdens & Goedhard, 1996, p.35). Als vervolgens gevraagd wordt hoe men zich op de hoogte stelt van nieuwgemaakte afspraken, blijkt dat het merendeel daarover informatie krijgt of (soms die) opzoekt. Een lijstje met relevante wijzigingen is iets wat ongeveer een derde even bekijkt, maar het doornemen van de hele CAO, een ‘boekwerk’ van zeker 60 pagina’s, gebeurt weinig. Het bestuderen van een dergelijk, juridisch document ligt ook wat ver af van wat in deze doelgroep bestudeerd wordt aan schriftelijk materiaal (Zitter, 2018), zie ook subparagraaf 1.1.3. Dit sluit aan bij hetgeen gezegd is over (het mogen volgen van) cursussen: er zijn zorgwerkers die daar helemaal niet voor voelen en het niet zien als ‘welkom extraatje’. Het niet houden van lezen/studeren wordt mogelijk nog versterkt door de beperkte interesse in arbeidsvoorwaardelijkheden die sommige zorgwerkers aan de dag leggen. Veel zorgwerkers denken dat overal de CAO wordt toegepast en dat er dus geen beloningsverschillen zijn die daarin hun grondslag vinden. Bijna een derde van de vrouwen, zo blijkt uit onderzoek, weet ook niet of hun werkgever goede

lonen betaalt in vergelijking tot andere, soortgelijke instellingen (Theunissen & Sels, 2006, p. 58). Dat de betekenis van de CAO, als geheel gezien, gering te noemen is voor een groot deel van de bevraagde ouderenverzorgers, kan de visie steunen dat de relevantie van deze collectieve afspraken afneemt. Dat bevestigt Monsma (2017) die constateert dat het draagvlak voor collectieve arbeidsvoorwaarden afneemt. De Beer (2016) ziet dat anders, want hij benadrukt dat de dekkinggraad onverminderd hoog is: veel werkgevers zijn via hun organisaties partner in een bedrijfstak-CAO. Monsma's benadering ziet op de organisatiegraad en vanuit die benadering is een duidelijke draagvlakvermindering te zien. Met name jongeren worden niet vaak meer lid van een vakbond (Monsma, 2017). De bonden vertegenwoordigen dus een steeds kleiner deel van de werkenden, maar wat besloten is, wordt wel algemeen verbindend verklaard en heeft dus werking in de gehele bedrijfstak.

Het niet (tot in detail) op de hoogte zijn van de (recentste) CAO betekent overigens niet dat de ouderenverzorgers over arbeidsvoorwaardelijkheden geen mening hebben of uitdragen. Zeker wanneer actief doorgevraagd wordt of aan hen (door andere respondenten genoemde) ideeën worden voorgehouden, komen de verzorgers veelal wel met een reactie daarop. Een meerderheid stapt naar een leidinggevende of andere verantwoordelijke toe als hij of zij een issue bespreken wil, waarmee ze een gezonde dosis assertiviteit tonen (Van Dijk, 2007, p.18). Dat gesprek kan over allerlei onderwerpen gaan, maar in de gevoerde gesprekken waren het vooral zaken op het vlak van arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden. Aan zo'n gesprek verbonden de zorgwerkers geen naam, maar inhoudelijk heeft het duidelijk ingrediënten van een beoordelingsgesprek, want het gaat onder andere over arbeidsvoorwaarden. De naam van een gesprek kan belangrijk zijn, omdat daarmee een gesprek op kenmerken 'geïdentificeerd' kan worden. Beoordelingsgesprekken worden zeker gevoerd in onderhavige sector, zoals blijkt uit literatuur. Koster (2017) meldt dat publieke sectoren zoals de zorg bijna allemaal beoordelingsgesprekken voeren en Van Houwelingen (2018) concludeerde dat de zorgsector beseft dat het beloningsgesprek belangrijk is. Het is voorstelbaar dat het er soms ook minder formeel aan toe gaat in de contacten tussen zorgwerkers en hun direct leidinggevenden. De aard van het verzoek vanuit de werknemer zal ook bepalend zijn voor wie terzake beslissingsbevoegd is, maar de leidinggevende wordt veelal wel als eerste genoemd als men het heeft over met wie men over arbeidsvoorwaardelijke wensen spreekt. In een ideale situatie krijgt een ieder dan wat hij of zij wenst, wordt er maatwerk (Volkerink et al., 2014, p.10) geboden en worden verzoeken aangehoord en ingewilligd. Deze praktijk kwam langs de lijnen van de collectiviteit niet goed binnen bereik, want, nog los van de organisatiegraad, onder andere door fusies, is de afstand tussen de handen aan het bed en de onderhandelingstafel groter geworden, blijkt uit een vakbondsanalyse (Tamminga, 2017). De laatste decennia is er ontwikkeling in de richting van meer flexibiliteit en decentralisatie. Dat betekent dat arbeidsvoorwaardelijke beslissingen soms op individueel niveau kunnen plaatsvinden, concluderen onderzoekers naar flexibele arbeidsvoorwaarden (De Leede et al., 2002). De werknemers in de ouderenverzorging mogen en kunnen hun alternatieve beloningswensen, passende bij hun persoonlijke leven, op tafel leggen (en dat doet een aantal ook). De kans om het verzoek ingewilligd te krijgen hangt af van de mate van vertrouwen, blijkt uit onderzoek. "Leidinggevenden stemmen meer in met keuzes van medewerkers voor een ander arbeidsvoorwaardenpakket naarmate ze meer vertrouwen hebben in de medewerker" (Huiskamp et al., 2008, p.27). Overigens, niet alleen in arbeidsvoorwaardelijke afspraken, maar over het algemeen is vertrouwen van enorm belang bij het nemen van economische beslissingen: het is één van de 'spirits' waar Akerlof en Shiller (2009) het over hebben. Zowel in negatieve zin, vertrouwen werd beschaamd bij schaalindeling, als in positieve zin, vertrouwen krijgen door decentralisatie van invloed, laten respondenten het belang van vertrouwen blijken. Dat laatste betrof een medewerker die bij Buurtzorg werkt: één van de door Rotmans beschreven transitie-experimenten (Rotmans, 2016). De aldaar gepraktiseerde organisatorische werkwijze geeft veel vertrouwen aan medewerkers, maar dat betekent nog niet dat het 'waardevol' is in het licht van zorgwerkbeloningen.

5.2 Waardebepaling van zorgwerk

Akerlof en Shiller (2009) schrijven, als ze niet-economische drijfveren bestuderen, ook over een rechtvaardige verdeling van inkomens. Hoe is een rechtvaardig of redelijk inkomen vast te stellen voor iemand die de verantwoordelijkheid voor de verzorging van meerdere, kwetsbare ouderen draagt? Die verantwoordelijkheid ervaart men dikwijls als zwaar en het salaris staat niet in verhouding tot die ervaren zwaarte, zo komt naar voren uit enkele responsies. Die uitspraken sluiten aan bij de publicatie van De Bruijn over de methodiek waarop de functiewaardering tot stand komt: "...totaalscores die niet in verhouding staan tot de fysieke en psychische zwaarte, de verantwoordelijkheid en de vereiste vakbekwaamheid van de meeste van de verzorgende functies (bv. verzorgsters van demente bejaarden [...]) (De Bruijn, 1988, p.80). Een meer recente publicatie is die van Thuis (2012) en zij onderzocht voorwaarden voor behoud van werknemers in de zorg. Bij het vaststellen van wat een rechtvaardige beloning is, kan de billijkheidstheorie van Adams (1965) worden gebruikt (Thuis, 2012, p.18), met name waar het om inhoudelijk vergelijkbaar werk betreft. Dat is in de ouderenzorg veelal inderdaad zo, omdat de werkzaamheden duidelijk geprotocoliseerd zijn. Uiteraard is met de respondenten over dit punt gesproken: een (niet-financiële) beloning die past bij de zwaarte maar ook bij de schaarste aan personeel. Gevraagd is wat met name dat laatste met hen doet in verband met het denken over beloningen. Velen wisten echter niet goed raad met deze vraag. Er zijn wel andere vragen waarbij de antwoorden zicht geven op de manier waarop de zorgwerker zichzelf positioneert in het vraag- en aanbodkrachtenspel, althans waar het gaat om aankaarten van arbeidsvoorwaardelijke vragen en wensen. Daarover in de volgende paragraaf meer. Gedane uitspraken met betrekking tot het denken over de waarde van het zorgwerk kunnen begrepen worden wanneer de invloed van het persoonlijk narratief van de zorgwerker daarbij betrokken wordt. Het economisch handelen en de opstelling in dergelijke aangelegenheden, kan verklaard worden met behulp van het concept van de 'spirits' van Akerlof en Shiller (2009). Om precies te zijn: de vierde 'spirit', omdat uit hetgeen enkele respondenten vertelden, er overtuigingen bleken te bestaan die ontstaan zijn uit eigen ervaringen en verhalen die men gehoord heeft van anderen. Deze overtuigingen kwamen in de gesprekken naar voren en waren van betekenis voor het denken over de waarde van eigen arbeid en hoe die arbeid 'op waarde te schatten'. De een vindt dat alles in het leven vaststaat en zijn of haar stem en wens toch niet gehoord zal worden. Vanuit die houding maakt men geen werk van het denken over, laat staan het vragen om alternatieve, meer bij zijn of haar situatie passende beloningen: dat zal immers vast geen zin hebben? Voor zo'n zorgwerker is dit onderzoek de eerste keer dat rechtstreeks gevraagd wordt naar wat hij of zij, anders dan geld, wil als compensatie voor het verrichte werk. Een ander legt het idee van het zelf kunnen kiezen voor andere dan de nu al aangeboden beloningsopties, ter zijde, want heeft er nog nooit iemand over gehoord... Daaruit blijkt dat wat er aan verhalen rondgaat in koffiekamers maar ook op sociale media, van invloed is op de opstelling in een economische beslissingssituatie als een arbeidsvoorwaardelijk gesprek.

