

# Langer doorwerken door flexibiliteit

De invloed van flexibiliteit op het langer doorwerken van  
oudere zorgwerknemers binnen de gehandicapte  
zorginstellingen Careander en Siloah.

Masterthesis Bestuurskunde

**Natalie Troost**

Erasmus Universiteit Rotterdam

Master Arbeid Organisatie Management



# Langer doorwerken door flexibiliteit

**De invloed van flexibiliteit op het langer  
doorwerken van oudere zorgwerknemers binnen  
de gehandicapte zorginstellingen Careander en  
Siloah.**

Natalie (N.) Troost  
363728

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit Sociale Wetenschappen  
Master Bestuurskunde (Public Administration)  
Master Arbeid, Organisatie en Management  
Oktober 2015



Eerste lezer en begeleider J. Grandia MSc./MA  
Tweede lezer Dr. B.S. Kuipers

## VOORWOORD

---

Voor u ligt het eindresultaat van mijn onderzoek voor de master Arbeid, Organisatie en Management. Ik heb met veel plezier onderzoek gedaan naar de intentie van oudere werknemers om langer door te werken en de invloed van flexibiliteit daarop. Twee onderwerpen die mij aanspreken door de uitdagingen en vraagstukken die daarbij ontstaan.

Deze periode van onderzoek heb ik als zeer leerzaam ervaren. Ik heb genoten van de mooie verhalen, het enthousiasme van de respondenten en de rondleidingen in de woonlocaties en dagbestedingscentra. Het was mooi om te horen hoe deze mensen leven voor het werk en hoe ze genieten van de kleine dingen. Ze zijn trots op het werk. Ik hoop dat ik dit later net zo mag ervaren. Ik wil alle respondenten bedanken voor hun tijd, interesse en voor de verhalen. En ook voor de leuke gesprekken naast het interview.

Naast alles respondenten wil ik graag Hans Lobbezoo en Albert Donker bedanken voor hun hulp en het mede mogelijk maken dat ik mijn onderzoek heb kunnen doen binnen Careander en Siloah. Zij hebben mij in contact gebracht met de juiste mensen of met de respondenten direct, waardoor ik na hard werken uiteindelijk voldoende respondenten had voor mijn onderzoek.

Ook wil ik graag Jolien Grandia bedanken voor alle hulp deze afgelopen periode. Bedankt voor de constante kritische blik op mijn stuk en voor het geduldig antwoorden van al mijn vragen. Daarnaast wil ik ook graag Ben Kuijpers bedanken voor zijn kritische kijk op mijn scriptie en de suggesties om mijn stuk te verbeteren.

Raymond van Hensbergen wil ik graag bedanken voor de mogelijkheid om bij zijn organisatie stage te kunnen lopen en een kijkje te mogen nemen in de praktijk. Hij heeft mij geleerd om niet altijd te veel te denken, maar af en toe ook gewoon te doen. Bedankt daarvoor.

Mijn lieve vriend wil ik bedanken, omdat hij mij heeft laten inzien dat ieder zijn eigen proces heeft. Bedankt dat je mij steeds weer gerustgesteld hebt. Graag wil ik ook mijn ouders en zusje bedanken voor de constante steun, de afleiding en dat ik de auto voortdurend mocht lenen. Mijn broer Michel voor het eindeloze nakijken. En tot slot wil ik mijn vrienden en studiegenoten bedanken voor de steun en afleiding. Zonder jullie was het niet gelukt.

En voor nu, veel plezier bij het lezen van mijn onderzoek 'Langer doorwerken door flexibiliteit'.