Zoals aangegeven kwamen er, desgevraagd, wel enkele concrete beloningsopties ter tafel. Hoe deze zich verhouden tot wat de literatuur erover meldt, staat in de volgende paragraaf centraal.

5.3 Concrete beloningsopties

Wat iemand nodig heeft, is per persoon verschillend (Monsma, 2017) en dat is in het vorige hoofdstuk ook terug te zien in de diversiteit aan ideeën waar het gaat om bijkomend niet-financieel belonen.

Het ook in een privé-situatie mogen gebruiken van een door de zorginstelling ter beschikking gestelde smartphone of pc, is door zorgwerkers genoemd. Met deze verstrekking kan een aanzienlijke besparing ontstaan (Goudswaard et al., 2004, p.42) te bezien vanuit de waarde van deze apparaten in het economisch verkeer, zoals Meussen (2018) in zijn fiscaal-juridische noot uiteenzet.

Het zich ontwikkelen door het mogen volgen van een opleiding, kan als beloning worden gezien: de instelling verzorgt of organiseert een opleiding waardoor er groei in kennis en/of vaardigheden ontstaat. De waarde van je functie, en daarmee je salaris, zou toe moeten nemen als je door opleiding je vakbewaamheid vergroot, betoogt De Bruijn in haar publicatie over functiewaardering en sekse (De Bruijn, 1988) en die wens is uit het empirische onderzoek naar voren gekomen: een cursus voor medicatietoediening. Voor opleidingen als (secundaire) arbeidsvoorwaarde is in toenemende mate aandacht (Hamel, 2019). In haar artikel gaat het over personeelsbehoud en daarin wordt opleidingsaanbod genoemd als een van de kenmerken van zogenaamde 'Excellente zorg'. Twee respondenten, 60-plussers, noemen cursussen als niet-financiële beloningsoptie. Of ze daarbij het over een recente eigen opleidingservaring hebben, is niet duidelijk geworden. Volgens de literatuur is die kans niet zo groot omdat met name aan jongere medewerkers opleidingen worden aangeboden (De Grip & Fouarge, 2014). Maar wanneer zorgwerkers in de schoolbanken zitten, zijn ze niet beschikbaar als handen aan het bed. Dat feit heeft invloed op de zorgplanning (Berrevoets & Winasti, 2021). Zij wijzen op het feit dat een niet passende personele bezetting negatieve consequenties kent. Dat zijn er in ieder geval drie: onvrede onder zorgmedewerkers, lagere zorgkwaliteit en vermindering van de doelmatigheid van de instelling. De eerste komt duidelijk naar voren uit antwoorden die respondenten gaven in dit onderzoek. Onderbezetting is daarbij de belangrijkste oorzaak van onvrede. Dit punt, verband houdende met het aspect tijd, wordt in de bijlage (nr.1) besproken, omdat het minder sterk verbonden is met het onderzoeksonderwerp, namelijk: belonen. Dat een cursus wel als belonend kan worden beleefd, blijkt eveneens uit dit onderzoek en uit de publicatie van Hamel (2019).

Ook heeft een groot deel van de ondervraagde ouderenverzorgers gesproken over het onderwerp: vervoer. Daarbij kwam met name de fiets veel ter sprake. Opvallend is de grote bekendheid van het fietsplan (zo noemden respondenten het) en er is ook een recente fiscale-juridische publicatie aan gewijd (Ros & Stegeman-Kruijt, 2018). Sommige respondenten zouden hun overuren graag willen inzetten om de eigen bijdrage te betalen. Deze mogelijkheid komt niet aan bod in de publicatie over het fietsplan. Enkele zorgwerkers zeggen dat de regeling versoberd is en dat stelt ze teleur. Steun voor deze visie blijkt niet uit de publicatie van Ros en Stegeman-Kruijt (2018), want zij belichten de nieuwe regeling niet vanuit medewerkersperspectief. Met het aanbieden van een fiets, realiseert een werkgever niet alleen een besparingswaarde maar bevordert hij of zij ook een gezonde en actieve leefstijl. Transitiedenker Rotmans benadrukt het belang daarvan (Rotmans, 2016, p. 41) en lichamelijke fitheid is met name voor zorgwerk belangrijk, omdat uit onderzoek blijkt dat iemand die in de verpleging werkt, een (fysiek, in dit verband) zwaar beroep heeft (Ravesteijn et al., 2018). Eén zorgwerker mag kosteloos fitnessen of zwemmen van de werkgever en drie spreken over fysiotherapie in de context van het zorgwerk en wat een werkgever hen kan bieden aan additionele beloning op dat terrein. Publicaties over fysiotherapie als arbeidsvoorwaarde zijn er niet (gevonden) maar aandacht voor dit aspect in relatie tot ziekteverzuimpreventie is er wel (Oude Hengel et al., 2011). Deze onderzoekers pasten bij andere fysiek zware beroepen interventie mapping toe: een stappenplan voor gezondheidsbevorderende interventies.

Gelet op het feit dat in de zorg- en welzijnssector 83% vrouw is (Meijer et al., 2011, p.326) en een deel daarvan jonge kinderen heeft, is het onderwerp kinderopvang ter sprake gekomen. Overigens heeft de enige man onder de geïnterviewden het ook genoemd. Op dit punt speelt roostering eveneens een rol en wensen op dat gebied leven ook bij jongere werknemers, in tegenstelling tot een onderzoeksuitkomst van Gielens (2008), want die concludeerde dat met name oudere werknemers flexibiliteit in werktijden

wensten. De zorgwerkers die kinderen hebben, stellen een coöperatieve werkgeverhouding inzake de werk/privé-balans erg op prijs. Dat ziet het WRR ook: “Vele werknemers zijn terecht tevreden als ze iets minder kunnen werken, als ze hun werktijden kunnen aanpassen om de kinderen af te halen,...” (De Spiegelaere, 2017, p.145). Een respondent die zelf jonge kinderen heeft, opperde dat iedere zorginstelling wel een kindercrèche kan creëren want 60% van wat er werkt is moeder, volgens haar. Ze denkt dat ouderen deze activiteit zouden waarderen. Dit wordt voornamelijk niet door onderzoek bevestigd.

Beloning is bedoeld voor levensonderhoud (Thierry, 2018) en een onderdeel daarvan is voeding. Het samen voorbereiden en klaarmaken kan als dagbesteding gelden, vertelt een zorgwerker. Dat concept wordt elders ook toegepast, schrijft Van den Berg (2017): medewerkers telen, oogsten, bereiden en eten samen met kwetsbare ouderen. Op deze manier wordt de zorgwerker een fysieke activiteit in de buitenlucht geboden, maar ook het mee-eten bij een vers bereide maaltijd. Daar komt nog bij dat ouderen beter eten, als men rekening houdt met (on)mogelijkheden van de oudere, stelde Benschop (2018) vast. Over het arbeidsvoorwaardelijke element (wat biedt de werkgever op het terrein van voedsel) zijn diverse dingen gezegd. De ene zorgwerker mag geen etenswaar, aanwezig tijdens werkuren en bedoeld voor bewoners, eten, maar een ander kan aanschuiven wanneer ze wil en mee-eten als er over is. Wat dat wel of niet kost, daarover kan een werkgever voedingsbeleid formuleren (De Winter, 2005) en dat biedt ook een kans om invloed op de gezondheid van de werknemer te hebben. Diverse respondenten geven aan dat ze het zorgelijk vinden dat er voedsel weggegooid wordt. Eén zou het graag zelf meenemen en daarmee een besparing realiseren. Dat punt van voedselverspilling sluit aan bij een rapport van Soethoudt en Snels (2016), waarin staat dat 40% van de in zorginstellingen aangeboden warm eten in de vuilnisbak belandt. Het volgende hoofdstuk komt hierop terug.

De ouderenverzorgers noemen ook het organiseren en faciliteren van bijeenkomsten waarmee het onderling contact wordt versterkt, als een niet-financiële beloning. Dat komt overeen met een literatuuronderzoek van Van den Berg (2016), want zij meldt dat door middel van niet-financiële beloningen een werkgever het doel (goede relaties met collega's) kan stimuleren (p.17). Het krijgen van een leuke, gezellige ervaring is dan het belonende element (Thuis, 2012, p.47). Vrouwen zijn intern collectief gericht (Theunissen & Sels, 2006, p.59) en hechten (waarde) aan een goede onderlinge band. Maar er speelt meer, blijkt uit de gesprekken. Wanneer de verhouding goed is en men elkaar kent, is de bereidheid om voor elkaar in te vallen groter en dat bevordert de samenwerking en sfeer op de werkvloer.