## SAMENVATTING

---

De laatste jaren is het overheidsbeleid erop gericht de arbeidsdeelname in het algemeen te verhogen en is er het streven om werknemers tot hun pensioen actief te houden op de arbeidsmarkt. Duurzame inzetbaarheid is een kernbegrip geworden in het huidige arbeidsmarktbeleid (Vlasblom, Van Echtelt & De Voogd-Hamelink, 2015). Naast duurzame inzetbaarheid is de toename van flexibele contracten, flexwerk en flexibiliteit van werken in tijd en plaats (Vlasblom et al., 2015) de huidige realiteit. Flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid zijn twee belangrijke ontwikkelingen die elkaar raken (Vlasblom et al., 2015). De vraag is echter op welke wijze deze elkaar beïnvloeden. Het streven van de overheid is dat ouderen langer blijven doorwerken (Vlasblom et al., 2015). Tegelijkertijd is er sprake van meer flexibilisering van de arbeidsmarkt. Deze flexibilisering is vooral gericht op de werkgever, namelijk flexibel omgaan met de veranderingen in het werk en het flexibel inzetten van de werknemer. Daarnaast is er de flexibiliteit voor de werknemer die in het voordeel is van de werknemer. De vraag is of deze ontwikkelingen van flexibilisering nu invloed hebben op het langer willen doorwerken van oudere zorgmedewerkers.

De vraagstelling die centraal staat in dit onderzoek is:

***Hoe zorgt werknemersflexibiliteit ervoor dat uitvoerende zorgmedewerkers van 50 jaar en ouder van de zorginstellingen Careander en Siloah wel of niet langer willen doorwerken?***

Het onderzoek is uitgevoerd bij twee gehandicaptenzorginstellingen die beiden zorg bieden aan mensen met een (verstandelijke) beperking. Beiden ondersteunen zij mensen op het gebied van wonen, werken/dagbesteding en ambulante zorg. Het gaat hierbij om de instellingen Careander gevestigd in Harderwijk en Siloah gevestigd in Ridderkerk.

## THEORIE

In het onderzoek staan de theoretische variabelen *langer doorwerken* en *werknemersflexibiliteit* centraal.

Bij het langer doorwerken is gekeken naar de pensioenintentie van de oudere zorgmedewerker. Er is gekeken naar wanneer zij verwachten met pensioen te gaan en welke factoren daarop van invloed zijn. Want er zijn veel factoren die van invloed kunnen zijn op de uitredingskans. Als er dan gesproken wordt over het langer doorwerken dan gaat het over het doorwerken tot de pensioenleeftijd.

Werknemersflexibiliteit richt zich enerzijds op flexibiliteit voor de werknemer waarin flexibiliteit in het voordeel is van de werknemer en anderzijds richt werknemersflexibiliteit zich op flexibiliteit van de werkgever, waarin flexibiliteit in het voordeel is van de werkgever (Alis et al., 2006; Menezes & Kelliher, 2011). Bij flexibele arrangementen voor medewerkers is er vaak de keuze over hoeveel ze willen werken, wanneer en waar. In dit onderzoek ligt de focus op hoeveel en wanneer, omdat waar de zorgwerknemers werken vast staat. De werknemersflexibiliteit wordt verdeeld in arbeidstijdenflexibiliteit en flexibiliteit in hoeveelheid.

Arbeidstijdenflexibiliteit gaat over de flexibiliteit die werknemers krijgen over wanneer zij willen werken. Hierbij is gekeken naar het werken op ongebruikelijke tijden, de gecompriëerde werkweken en flexibele start- en eindtijden. Bij flexibiliteit in hoeveelheid gaat het om de flexibiliteit die de werknemers krijgen over de hoeveelheid tijd die ze willen werken. Hierbij is gekeken naar het reduceren van de tijd, deeltijdwerken en deeltijdpensioen.

Naast deze reeds benoemde hoofdvariabelen zijn ook de volgende variabelen meegenomen die relatie tussen flexibiliteit en het langer doorwerken verklaren. Dit zijn de gezondheidssituatie en financiële situatie van de werknemer, het ervaren van het fysieke en emotioneel zware van het werk, de mogelijkheid tot afstemming van werk en privé en de ervaren bereidheid van organisatie om rekening te houden met de werknemer.

## ONDERZOEKOPZET

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van casestudies. Er zijn twee cases onderzocht en vergeleken. De data is verzameld via semigestructureerde interviews. Er zijn 23 werknemers geïnterviewd die werkzaam zijn als begeleider of assistent begeleider bij Careander of Siloah. De respondenten zijn geselecteerd op basis van leeftijd (50 jaar of ouder), functie (Begeleider of Assistent begeleider/Helpende) en locatie (woonlocatie of dagbesteding). De empirische data is geanalyseerd door middel van het open en gesloten coderen en vervolgens zijn hier patronen in gezocht.

## RESULTATEN

In tabel 11 op pagina 45 zijn de resultaten van dit onderzoek schematisch weergegeven. Hier is te zien waarin Careander en Siloah van elkaar verschillen en welke vormen er meer toe doen en welke minder. Hieronder zullen de belangrijkste resultaten kort besproken worden.

De meerderheid van Careander verwacht eerder te stoppen met werken dan de pensioengerechtigde leeftijd. Bij Siloah verwacht de meerderheid pas te stoppen met werken op de pensioengerechtigde leeftijd. De gezondheidssituatie is bij beide organisaties als gelijk te typeren en is tevens een belangrijke verklarende factor voor het eerder stoppen met werken. De financiële situatie is weinig verschillend tussen beide cases en dit is tevens een verklarende factor voor het langer doorwerken.

Het werk wordt vooral bij Siloah ervaren als fysiek zwaar. Dit is te verklaren doordat veel van de respondenten van Siloah werken met meervoudig gehandicapte cliënten waarbij er veel verzorgende taken zijn die als fysiek zwaarder worden ervaren. Bij Careander werkt de meerderheid met enkelvoudig gehandicapten. Voor beide instellingen wordt het werk evenredig als niet emotioneel zwaar ervaren. Er zijn wel eens situaties, maar dit is meer incidenteel.

Het werken op ongebruikelijke tijden komt bij beide zorginstellingen als enige vorm van arbeidstijdenflexibiliteit voor, waarbij het verhoudingsgewijs meer voor komt bij Siloah. Ook de onregelmatigheid in het rooster is veelvuldig besproken. Bij de flexibiliteit in hoeveelheid is te zien dat de uitingsvormen het reduceren van de tijd en het deeltijdwerken belangrijke vormen zijn. Het gebruik maken van de

mogelijkheid om de tijd te reduceren en de behoefte aan deze uitingsvorm komt meer voor bij Siloah. Naast deze vormen van flexibiliteit zijn er ook vormen van flexibiliteit gevonden die bij inhoudelijke flexibiliteit horen en ook enkele overige vormen. De inhoudelijke flexibiliteit komt vooral voor bij Careander. De flexibiliteit in hoeveelheid en arbeidstijdenflexibiliteit iets meer bij Siloah.

Naast dat er gekeken is naar de soorten flexibiliteit, is er bij deze flexibiliteit ook gekeken naar het onderscheid tussen de geplande flexibiliteit (eigen keuze) en ongeplande flexibiliteit (niet eigen keuze). De gevonden verschillen in flexibiliteit laten zien dat het niet zo een sterke invloed heeft op hoe de flexibiliteit wordt ervaren. De ongeplande flexibiliteit wordt door de respondenten namelijk meestal positief ervaren, waarbij de verwachting was dat dit meer negatief geassocieerd zou worden. De geplande flexibiliteit wordt wel door alle respondenten als positief ervaren.

De mogelijkheid tot afstemming van werk en privé is bij beide zorginstellingen gelijk mogelijk. Er is voldoende vrije tijd om daarin de afspraken te plannen en daarnaast werkt een deel van de medewerkers vaste dagen waardoor werk eenvoudig af te stemmen is. Bij Siloah leeft meer het gevoel dat de organisatie bereid is rekening te houden met de werknemer. Tot slot is er nog een extra vorm gevonden tijdens het analyseren en dat is de motivatie van de werknemer. Bij beide organisaties is er de motivatie om te werken, maar in verhouding ligt deze motivatie hoger bij Siloah dan Careander.

## CONCLUSIE

De invloed van werknemersflexibiliteit op het langer doorwerken is niet direct te koppelen aan het langer doorwerken, maar indirect via andere variabelen en relaties.