Deze extra beloningen kunnen naast hetgeen de CAO aanbiedt, samen een (meer) attractieve compensatie bieden voor de geleverde zorgdienstverlening.

5.4 Doelmatigheidsloon realiseerbaar met niet-financiële componenten

Enkele jonge zorgwerkers melden bij de vraag wat ze, anders dan geld, zouden willen als compensatie, dat ze toch liever geld wilden. Uit literatuur blijkt dat inderdaad met name de wat oudere werknemer op andere dan financiële wijze beloond zou willen worden (Chiang & Birtch, 2011). Aangezien de twee jonge medewerkers de enige waren die expliciet aangaven liever geld (dan een niet-financiële beloning) te willen, lijkt het erop dat oudere medewerkers, zoals Chiang en Birtch concluderen, met name (ook) in niet-financiële beloningen geïnteresseerd zijn. Duidelijk is evenwel dat een grote, structurele budgetverhoging niet erg waarschijnlijk is. Wellicht is er wel een mogelijkheid een verbeterde compensatie te realiseren met niet-financiële loonbestanddelen. Zodoende zou de efficiënte loontheorie

(Akerlof & Yellen, 1986) inspirerend kunnen zijn voor het beloningsbeleid in de ouderenzorg. Met zo'n doelmatigheidsloon zou met de opties uit de vorige paragraaf die extra compensatie geboden kunnen worden. De theorie verwacht dan een vermindering in het verloop en een effect in reciprociteit (Non, 2011). Men gaat meer doen dan de functie vereist (Nauta, 2007, p.127). In de praktijk komt dit laatste effect naar voren uit wat een respondent vertelt. Het eerste deel van het concept, namelijk dat er een ruimere dan gemiddelde beloning is, ontbreekt echter daarin. De onbeantwoorde vraag is dan: stel dat ze wist dat haar *total compensation* hoger dan gemiddeld was, zou dat haar dan hebben doen afzien van het vragen van extra uren?

Een recente studie legt verbanden tussen individuele beloningselementen ('incentives') en de toepassing van het doelmatigheidsloon (Fernández, Valle, & Pérez-Bustamante, 2020). De auteurs pleiten voor dat laatste, want zij zien nadelen in verschillende, individuele beloningen en integreren die liever in een meer stelselmatige, evenwichtige opzet van een doelmatigheidsloon. De individuele beloningen waarover gesproken is met de zorgwerkers waren niet-financieel van aard maar het aanbieden van zo'n beloning op organisatieniveau (voor iedereen dezelfde) dient wel het streven naar gelijkheid en eerlijkheid. Dat dit punt belangrijk is, volgt ook uit een gehouden gesprek met een zorgwerker. Zij zou het als belonend ervaren wanneer de instelling op dat punt een verandering realiseert. Overigens, het woord 'fairness' wordt zowel in bovengenoemd werk (Fernández et al., 2020) genoemd, maar ook als een 'spirit' in het werk van Akerlof en Shiller (2009). Het beleefde gebrek eraan stoort laatstgenoemde zorgwerker en het hechten aan 'fairness' toont weer aan dat bij het begrijpen van menselijk gedrag de inzichten van laatstgenoemde auteurs dienstig kunnen zijn.

H6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Beantwoording van de onderzoeksvraag

6.1.1 Theoretische deelvraag: Wat is in de literatuur bekend over hoe niet-financiële beloning van werk te organiseren is (in het algemeen en in de ouderenzorg specifiek)?

Er is slechts een gering aantal publicaties en onderzoeken voor handen dat specifiek gaat over niet-financieel belonen in de ouderenzorg. Bij een bredere opvatting van het beloningsbegrip, is dat aantal logischerwijs groter.

Het antwoord op deze vraag bestaat uit twee delen. Het eerste deel gaat over wat de literatuur meegeeft waar het gaat om hoe niet-financieel belonen tot stand kan komen (A). Het tweede deel gaat over wat de literatuur rapporteert over wat er op dit moment bekend is over deze beloningsvormen (B).

A: De literatuur geeft inzichten die dienstig zijn voor de analyse van menselijk gedrag in economische beslissingen (Akerlof & Shiller, 2009). Het organiseren van niet-financiële beloningen is ook te leren uit hun theorieën en die zien op basale drijfveren als eerlijkheid, redelijkheid, vertrouwen en de invloed van onderlinge contacten. Deze drijfveren kunnen helpen bij het nadenken over wat belangrijk is bij het concretiseren en in praktijk brengen van het beloningsbeleid.

Met hulp van niet-financiële ingrediënten kan de werkgever de voordelen die uit de doelmatigheidsloontheorie (Akerlof & Yellen, 1986) voortvloeien, benutten. Want de CAO biedt daarin vooralsnog weinig opties omdat deze voor de hele sector de salarissen en arbeidsvoorwaarden vaststelt. Met individueel extra (niet-financieel) belonen kan het principe van het doelmatigheidsloon binnen bereik komen en dus ook de voordelen die daaraan kleven.

Gelet op het publieke karakter van de zorgsector is het marktprincipe van arbeidsprijsvorming langs de lijnen van vraag en aanbod, niet (direct) aan de orde, want de budgetten zijn beperkt. Op microschaal kan een werkgever met de werknemer daarin wel opties realiseren om aantrekkelijk te worden, zijn en blijven.

B: De arbeidsvoorwaarden, ook die van niet-financiële aard, worden periodiek in een CAO vastgelegd, maar er zijn diverse auteurs die aangeven dat er meer ruimte moet zijn voor individueel belonen. Dat heeft al geresulteerd in meer generiek geformuleerde CAO's die ruimte laten voor decentrale afspraken. Wat zo'n individuele beloningsovereenkomst dan inhoudt, hangt ook af van de medewerker(s)wensen). Die factor is belangrijk in het organiseren van beloning, want de teruglopende organisatiegraad blijkt het draagvlak van de collectieve afspraken te verminderen en de afstand tussen onderhandelingstafel en handen aan het bed is groot.

Ontwikkelingen van de laatste jaren in diverse bedrijfstakken hebben in ieder geval twee regelingen opgeleverd: de cafetarieregeling en de werkkostenregeling. In de laatste kan de 'fiets van de zaak' worden opgenomen en die wordt actief in de zorg aangeboden. In de zorg is een groot deel van het personeelsbestand vrouw en dat is van invloed op het organiseren van beloning omdat er gezinsbelangen aan de orde zijn.

Publicaties wijzen op de (fiscale) complexiteit van een andere beloningsvorm, de verminderde bestedingsvrijheid aan werknemers zijde wanneer belonen niet meer geheel in geld plaatsvindt. Tevens wordt benadrukt dat met afwijkend of persoonlijk belonen de administratieve omslachtigheid voor de werkgever toe kan nemen.

Investeren in samenbindende activiteiten komt tegemoet aan zowel de organisatie- als de werknemersbelangen. Eveneens kunnen opleidings- of ontwikkelingsprogramma's een belonend effect hebben en dat geldt ook voor een hoge mate van zelfbeschikking.

6.1.2 Empirische deelvraag: Wat zijn volgens ouderenverzorgers mogelijkheden voor niet-financiële beloning van werk?

In antwoord op deze vraag, volgen hier 5 van de belangrijkste, maar er zijn er meer in bijlage nr.1.

1.Om anders dan in geld de werknemer te belonen, kan aangeboden worden om bij de instelling waar gewerkt wordt maaltijden te mogen gebruiken (om niet of tegen een zeer geringe vergoeding). De maaltijdbereiding kan onderdeel zijn van de dagbesteding en een verse, kwalitatief goede maaltijd sterkt de kwetsbare oudere en is uiteraard ook goed voor de jongere. Mee-eten of meegeven van eten is belonend tegen relatief lage (meer)kosten. Uit de interviews blijkt dat er op diverse plaatsen sprake is van het weggooien van eten: invoer van deze werkwijze zou voedselverspilling kunnen verminderen.

2.Veel personen hebben een sportschoolabonnement, ook zorgwerkers besteden daar soms geld aan. Door fitnessmogelijkheden te bieden, faciliteren of vergoeden en deze te 'verrijken' met gerichte, fysiotherapeutische onderdelen kan niet alleen een gezonde leefstijl worden bevorderd, maar ook het ziekteverzuim door overbelasting worden teruggedrongen.

3.Het aanbieden en doen volgen van een opleiding is belonend wanneer het aansluit bij de wensen van de werknemer.

4.De werknemers in de ouderenzorg zijn voor het overgrote deel vrouw, waaronder ook veel moeders. Zij hebben belang bij kinderopvangmogelijkheden en met het organiseren van kinderopvang in (de nabijheid van) de zorginstelling komt men hen tegemoet.

5.Een recreatief uitje met teamleden noemen respondenten. Deze activiteit is daarnaast bevorderlijk voor de interne organisatie waar het om planning en afstemming gaat. Tevens draagt een sterke en plezierige band met collega's bij aan het verminderen van verloop.

6.1.3 Hoofdvraag: Op welke manier kan in de ouderenzorg een deel van de arbeidsbeloning voor maximaal MBO-4 geschoolde medewerkers niet-financieel zijn?

Men kan gebruik maken van de huidige mogelijkheden en deze uitdragen in de organisaties: de CAO en diverse (decentrale) regelingen zijn daarvoor beschikbaar. Het merendeel van de theoretische en

empirische bronnen sluiten aan bij een bredere definitie van belonen dan in dit onderzoek is gehanteerd. De voorzichtige trend is van collectief naar individueel, zo blijkt uit diverse publicaties. De meeste zorgwerkers stellen zich niet zakelijk op en zijn nauwelijks op de hoogte van de CAO. Er zijn mogelijkheden voor niet-financiële beloning als aangesloten wordt bij hun doelen. Ze hechten sterk aan goede relaties met cliënten en collega's. Het plooiën van werk en privé, daarbij kan de werkgever steunend zijn door de interne relaties te bevorderen en mee te denken over zaken als kinderopvang. Ook aan fysieke fitheid kan bijgedragen worden: dat dient niet alleen een particulier maar ook een organisatiedoel (vermindering ziekteverzuim). Daarnaast biedt het ter beschikking stellen van consumpties en vervoer mogelijkheden. Het aanbieden van cursussen wordt pas belonend gevonden wanneer deze aansluiten bij de behoeften van de medewerkers.

6.2 Aanbevelingen

6.2.1 Adviezen voor werkgevers

- Maak bekend wat de CAO inhoudt en wat je daar als werkgever aan toevoegt inzake individuele keuzemogelijkheden op het terrein van beloning.
- Laat zorgwerkers gratis mee-eten bij alle maaltijden en tussendoortjes. Eventueel kan de bereiding ervan deel uit maken van de dagbesteding. Hierin is wellicht ook een bredere kostenreductie haalbaar en dat eerste onderdeel gaat voedselverspilling tegen.
- Integreer in samenwerking met sportscholen fitnessprogramma's waarin de spiergroepen die relevant zijn in het zorgwerk, extra worden getraind. Bied deze programma's tegen lage kosten of gratis aan.
- Investeer in de onderlinge band door het organiseren en faciliteren van gezellige uitjes. Te verwachten is dat het de saamhorigheid vergroot, de roostering versoepelt en het verloop reduceert.
- Door persoonlijke gesprekken met werknemers die zich vaak en/of makkelijk ziekmelden, kan hun inzet worden verbeterd en discollegialiteit tegen gegaan worden.
- Zorg voor duidelijkheid waar het gaat om de intentie achter het opleidingsaanbod. Draait het om het organisatiebelang of om een beloning voor de medewerker?
- Denk actief mee over zaken die de inzet beperken: mogelijk is er behoefte aan kinderopvang? Kan vervoer op een betaalbare wijze worden georganiseerd?
- Betrek medewerkers serieus bij belangrijke beslissingen als benoemingen van nieuwe personeelsleden, verbouwingen, inkoop van middelen en dergelijke.
- Maak het inwisselen van overuren mogelijk voor zaken als de eigen bijdrage van het fietsplan.
- Ga op zoek naar voor medewerkers interessante kortingsregelingen: vakanties, verzekeringen en dergelijke. Doordat de sector zeer omvangrijk is, zullen er mogelijkheden zijn voor een samenwerking.

6.2.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

- Onderzoek de gezondheidsinvloed van 4 nachten per week werken ten opzichte van een wekelijkse mix van dag- en nachtdiensten.
- Onderzoek ook op kwantitatieve wijze de niet-financiële beloningsbehoeften van zorgwerkers.

Literatuurlijst

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology*, 62:335-343. Academic Press.
- Agar, M. (1999). How to Ask for a Study in Qualitatisch. *Qualitative Health Research*, 9(5), 684-697.
<https://doi.org/10.1177/104973299129122162>
- Akerlof, G. A., & Shiller, R. J. (2009). *Animal Spirits*. Frankfurt am Main, Duitsland: Campus Verlag.
- Akerlof, G. A., & Yellen, J. L. (Eds.). (1986). *Efficiency wage models of the labor market*. Cambridge University Press.
- Arbeidsrechter.nl. (2019, 14 oktober). *De wijze waarop werkgever loon moet betalen*. Geraadpleegd van <https://www.arbeidsrechter.nl/wijze-waarop-werkgever-loon-salaris-moet-betalen/>
- Baarda, B., & van der Hulst, M. (2020). *Basisboek Interviewen: Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews* (5de ed.). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, R. (2017). *Belonen & beoordelen: in meer dan 220 vragen*. Zeewolde, Nederland: MEDEM Publishing.
- Baehr, P. R., & Quené, T. (1981). *Vernieuwingen in het arbeidsbestel* (21). Rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid . 's-Gravenhage, Nederland: Staatsuitgeverij. Geraadpleegd van <https://www.wrr.nl/binaries/wrr/documenten/rapporten/1981/11/19/vernieuwingen-in-het-arbeidsbestel/R021-Vernieuwingen-arbeidsbestel.pdf>
- Baker, S. E., & Edwards, R. (2012). *How many qualitative interviews is enough?* Geraadpleegd van http://eprints.ncrm.ac.uk/2273/4/how_many_interviews.pdf
- Bakker, J. (2019). *Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn*

en Sport (XVI) voor het jaar 2020 (10). [Kamerstuk 35300 XVI 10], vraag 273 e.v. Rijksoverheid. Geraadpleegd van:
[file:///C:/Users/Willem%20Fahner/Downloads/ Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport \(XVI\) voor het jaar 2020 \(Kamerstuk 35300-XVI\).pdf](file:///C:/Users/Willem%20Fahner/Downloads/Ministerie%20van%20Volksgezondheid,%20Welzijn%20en%20Sport%20(XVI)%20voor%20het%20jaar%202020%20(Kamerstuk%2035300-XVI).pdf)

Benschop, P. (2018). Eten zien als waarde, niet als kostenpost. *Skipr*, 11(9), 32-34.

<http://dx.doi.org/10.1007/s12654-018-0209-2>

Berends, N. (2019). Wat staat verpleegkundigen te wachten in 2019?. *Nursing*, 25(1), 46-49.

<http://dx.doi.org/10.1007/s41193-019-0014-3>

Berrevoets, L., & Winasti, W. (2021). Het berekenen van benodigde formatie. In *Capaciteitsplanning in de zorg* (pp. 287-305). Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.

Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Hoboken, Verenigde Staten: Prentice Hall.

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam, Nederland: Boom.

Boeije, H. (2005). Kwalitatief onderzoek. In H. 't Hart, J. Hox, & H. Boeije (Reds.), *Onderzoeksmethoden* (pp. 253–290). Amsterdam, Nederland: Boom.

Bos, C. (2017). Gratis woonruimte in ruil voor gezelschap. *AS-Maandblad voor de activiteitensector*, 38(11), 18-19. <http://dx.doi.org/10.1007/s41188-017-0115-4>

Bowles, S., & Reyes, S. P. (2009). *Economic Incentives and Social Preferences: A preference-Based Lucas Critique of Public Policy* (11). University of Massachusetts Amherst. Geraadpleegd van https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1004&context=econ_workingpaper

Callahan, D. (1995). *Setting limits: medical goals in an aging society with" a response to my critics"*. USA, Washington: Georgetown University Press.

- Carrillo, J. (2018). *Experimenteren in de zorg*. [Afstudeerscriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam].
Erasmus University Thesis Repository. <https://thesis.eur.nl/pub/46441>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018, 23 juni). *Bijna een op de vijf werknemers lid van een vakbond*.
Geraadpleegd op 14 juni 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/25/bijna-een-op-de-vijf-werknemers-lid-van-een-vakbond>
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2011). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538–570.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01018.x>
- Cho, L. J., Kim, Y. H., & Lee, C. H. (Eds.). (2001). *Restructuring the National Economy*. Seoul, Zuid-Korea: Korea Development Institute.
- Couwenbergh, P. (2015, 10 september). Bepaal zelf je belonging. *Financieel Dagblad*. Geraadpleegd van <http://fd.nl/opinie/1118229/bepaal-zelf-je-belonging>
- Creswell, J.W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative Qualitative Research*. Upper Saddle Creek, NJ: Pearson Education.
- De Beer, P., & Fouarge, D. (2009). De economie van de arbeid: zelfde uitgangspunt, nieuwe inzichten. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25(3), 295-311.
http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/TvA/2009/3/TvA_2009_025_003_005.pdf
- De Beer, P. (2016). Toekomst voor de cao—cao van de toekomst. Future of the Collective Labor Agreement—the Collective Labor Agreement of the future', *Socialisme en Democratie*, 73(2), 11-18.
- De Bruijn, J. (1988). Functiewaardering en sekse. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 4(2), 75–83.
Geraadpleegd van <https://ugp.rug.nl/arbeidsvraagstukken/article/view/26294/23736>
- De Bruin, A. (2006). *Prestatiebeloning in Twente*. [Bachelor Scriptie, Twente Universiteit]. University of Twente Student Theses. http://essay.utwente.nl/58749/1/BA_scriptie_A_de_Bruin.pdf