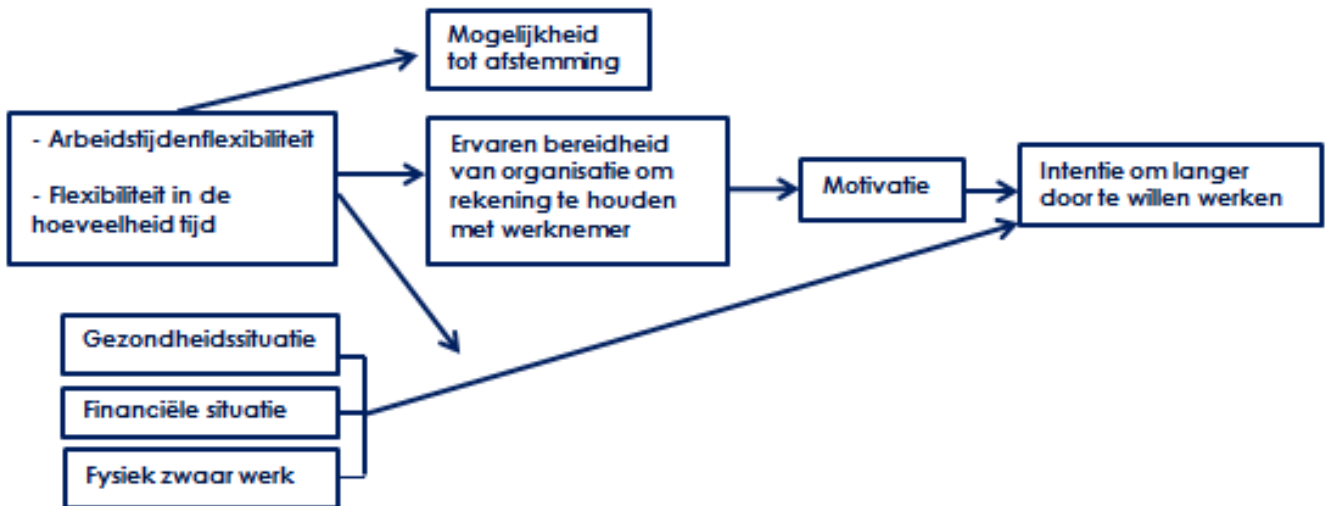
Zo is er een relatie gevonden tussen de gezondheidssituatie van de respondenten en de intentie om langer door te werken. Veel respondenten die verwachten eerder te stoppen met werken geven als belangrijke reden de gezondheidssituatie. Door de flexibiliteit die deze respondenten krijgen, is het mogelijk het werk beter vol te houden en zo dus ook langer door te kunnen werken.

Naast de gezondheidssituatie is er ook een relatie gevonden tussen de financiële situatie en het langer doorwerken. Wanneer respondenten namelijk financieel gezien moeten werken, zorgt dat ervoor dat respondenten inderdaad langer doorwerken. Deeltijdpensioen kan van invloed zijn op deze relatie wanneer er sprake is van het financieel gezien moeten doorwerken en tegelijkertijd een gezondheidssituatie die ervoor zorgt dat het niet vol te houden is.

De relatie tussen de fysiek zware kant van het werk en het langer doorwerken kan voorzichtig gemaakt worden. Meerdere respondenten vragen zich af of ze het op deze manier vol kunnen houden tot de pensioengerechtigde leeftijd. Veel respondenten spreken dan ook de behoefte uit om verschillende vormen van flexibiliteit nu of in de toekomst te willen waardoor het fysiek zware van het werk beter is vol te houden.

Naast dat flexibiliteit van invloed is op bepaalde relaties heeft flexibiliteit ook invloed op de variabele 'ervaren bereidheid van de organisatie om rekening te houden met

de werknemers'. Deze vorm is van invloed op de intentie om langer door te werken, via de schakel motivatie van de werknemer. Door de ervaren flexibiliteit ervaren medewerkers ook dat er rekening wordt gehouden met wat ze wel en niet kunnen. De respondenten ervaren dat de organisatie bereid is om rekening te houden met de werknemers, wat zich dan weer vertaalt in meer motivatie om te werken. De motivatie neemt dus toe. Deze motivatie heeft vervolgens weer een positieve invloed op de intentie om langer door te werken. Dit verklaart waarom de intentie om langer door te werken hoger ligt bij Siloah. Hier is er sprake van hogere mate van motivatie en ervaren bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemers.



*Figuur 1. Schematische weergave van de gevonden resultaten en relaties (vereenvoudigd)*

Alles samengenomen heeft flexibiliteit in het algemeen een positieve (indirecte) invloed op het langer doorwerken, waarbij er verschillende specifieke vormen van flexibiliteit zijn die misschien een minder positieve invloed kunnen hebben.

## AANBEVELINGEN

Naar aanleiding van het onderzoek zijn aanbevelingen geformuleerd. Hieronder zijn de aanbevelingen voor de gehandicaptenzorginstellingen Careander en Siloah weergegeven.

- ❖ Zorg dat medewerkers gemotiveerd blijven of gemotiveerder worden.
- ❖ Zorg ervoor dat op de korte termijn leidinggevenden in gesprek gaan met hun medewerkers van 55 jaar en ouder over welke zaken zij verwachten dat in de toekomst het werken gaat belemmeren.
- ❖ Zorg ervoor dat alle medewerkers de mogelijkheid krijgen om beroep te doen op bepaalde vormen van flexibiliteit wanneer er sprake is van gezondheidsklachten die het werk beïnvloeden.
- ❖ Zorg voor maatwerk wanneer flexibiliteit wordt geboden.

# INHOUD

---

<b>Voorwoord</b> .....	2
<b>Samenvatting</b> .....	3
<b>Inhoud</b> .....	7
<b>1. Inleiding</b> .....	13
1.1 De probleemstelling.....	14
1.2 Casusomschrijving.....	15
1.2.1 Careander.....	15
1.2.2 Siloah.....	15
1.3 Wetenschappelijke relevantie .....	16
1.4 Maatschappelijke relevantie .....	17
1.5 Bestuurskundige relevantie .....	17
1.6 Opbouw onderzoek .....	18
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	20
2.1 Langer doorwerken .....	21
2.1.1 Duurzame inzetbaarheid.....	21
2.1.2 Het langer doorwerken: De pensioenintentie van de medewerkers .....	22
2.2 Flexibiliteit .....	23
2.2.1 Werknemersflexibiliteit.....	23
2.2.2 Flexibiliteit in hoeveel en wanneer.....	25
2.2.3 De relatie tussen werknemer en werkgever .....	26
2.3 Koppeling tussen flexibiliteit voor de werknemer en langer doorwerken.....	27
2.3.1 De positieve invloed van flexibiliteit op langer doorwerken.....	27
2.3.2 De negatieve invloed van flexibiliteit op het langer doorwerken .....	28
2.3.3 De ontbrekende invloed tussen flexibiliteit op het langer doorwerken .....	29
2.3.4 Aanvullende verklarende elementen .....	30
2.4 De verwachtingen en het analytisch kader .....	31
2.5 De operationalisering .....	32
2.5.1 De afhankelijke variabele .....	33
2.5.2 De onafhankelijke variabelen .....	33
2.5.3 De verklarende variabelen .....	34
<b>3. Methodologische verantwoording</b> .....	36
3.1 Onderzoeksopzet .....	36
3.1.1 Kwalitatief onderzoek .....	36
3.1.2 Casestudy .....	36
3.1.3 Semigestructureerd interview .....	37
<i>Langer doorwerken door flexibiliteit</i> .....	7