- Deetz, S. (1996). Crossroads—Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking
- De Gier, H. G. (2010). De zorgarbeidsmarkt in spagaat? *Tijdschrift voor HRM*, 13(3), 68–90. Geraadpleegd van <http://hdl.handle.net/2066/86723>
- De Grip, A., & Fouarge, D. (2014). Gaan 50-plussers meer investeren in hun scholing?. *ROA External Reports*.
- De Leede, J., Huiskamp, M. J., & Looise, J. C. (2002). Het 'derde contract': een nieuwe stap in de flexibilisering van arbeidsrelaties? *Tijdschrift voor HRM*, (3), 7-22.
- Delsen, L. (2014). Keuzemogelijkheden Binnen en Tussen Pensioenregelingen: Niet Voor Elk Wat Wils. *SSRN Electronic Journal*, 1–30. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2569175>
- De Spiegelaere, S. (2017). *Voor de zekerheid* (756). (M. Kremer, R. Went, & A. Knottnerus (red.)). Rapport van Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Geraadpleegd van: <https://www.wrr.nl/publicaties/publicaties/2017/02/07/voor-de-zekerheid-per-hoofdstuk>
- De Winter, E. (2005). *Stapsgewijs naar een voedingsbeleid op het werk*. Lannoo Uitgeverij.
- Diaconaal Steunpunt. (2020, 29 januari). *Ziekte en Ouderdom*. Geraadpleegd van <https://diaconaalsteunpunt.nl/ziekte-en-ouderdom/>
- Dow, S. C., & Dow, A. (2012). Animal spirits and rationality. In *Foundations for New Economic Thinking* (pp. 33-51). London: Palgrave Macmillan.
- Fahad, F. (2017, 10 augustus). *Onderzoeksresultaten in je scriptie verwerken*. Geraadpleegd van <https://24editor.com/resultatenhoofdstuk-in-je-scriptie-2/>
- Fernández, E., Valle, S., & Pérez-Bustamante, G. (2020). Business excellence practice: efficiency wages versus individual economic incentives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-16.

- Ferreira, C. M., & Serpa, S. (2018). Informed Consent in Social Sciences Research: Ethical Challenges. *International Journal of Social Science Studies*, 6(5), 13–23. Geraadpleegd van <http://ijsss.redfame.com> doi:10.11114/ijsss.v6i5.3106
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Hoboken, Verenigde Staten: Wiley.
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (2002). *Successful Management by Motivation* (1ste ed.). Berlijn, Duitsland: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-10132-2>
- Gielen, A. (2008). *Arbeidsparticipatie in beweging*. ESB. Geraadpleegd van <https://core.ac.uk/download/pdf/6750843.pdf>
- Goelabdien, R. (2003). *Van roeping tot beroep* (2de ed.). Amsterdam, Nederland: Reed Business.
- Goudswaard, K. P., Caminada, C. L. J., & Vording, H. (2004). *Naar een transparanter loonstrookje?* Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Groff Paris, L., & Terhaar, M. (2010). Using Maslow's pyramid and the national database of nursing quality indicators™ to attain a healthier work environment. *OJIN: The online journal of issues in nursing*, 16(1), 1-8.
- Habermas, J. (1968). Technik und Wissenschaft als "Ideologie"? *Man and World*, 1(4), 483–523. <https://doi.org/10.1007/bf01247043>
- Hak, T. (2004). Data collection in qualitative research. *Huisarts en wetenschap*, 47(11), 502-508. Geraadpleegd van <https://mijn.bsl.nl/waarnemingsmethoden-in-kwalitatief-onderzoek/481764>
- Hamel, M. (2019). Geef me vleugels, dan blijf ik. *Nursing*, 25(6), 18-23. <http://dx.doi.org/10.1007/s41193-019-0088-y>
- Hamel, M., & Wapenaar, J. (2021). Diploma niet langer het enige dat telt. *Nursing*, 27(4), 16–21. <https://doi.org/10.1007/s41193-021-0057-0>

- Heerma van Voss, G. J. J. (1996). *Flexibilisering en individuele arbeidsovereenkomst*. In: Pennings F.J.L. (Ed.) *Flexibilisering van het sociaal recht*. Deventer: Kluwer. 17-37.
- Hicks, J. (1963). *The Theory of Wages* (2de ed.). New York, Verenigde Staten: Springer Publishing.
- HR-kiosk. (2015, 23 oktober). *CAO (geschiedenis)*. Geraadpleegd van <https://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/cao/cao-geschiedenis>
- HR-kiosk. (2021, 20 mei). *Loon in natura*. Geraadpleegd van <https://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/belonningscomponenten/loon-in-natura>
- Huiskamp, R., Ooms, D., & de Jong, T. (2008). *Maatwerk in arbeidsvoorwaarden: voorkeuren van medewerkers en de instemming van leidinggevenden*. Geraadpleegd van https://wp.kennisbanksocialeinnovatie.nl/wp-content/uploads/2020/08/12988_01_03_rapport_maatwerk_arbeidsvoorwaarden.pdf
- Hulshof, M. (2016). *Leren interviewen* (7de ed.). Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Jansen, C. J. H., & Verburg, L. G. (red.) (2014). *Onderneming en beloning*. Deventer, Nederland: Kluwer.
- Jansen, H. (2012). Wat is kwalitatief in kwalitatief onderzoek? *KWALON*, 17(2), 6-12. Geraadpleegd van https://www.aup-online.com/docserver/fulltext/18757324/17/2/KW_2012_017_002_006.pdf?expires=1625831000&id=id&acname=guest&checksum=ACA344DEB6510DB57DEC618FD11FF6C3
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jonkers, A. (2019, 11 november). *Verdiene verpleegkundigen meer salaris?* Geraadpleegd van <https://www.aliettejonkers.nl/2019/11/11/verdiene-verpleegkundigen-meer-salaris/>
- Karikari, A. F., Opoku Boadi, P., & Sai, A. A. (2018). Rewarding employees for corporate performance improvements. *Human Systems Management*, 37(3), 311–317. <https://doi.org/10.3233/hsm-17186>

- Karskens, M. (1986). *Waarheid als macht: een onderzoek naar de filosofische ontwikkeling van Michel Foucault*. Nijmegen, Nederland: Stichting Te Elfder Ure.
- Keegan, A., & Boselie, P. (2006). The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of human resource management. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1491-1511.
- Kennisplein Zorg voor Beter. (2019, 13 juli). *Cijfers: vergrijzing en toenemende zorg*. Geraadpleegd op 31 augustus 2021 van <https://www.zorgvoorbeter.nl/veranderingen-langdurige-zorg/cijfers-vergrijzing>
- Koster, F. (2017). Beoordelingsgesprekken (Performance Appraisal). *SSRN Electronic Journal*, 2–13. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3251223>
- Kremer, M., Bovens, M., & Schrijvers, E. (2014). *Hoe ongelijk is Nederland?* (R. Went, red.). Rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Amsterdam, Nederland: University Press. Geraadpleegd van <https://www.wrr.nl/binaries/wrr/documenten/verkenningen/2014/06/04/hoe-ongelijk-is-nederland/V028-Hoe-ongelijk-is-Nederland.pdf>
- Kuys, D. (2019, 6 februari). *3 redenen voor het personeelstekort in de zorg*. Geraadpleegd van <https://www.human.nl/lees/2019/deel-zorggeld-niet-besteed.html>
- Langedijk, M. C. (1998). *Flexibel belonen: de keuze voor arbeidsvoorwaarden op maat*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.
- Langedijk, M. C., & Ykema-Weinen, P. M. L. (2000). *Belonen in strategisch perspectief*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.
- Ligtvoet, F. (2019, 27 maart). *Tekort aan zorgpersoneel: maar die grijze golf zagen we toch al lang aankomen?* Geraadpleegd van <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2277647-tekort-aan-zorgpersoneel-maar-die-grijze-golf-zagen-we-toch-al-lang-aankomen>
- Mallant, E. (2017, 8 augustus). *Met deze beloningsvormen behoud je waardevolle medewerkers (en geld*

op de bank). Geraadpleegd van <https://mtsprout.nl/management-leiderschap/met-deze-beloningsvormen-behoud-je-waardevolle-medewerkers-en-geld-op-de-bank>

Marks, J. G., & Wester, F. P. J. (2011). Etnografie. In F. De Boer & A. Smaling (reds.), *Benaderingen in kwalitatief onderzoek* (pp. 121–128). Amsterdam, Nederland: Boom Uitgevers.

Marx, K. (1969). *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Erster Band* (oorspronkelijk 1867). Berlijn, Duitsland: Dietz Verlag Berlin GmbH.

Maslow, A. H. (1943). Conflict, frustration, and the theory of threat. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(1), 81–86. <https://doi.org/10.1037/h0054634>

Mathauer, I., & Imhoff, I. (2006). Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools. *Human Resources for Health*, 4(1), 4–24. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-4-24>

Meijer, A. (2011). *Handboek publiek management*. M. Noordegraaf, & C. H. M. Geuijen (Eds.). Amsterdam, Nederland: Boom Lemma Uitgevers.

Meussen, G. T. K. (2018). Noot bij: HR 10 november 2017, BNB, 2018, 24 (Giften in natura moeten worden gewaardeerd op de waarde in het economische verkeer). Bnb: *Beslissingen in Belastingzaken. Nederlandse Belastingrechtspraak*, 3, 706-708.

Mijn Behouden Huis. (z.d.). *Overwaarde benutten vermindert eigen bijdrage zorg*. Geraadpleegd op 28 augustus 2021 van <https://www.mijnbehoudenhuis.nl/kenniscentrum-faq/overwaarde-benutten-vermindert-eigen-bijdrage-zorg/>

Ministerie van Financiën. (2009). *Loonheffingen. Wijziging beloningen; cafetariaregelingen* (12167). Ministerie van Binnenlandse Zaken. Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2009-12167.html>

Ministerie van Financiën. (2011). *Loonheffingen. Wijziging beloningen; cafetariaregelingen* (2130). Ministerie van Binnenlandse Zaken. Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2011-2130>

- Ministerie van Financiën. (2017). *Loonheffingen, pensioenen; opbouw, vervroegen van de pensioendatum, aanwijzingen en overgangsrecht (70301)*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2017-70301>
- Monsma, F. (2017). *Poldermodel 3.0: de toekomst van arbeidsverhoudingen*. Amsterdam, Nederland: Futuro Uitgevers.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization* (Updated ed.). Thousand Oaks, Verenigde Staten: SAGE Publications.
- Morrell, D. L. (2011). Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives. *Compensation & Benefits Review*, 43(5), 318–323. <https://doi.org/10.1177/0886368711407998>
- Nauta, A. (2007). *Loven en bieden over werk*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.
- New Mexico Public Education Department. (2007, augustus). *LITES - Social Studies Standards Glossary*. Geraadpleegd van <https://web.archive.org/web/20070808200604/http://nmlites.org/standards/socialstudies/glossary.html>
- Nieuwkamp, B.E.M. (2008). *De arbeidsrelatie: het spel en haar regels. Een onderzoek naar de wijze waarop de arbeidsrelatie wordt gereguleerd*. [Proefschrift, Radboud Universiteit Nijmegen]. Radboud Repository. <http://hdl.handle.net/2066/53736>
- Non, A. (2011). *Do ut Des: Incentives, Reciprocity and Organizational Performance* (No. 510). Tinbergen Instituut Research Series. Thela Thesis, Amsterdam. Geraadpleegd van <http://hdl.handle.net/1765/26445>
- Oude Hengel, K. M., Joling, C. I., Proper, K. I., van der Molen, H. F., & Bongers, P. M. (2011). Intervention mapping as a framework for developing an intervention at the worksite for older construction workers. *American Journal of Health Promotion*, 26(1), e1-e10. <https://doi.org/10.4278/ajhp.100326-qual-88>
- Paulssen, R., Jellinghaus, S., & Vermaak, B. (2013). *Functiehuizen: de architectuur, inrichting en*

bewoning vanuit HRM-, organisatiekundig en juridisch perspectief. Apeldoorn, Nederland: Maklu.

Pennings, F. J. L. (2019). *Mogelijkheden voor verbetering van de positie van zzp'ers*. Geraadpleegd van:

<https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/384962>

Peters, V. (2007). 9 Computerondersteuning in de kwalitatieve analyse. In P. L. B. J. Lucassen & T.

C. Olde-Hartman (red.), *Kwalitatief onderzoek*. (pp. 97–110). https://doi.org/10.1007/978-90-313-6373-5_9

Philipsen, H., & Vernooij-Dassen, M. (2004). Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend. *Huisarts en wetenschap*, 47(10), 288-292.

Ravesteijn, B., Kippersluis, H. V., & Doorslaer, E. V. (2018). The wear and tear on health: What is the role of occupation?. *Health economics*, 27(2), e69-e86.

Realo, A., Koido, K., Ceulemans, E., & Allik, J. (2002). Three components of individualism. *European Journal of Personality*, 16(3), 163-184.

Redactie politiek. (2020, 28 oktober). Tweede Kamer stemt voor hoger salaris in de zorg door foutje.

Algemeen Dagblad. Geraadpleegd van <https://www.ad.nl/werk/tweede-kamer-stemt-voor-hoger-salaris-in-de-zorg-door-foutje~ad9f1889/>

Rehman, S. A., Sehar, S., & Afzal, M. (2019). Performance Appraisal; Application of Victor Vroom Expectancy Theory. *Saudi Journal of Nursing and Health Care*, 2(12), 431-434.

Ricardo, D. (2001). *On The Principles of Political Economy and Taxation* (oorspronkelijk 1821). Kitchener, Canada: Batoche Books.

Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (2de ed.). Hoboken, Verenigde Staten: Wiley.

Ros, J., & Stegeman-Kruijt, N. (2018). Fiets van de zaak in de zorg?. *Fizier*, 35(5), 26-27.

- Rotmans, J. (2016). *In het oog van de orkaan. Nederland in transitie*. Boxtel, Nederland: Aeneas.
- Savenije, D. (2018). *Duurzame inzetbaarheid van personeel in tijden van krapte op de arbeidsmarkt: Waarom ook een zorgfinancial hier meer van moet weten!*. *Fizier*, 35(1), 19-21.
- Schlechter, A., Thompson, N. C., & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers. *Employee Relations*, 37(3), 274–295.
<https://doi.org/10.1108/er-06-2014-0077>
- Schwartz, B. (2016). *Waarom we werken* (A. Lahat, Vert.). Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.
- Schwartz, B. (2014, maart). *The way we think about work is broken* [Video]. TED Conferences.
https://www.ted.com/talks/barry_schwartz_the_way_we_think_about_work_is_broken?language=nl#t-251556
- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research* (3de ed.). Thousand Oaks, Verenigde Staten: SAGE Publications.
- Smaling, A. (2013). Complexiteitsdenken en kwalitatief onderzoek. *KWALON*, 18(2), 89–98.
 Geraadpleegd van https://www.aup-online.com/docserver/fulltext/18757324/18/2/KW_2013_018_002_089.pdf?expires=1630438404&id=id&acname=guest&checksum=C9BF21382DE1CF37C62F8FA4DFB33795
- Smaling, A. (2009). Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek. *KWALON*, 14(3), 5–12.
<https://doi.org/10.5117/2009.014.003.002>
- Smith, A. (1759). *The Theory of Moral Sentiments*. Londen, Verenigd Koninkrijk: A. Millar.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Londen, Verenigd Koninkrijk: W. Strahan; and T. Cadell.
- Soethoudt, H., & Snels, J. C. M. A. (2016). *Voedselverspilling in Nederlandse ziekenhuizen: deel 1: hoe*

kun je een meting opzetten en wat kun je aan voedselverspilling doen? (No. 1637). Nederland, Wageningen: UR-Food & Biobased Research.

StatLine - *Bevolking; geslacht, leeftijd en burgerlijke staat*, 1 januari. (2020, 7 september). Geraadpleegd op 19 augustus 2021 van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/7461BEV/table?fromstatweb>

Tamminga, M. (2017). *De vuist van de vakbond: een recente geschiedenis*. Amsterdam, Nederland: Uitgeverij De Bezige Bij bv.

Taylor, F. W. (1911). *Scientific Management, Comprising Shop Management: The Principles of Scientific Management Testimony Before the Special House Committee* (2de ed.). New York, Verenigde Staten: Harper.

Teulings, C. N., & Webbink, H. D. (1992). Efficiënte loontheorieën. *Mens en Maatschappij*, 67(3), 273–295. Geraadpleegd van <https://ugp.rug.nl/MenM/article/view/13750/11254>

Theunissen, G., & Sels, L. (2006). *Waarom vrouwen beter verdienen (maar mannen meer krijgen): een kritisch essay over de sekseloonkloof*. Leuven, België: Acco.

Thierry, H. (2008). *Beter belonen in organisaties* (2de ed.). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.

Thuis, E. F. C. (2012). *Kom hier! Blijf hier, je kunt alles van ons krijgen!* (Master thesis). Faculty of Social and Behavioural Sciences Theses. Geraadpleegd van <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/252683/Masterthesis%20Thuis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tijdens, K., & Goedhard, N. (1996). Kwaliteit van de arbeid en rol van de vakbond in de schoonmaaksector. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 12(1), 31–42. Geraadpleegd van http://scholar.google.nl/scholar_url?url=https://ugp.rug.nl/arbeidsvraagstukken/article/download/27684/25097&hl=nl&sa=X&ei=yTpYNXSI9ONy9YPw4O7kAg&scisig=AAGBfm2MYW5TLLv1SpFEi622IMNEfTi7Ww&nossl=1&oi=scholar

Van Bavel, B. (2016). De stijging en daling van het arbeidsaandeel over de lange termijn. *Economisch*

Statistische Berichten, 101(4743), 696–713. Geraadpleegd van

[http://scholar.google.nl/scholar_url?url=https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/341797/Bas van Bavel De stijging en daling van het arbeidsaandeel over de lange termijn.pdf%3Fsequence%3D1&hl=nl&sa=X&ei=GVuuYPEolsPtmQGx6b6oAw&scisig=AAGBfm3blaBkv92kXLuQTC6lhv7XD8ElzQ&nossl=1&oi=scholar](http://scholar.google.nl/scholar_url?url=https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/341797/Bas%20van%20Bavel%20De%20stijging%20en%20daling%20van%20het%20arbeidsaandeel%20over%20de%20lange%20termijn.pdf%3Fsequence%3D1&hl=nl&sa=X&ei=GVuuYPEolsPtmQGx6b6oAw&scisig=AAGBfm3blaBkv92kXLuQTC6lhv7XD8ElzQ&nossl=1&oi=scholar)

Van Dale. (z.d.). Beloning. In Van Dale. Geraadpleegd op 3 februari 2021, van

<https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/beloning>

Van Dale. (z.d.). Kwaliteit. In Van Dale. Geraadpleegd op 28 augustus 2021, van

<https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/kwaliteit>

Van den Berg, F. (2017). Pluk de vruchten: dagbesteding in historische groentetuin. *AS-Maandblad voor de activiteitssector*, 38(8), 8-11.