3.2 Cases en respondenten.....	38
3.2.1 Casusselectie .....	38
3.2.2 Selectie van respondenten.....	39
3.2.3 Respondenten .....	40
3.3 Analysemethode.....	42
3.4 Kwaliteit van onderzoek.....	43
3.4.1 Betrouwbaarheid .....	43
3.4.2 Validiteit .....	44
<b>4. Analyse.....</b>	<b>45</b>
4.1 Inleiding .....	45
4.2 langer doorwerken .....	47
4.2.1 Stoppen met werken voor de pensioengerechtigde leeftijd.....	47
4.2.2 Stoppen met werken op de pensioengerechtigde leeftijd.....	48
4.2.3 Stoppen met werken na de pensioengerechtigde leeftijd.....	48
4.2.4 Tot slot .....	49
4.3 Gezondheidssituatie .....	50
4.3.1 gezondheid en het langer doorwerken.....	51
4.3.2 Tot slot .....	51
4.4 Financiële situatie.....	52
4.4.1 Het kunnen veroorloven om met pensioen te gaan en te stoppen met werken.....	52
4.4.2 Financiën en het langer doorwerken.....	53
4.4.3 Financiële situatie, gezondheidssituatie en het langer doorwerken .....	54
4.4.4 Tot slot .....	54
4.5 Fysiek zwaar werk.....	54
4.5.1 Het werk is fysiek (niet) zwaar .....	55
4.5.2 Fysiek zwaar werk en het langer doorwerken.....	56
4.5.3 Tot slot .....	57
4.6 Emotioneel zwaar werk .....	57
4.6.1 Het werk is emotioneel (niet) zwaar .....	58
4.6.2 Emotioneel zwaar werk en het langer doorwerken .....	59
4.6.3 Tot slot .....	59
4.7 Werknemersflexibiliteit .....	60
4.7.1 Arbeidstijdenflexibiliteit .....	61
4.7.2 Flexibiliteit in hoeveelheid tijd .....	65
4.7.3 Inhoudelijke flexibiliteit en enkele overige vormen .....	70
4.7.4 Tot slot .....	72

4.8 Invloed van flexibiliteit .....	72
4.8.1 Gezondheid, flexibiliteit en het langer doorwerken.....	73
4.8.2 Financiën, flexibiliteit en het langer doorwerken.....	75
4.8.3 Fysiek zwaar werk, flexibiliteit en het langer doorwerken.....	76
4.8.4 Tot slot .....	77
4.9 Mogelijkheid tot afstemming .....	77
4.9.1 De mogelijkheid tot afstemming op korte termijn .....	79
4.9.2 De mogelijkheid tot afstemming op lange termijn.....	79
4.9.3 Flexibiliteit en afstemming van werk en privé.....	80
4.9.4 Afstemming van werk en privé en het langer doorwerken .....	82
4.9.5 Tot slot .....	82
4.10 Bereidheid organisatie om rekening te houden met de werknemer .....	82
4.10.1 Flexibiliteit en de bereidheid van de organisatie om rekening te houden met werknemer.....	84
4.10.2 Bereidheid organisatie om rekening te houden met werknemer en het langer doorwerken.....	85
4.10.3 Tot slot .....	86
4.11 Motivatie van de werknemer .....	86
4.11.1 Motivatie van de werknemer en het langer doorwerken.....	87
4.11.2 Ervaren bereidheid organisatie om rekening te houden met wernemer, motivatie en het langer doorwerken.....	88
4.11.3 Tot slot .....	89
4.12 Conclusie .....	89
<b>5. Conclusie en aanbevelingen .....</b>	<b>91</b>
5.1 Inleiding .....	91
5.2 de conclusies.....	91
5.2.1 De intentie om te stoppen met werken bij Careander en Siloah .....	91
5.2.2 De werknemersflexibiliteit die voor komt bij Careander en Siloah.....	91
5.2.3 De invloed van flexibiliteit op de intentie om langer door te werken en de verklaringen daarbij .....	93
5.2.4 De rol van werknemersflexibiliteit op het langer door werken .....	94
5.3 Aanbevelingen voor de praktijk .....	95
5.4 Discussie.....	97
5.4.1 Reflectie op de resultaten.....	97
5.4.2 Reflectie op verloop van het onderzoek.....	98
5.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek .....	99
<b>6. Literatuurlijst .....</b>	<b>101</b>

<b>7. Bijlagen</b> .....	106
7.1 Bijlage I – Interviewhandleiding + vragen .....	106
7.2 Bijlage II – Checklist .....	110
7.3 Bijlage III – Codeerschema .....	111
7.3.1 Verantwoording van toevoegingen .....	117