Van den Berg, L. (2016). *Effect van financiële en niet-financiële beloningen op de motivatie van jonge en oude werknemers*. [Bachelor Scriptie, Wageningen Universiteit]. WUR E-depot. <https://edepot.wur.nl/386766#:~:text=Door%20een%20jonge%20of%20oude,een%20werknemer%20de%20beloning%20waardeert.>

Van den Tweel, H. (z.d.). *Belonen*. Geraadpleegd op 16 juli 2021, van <https://www.awvn.nl/beloning-beloningsbeleid/>

Van de Ven, C., van Vianen, A., Nauta, A., & de Pater, I. (2018). Potentieelbeoordeling van medewerkers: de rol van uitdagende werkafspraken. *Gedrag & Organisatie*, 31(1).

Van Dijk, C. (2007). *Assertief op het werk*. Zaltbommel, Nederland: Uitgeverij Thema.

Van Dijk, J. K., & Pool, J. (1999). *Bouwstenen Voor Personeelsmanagement in de Zorg: Ontwikkeling en Duurzame Inzetbaarheid Personeel*. Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.

Van Essen, D. (2019, 28 november). *ActiZ en vakbonden akkoord met onderhandelingsresultaat CAO VVT*. Geraadpleegd van

<https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/zorg-welzijn/2019/11/actiz-en-vakbonden-akkoord-met-onderhandelingsresu>

Van Hoof, J. (2009). 25 jaar onderzoek naar arbeidsvraagstukken: ontwikkelingen, spanningsvelden en nieuwe uitdagingen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25(3), 353–366.
<https://doi.org/10.5117/2009.025.003.010>

Van Houdenhoven, M. (2016, 14 september). *De zorgmarkt bestaat niet*. Geraadpleegd van <https://www.medischcontact.nl/nieuws/laatste-nieuws/artikel/de-zorgmarkt-bestaat-niet.htm>

Van Houwelingen, H. (2018, 26 maart). *Verpleegkundigen willen meer salaris: “We zijn écht meer waard”*. Geraadpleegd van <https://www.ad.nl/binnenland/verpleegkundigen-willen-meer-salaris-we-zijn-echt-meer-waard~a6e5c9ae/>

Van Ruysseveldt, J., de Witte, M. C., & Von Grumbkow, J. (1998). *Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van arbeid*. (1ste ed.). Alphen aan de Rijn, Nederland: Wolters Kluwer.

Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en Wetenschap*, 47(13), 38–43. <https://doi.org/10.1007/bf03083653>

Varkevisser, M. (2019). *Hand in hand: op zoek naar de juiste balans tussen marktwerking en overheidsingrijpen in de gezondheidszorg*. Geraadpleegd van: <http://hdl.handle.net/1765/127476>

Versteeg, S., de Veer, A., Brinkman, M., de Groot, K., & Francke, A. (2018). *De aantrekkelijkheid van de intramurale ouderenzorg voor de hbo-opgeleide verpleegkundige*. NIVEL.

Volkerink, M., Berkhout, E., Bisschop, P., & Van der Voort, J. (2014). *Beweging in cao's: een verkenning van ontwikkelingen in decentralisatie, differentiatie, duurzame inzetbaarheid en mobiliteit*. Amsterdam. SEO Economisch Onderzoek.

Volksgesondheidszorg.info. (z.d.). Geraadpleegd op 31 juli 2020 van

<https://www.volksgezondheidszorg.info/>

Wawoe, K. W. (2017). *Het nieuwe belonen*. Den Haag, Nederland: Performa Uitgeverij.

Zitter, I. (2018). *Samen opleiden in het mbo*. Geraadpleegd van

<https://www.platformsamenoopleiden.nl/wp-content/uploads/2018/03/Katern-Samen-opleiden-in-het-mbo.pdf>

Zobal, C. (1998). The “ideal” team compensation system - an overview: Part I. *Team Performance*

Management: An International Journal, 4(5), 235–249.

<https://doi.org/10.1108/13527599810234182>

Zorgvisie. (z.d.). *Personeel*. Geraadpleegd op 28 augustus 2021 van

<https://www.zorgvisie.nl/thema/personeel/#read-more>

Zó werkt de zorg. (z.d.) *Hoe groot is de zorgsector?* Geraadpleegd op 28 augustus 2021 van

<https://app.zwdz.nl/sectoren.html>

Zuijderduijn, J., & Dekkers, G. (2015, juli). *De zorg voor ouderen in de Middeleeuwen*. Geraadpleegd van

<https://www.historischnieuwsblad.nl/de-zorg-voor-ouderen-in-de-middeleeuwen/>

Extra onderzoeksresultaten

Deze bijlage bevat materiaal wat in de interviews gezegd is, maar wat niet of onvoldoende aansluit bij of geschikt is om te gebruiken in het kader van de beantwoording van de onderzoeksvraag. Echter aan wat gezegd is kleeft wel relevantie en zodoende is het aan het onderzoek toegevoegd.

Twee belangrijke organisatorische onderwerpen die uit de gesprekken naar voren komen, zijn het punt van tijdsindeling of inplanning en moeilijkheden op het personele vlak. Hieronder wordt geordend weergegeven wat daarover door de respondenten is gezegd.

Tijdgerelateerdheden

Een groot deel van de respondenten merkt iets op op dit terrein en dat kunnen allerlei aspecten zijn. Men heeft gekozen om in de ouderenzorg te werken en men wil dus zorg en aandacht aan ouderen besteden. Maar de tijd die besteed mag worden is beperkt, althans de betaalde tijd. Wil men, zo vertellen enkele verzorgers, een kopje koffie drinken en wat persoonlijke aandacht geven aan een cliënt, dan is die ruimte er qua tijd niet vaak en/of veel. G14: "Die haast en zo, en dan kun je helemaal niet veel aandacht aan de mensen besteden waardoor die [demente, WF] mensen juist weer onrustig worden". Terwijl juist dat warm-menselijke aspect ze naar deze sector getrokken heeft. Het groeiende aanbod van particuliere verzorgingshuizen biedt personeel wel de mogelijkheid meer tijd te besteden met de bewoner. Maar die werkwijze moet ook bij je passen, want sommige verzorgers zullen het tempo traag vinden en wellicht het werk saai. Het lijkt vooralsnog niet zo te zijn dat de ouderenverzorgers an masse bij particuliere huizen gaan werken. Ze verdienen daar wel hetzelfde geld en kunnen meer tijd aan de ouderen besteden, echter dat hoeft niet iedereen automatisch als voordeel te zien.

De thuiszorgwerkers uiten hun ontevredenheid over de korte diensten en de versnipperdheid daarvan. G19: "Soms moest je meerdere keren op een dag komen. Nou, ik vind dat voor mensen onaantrekkelijk". Zelf invloed hebben op hoe de werktijden zijn, wordt erg belangrijk gevonden en het letten op een optimale maar flexibele planning is een meergenoemd punt. Bijvoorbeeld G8: "Ik zit me hier uit de naad te werken, een afdeling verder zijn ze ruim. Nou weet je, ik ga op een andere afdeling werken". Het (experimenteren met) zelfroosteren, dus het samen samenstellen van het rooster, komt hier en daar voor, maar lijkt ook niet altijd de oplossing. Daarvoor moet het contact tussen de collega's goed zijn en daar schort het soms aan: straks meer daarover.

De bezetting tijdens de nachtdiensten is een punt van zorg, zo blijkt uit diverse uitspraken (o.a. G12). Verteld wordt over de inplanning van te weinig (geschoold) personeel of onbekende uitzendkrachten. Ook zijn er twee vaste nachtkrachten die hun onvrede uiten over een recente verandering in de collectieve regeling die hen bijzonder stoort: de wijziging op het snijvlak van de wet op de collectieve arbeidsovereenkomst en de arbeidstijdenwet. Het draait dan om het aantal nachtdiensten wat een verzorger vervullen mag en dat aantal is verminderd. Deze twee ouderenverzorgers hebben hun leefwijze om hun nachtwerkritme heengebouwd en zien dat door deze wijziging hun manier van tijdsindeling aangepast moest worden. G7: "Ik slaap goed overdag. Waarom zullen zij bepalen wanneer wij moeten werken?" Beide (G3, G7) geven aan dat met hun klacht over de veranderde regelgeving rondom nachtdiensten, niets gedaan is. Daarmee bedoelen ze: geen begripsvergrotenende reactie en eveneens geen concrete, door hen gewenste verbetering. Het wachten is op een evaluatie van die wijziging want een 'halvenachtweek' kan misschien wel ongezonder zijn dan een 'helenachtweek'?

Tot slot op dit punt een andere complexiteit. G18 vertelt: "De pauzes van het personeel, die gaan dan naar de bewoners en dan onder het kopje: de tijd is voor de bewoners en dat is ook wel zo, maar wij

zijn dat al jaren niet gewend en het is ook gewoon fijn met onze collega's onderling, dus ik denk dat je daar wel iets in zou kunnen winnen." Later vervolgt ze: "En dan heb je het over de planning, de

(vervolg bijlage 1)

roosters, die zijn nu omgegooid om te zorgen dat het optimaal voor de bewoners is". Hier lijkt een soort spagaat te ontstaan: Uit oogpunt van personeelstekort zou men zeggen: zorg in de eerste instantie voor je personeel en houd (ook) in de roostering primair rekening met hun belangen. Maar hier is te horen dat men de zorg voor de cliënten op één zet en dat de pauzetijd werktijd geworden is. Uit bovenstaande interviewfragmenten lijkt hier een punt van onvrede te liggen.

Invloed op het personeelsbeleid

Er is personeelstekort en daarom wordt er volijverig geworven. G7: "Ik heb het idee dat tegenwoordig iedereen die ook maar iets wil doen in de zorg, die gewoon zo kan binnenkomen. Dat vind ik echt heel jammer, want er zijn ook mensen, die zijn ook echt niet geschikt!" en "Vroeger werd er meer geselecteerd op hoe geschikt je bent". Ook respondent G4 meldt dit: er werd een aanname-advies gegeven vanuit het personeel maar dat werd door de organisatieleiding genegeerd. G7 vertelde ook in dit verband over een nieuwe kracht die niet wist wat een tillift was...

Beloon de invaller, stelt G9 voor. Diverse zorgwerkers (G3, G7, G8, G15) ergeren zich aan de ziekmeldingen van sommige collega's. Er is zoiets opgemerkt als: beloning voor ons? Nou, je kunt ook de slechte collega's afstraffen!

Waar in ieder geval voor gewaakt moet worden, is de situatie die G17 schetst. Wat zij vertelt kan een soort negatieve spiraal genoemd worden: er zijn minder mensen beschikbaar waardoor er van de overige personen meer gevraagd wordt. Daardoor ontstaat stress, onvrede en een slechte sfeer. Daardoor stappen ook de overige personen op... Men steekt elkaar als het ware aan waar het gaat om negativiteit en frustratie.

Nog enkele slotopmerkingen

Eerst over hoe om te gaan met overuren: G8 noemt het punt van de belastingtechnische optimalisering van de compensatie van teveel gewerkte uren.

G16 sluit aan: "... waar je nooit iets mee kan, want je kan ze niet opnemen. Nou, uitbetalen is zonde, want dan gaat een groot deel naar de belasting. Dus ze blijven staan."

Een respondent (G3) meldt dat er vakantieparken zijn waar je als werknemer van de instelling met korting boeken kunt. Van die mogelijkheid wordt vrij veel gebruik gemaakt.

G9 en G11 noemen een collectiviteitskorting voor zorgmedewerkers waar het gaat om de maandelijkse premie voor de ziektekostenverzekering.

Het kost de werkgever geen geld en het zou belonend zijn? G20: "Dan heb ik wel een antwoord op deze manier van denken. Als ze mij goed kunnen gebruiken, dan liefst voor lange tijd. Ik heb nu een jaarcontract, kan het ook omgezet worden in een vast contract?" Dit punt vindt steun in een rapport over niet-financieel belonen (Van den Berg, 2016, p.14).

TOESTEMMINGSFORMULIER - INFORMED CONSENT

Titel onderzoeksproject:	Mogelijkheden van niet-financiële arbeidsbeloning in de ouderenzorg
Onderzoeker:	Willem Fahner, willemfahner@zonnet.nl
Onderwijsinstelling:	Universiteit Utrecht, mw.dr.M.F.T. Dortants, begeleider/docent
Doel van het onderzoek:	In kaart brengen wat volgens ouderenverzorgers evt. mogelijkheden zijn voor niet-financiële (d.w.z. niet het overmaken van geld) arbeidsbeloning.
Hoe verloopt het onderzoek?	Nadat je dit formulier gelezen hebt en daarmee akkoord bent, bereiden we het interview voor. Ik zend de gesprekspunten en het is goed om die vooraf te bekijken. Zo zorgen we ervoor dat het gesprek vlot verloopt. Nadat de geluidsopname gestart is, vraag ik je eerst of je akkoord bent met dit formulier. Zodra jij 'ja' gezegd hebt, starten we het gesprek. Als het gesprek klaar is, hangen we op en is het afgerond. Uiteraard kun je, als je dat wilt, achteraf het onderzoeksverslag toegezonden krijgen. Laat gerust weten als je dat op prijs stelt. Dank voor je medewerking! De opname wordt schriftelijk uitgewerkt en gebruikt voor het onderzoek. Na afronding ervan, wordt de opname en uitwerking volledig verwijderd.
Aandachtspunten:	Er zit geen enkel risico of nadeel aan jouw medewerking in dit onderzoek. Je hoeft niet persé op iedere vraag een antwoord te weten. Ook mag je het gesprek stoppen als je het niet plezierig meer vindt.
Rechten van jou:	Al jouw gegevens worden beschermd. Je naam wordt nergens vermeld en ook geen andere gegevens die naar jou zouden kunnen leiden. Zonder opgave van reden, kun je tot 12 uur na het gesprek nog aangeven dat de informatie uit het gesprek met jou niet gebruikt mag worden. Die informatie wordt dan direct verwijderd. Als er evt. klachten of problemen zijn, kun je dat bij de onderzoeker of (indien nodig) bij de docent melden.
Toestemmingsverklaring:	Je bent 18 jaar of ouder, hebt kennisgenomen van dit formulier en bent bereid mee te werken aan het onderzoek. Je kunt vragen stellen, mocht je daar behoefte aan hebben (en indien je dat gedaan hebt, zijn die allemaal voldoende beantwoord). Je neemt vrijwillig deel aan dit onderzoek en je bent akkoord met de werkwijze zoals hierboven aangegeven.

Heb je vragen hierover: stel ze s.v.p. vooraf per telefoon of email. Op het afgesproken moment word je gebeld en na een kort gesprekje, geeft de onderzoeker aan dat de geluidsopname aangezet wordt. Daarna zal aan jou de vraag worden gesteld of het bovenstaande akkoord is. De bedoeling is dat je dan 'ja' antwoordt.

Dit formulier is alleen bedoeld om je te informeren over het onderzoek. Na het interview kun je het in principe wegdoen. Dat geldt ook voor de email met gesprekspunten.

Nogmaals vriendelijk bedankt voor je medewerking. Dat wordt zeer gewaardeerd!

BIJLAGE 3

Gesprekspuntlijst voor de telefonische interviews over niet-financieel belonen in de ouderenzorg.

Onderstaande vragen zijn soms letterlijk gesteld maar soms ook verweven in het gesprek. Deze lijst diende als houvast en leidraad.

We starten de band. Vooraf: ben je **akkoord** met het Toestemmingsformulier-Informed Consent?

1. Veel dingen rondom salaris enzo, zijn, namens jou, in een CAO afgesproken. Kun je aangeven welke rol een CAO speelt voor jou persoonlijk?

2. Lees jij steeds de CAO door als er weer een nieuwe is om te kijken of daar voor jou interessante opties inzitten m.b.t niet financieel belonen?

3. Vind je dat in de CAO voor jou genoeg mogelijkheden worden afgesproken zodat je zelf kan kiezen wat voor jou prettige/goede andersoortige/niet-financiële beloningen zouden kunnen zijn?

4. Het is mogelijk om af te wijken van de CAO als dat voor jou beter/gunstiger uitkomt. Heb je daar al een keer gebruik van gemaakt?

5. Op welke manier heb jij zelf ervaring met het praten over wat je terug wilt krijgen voor je werk? (tegenprestatie/compensatie) En met wie heb je het dan over?

6. Op welke manier vind je dat jijzelf verantwoordelijk bent voor wat je terugkrijgt (in ruil) voor je werk?

7. Je hebt geld nodig om dingen te betalen enzo, maar zou je ook (nog) iets anders dan geld willen krijgen voor je werk? (waarom wel of niet?) En hoe zou dat vorm moeten krijgen, als het aan jou ligt?

8. Op welke manier is dat (persoonlijk belonen voor jouw werk op een andere manier dan geld) voor jou van betekenis? Op welke manier sluit het (nog beter) aan op jouw wensen (in jouw leven/bestaan)?

9. Als je weet dat er groot gebrek is aan mensen als jij, wat heeft dat voor invloed op jouw denken over (niet-financiële) beloning?

10. Stel, jij hebt de mogelijkheid om dingen te veranderen waar het gaat om ouderenzorg en betalingen/vergoedingen/compensaties daarvoor: wat zou jij dan anders willen?