## FIGUREN

1. Schematische weergave van de gevonden resultaten en relaties (vereenvoudigd)
2. Het AMO model (Boxall & Purcell, 2011)
3. Analytisch kader
4. Schematische weergave van de gevonden resultaten en relaties (vereenvoudigd)
5. De gevonden relaties en resultaten: Het langer doorwerken
6. De gevonden relaties en resultaten: Gezondheid en het langer doorwerken
7. De gevonden relaties en resultaten: Financiën en het langer doorwerken
8. De gevonden relaties en resultaten: Fysiek zwaar werk en het langer doorwerken
9. De gevonden relaties en resultaten: De werknemersflexibiliteit
10. De gevonden relaties en resultaten: Werknemersflexibiliteit, gezondheid en het langer doorwerken
11. De gevonden relaties en resultaten: Werknemersflexibiliteit, financiën en het langer doorwerken
12. De gevonden relaties en resultaten: Werknemersflexibiliteit, fysiek zwaar werk en het langer doorwerken
13. De gevonden relaties en resultaten: Mogelijkheid tot afstemming
14. De gevonden relaties en resultaten: Werknemersflexibiliteit en de mogelijkheid tot afstemming
15. De gevonden relaties en resultaten: Werknemersflexibiliteit en de ervaren bereidheid.
16. De gevonden relaties en resultaten: Bereidheid, motivatie en het langer doorwerken
17. De gevonden relaties en resultaten: Motivatie en het langer doorwerken
18. De gevonden relaties en resultaten: Bereidheid, motivatie en het langer Doorwerken
19. Complete weergave van gevonden relaties en resultaten met specifieke vormen van flexibiliteit
20. Schematische weergave van de gevonden resultaten en relaties (vereenvoudigd)

## TABELLEN

1. Operationalisering de intentie om langer door te willen werken
2. Operationalisering Arbeidstijdenflexibiliteit
3. Operationalisering Flexibiliteit in de hoeveelheid tijd
4. Operationalisering de mogelijkheid tot afstemming
5. Operationalisering bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer.
6. Operationalisering financiële situatie
7. Operationalisering gezondheidssituatie
8. Operationalisering fysiek zwaar werk

9. Operationalisering emotioneel zwaar werk
10. De respondenten met selectiekenmerken
11. Schematische weergave van alle resultaten samengevat
12. Resultaten: Het langer doorwerken
13. Resultaten: De gezondheidssituatie
14. Resultaten: De financiële situatie
15. Resultaten: Fysiek zwaar werk
16. Resultaten: Emotioneel zwaar werk
17. Belangrijkste resultaten: Werknemersflexibiliteit
18. Resultaten: Het werken op ongebruikelijke tijden
19. Resultaten: Extra uitingsvormen arbeidstijdenflexibiliteit
20. Resultaten: Het reduceren van de tijd die moet worden gewerkt
21. Resultaten: Deeltijdwerken
22. Resultaten: Deeltijdpensioen
23. Resultaten: Extra uitingsvormen flexibiliteit in hoeveelheid
24. Resultaten: Inhoudelijke flexibiliteit en overige vormen van flexibiliteit
25. Resultaten: De mogelijkheid tot afstemming
26. Resultaten: De bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer
27. Resultaten: Motivatie van werknemer

# 1. INLEIDING

---

De laatste jaren is het overheidsbeleid erop gericht de arbeidsdeelname in het algemeen te verhogen. Hierdoor is duurzame inzetbaarheid een kernbegrip geworden in het huidige arbeidsmarktbeleid (Vlasblom, Van Echtelt & De Voogd-Hamelink, 2015). Het streven van de overheid is om werknemers tot hun pensioen actief te houden op de arbeidsmarkt. In het rapport Aanbod van Arbeid 2014 worden drie aspecten genoemd die van belang zijn om dit streven te behalen, namelijk mobiliteit, scholing en gezondheid (Vlasblom et al., 2015). Mobiliteit, omdat werknemers die met regelmaat van baan of functie wisselen nieuwe kennis en vaardigheden opdoen, zodat ze beter inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt. Scholing, omdat het ervoor zorgt dat de inzetbaarheid van de werkenden op peil blijft. Gezondheid heeft vooral betrekking op het voortijdig voorkomen van uitval door ziekte of ongeschiktheid (Vlasblom et al., 2015). Een veelheid van factoren die van belang zijn om medewerkers inzetbaar te houden en ze mogelijk ook langer te laten doorwerken. Het daadwerkelijk doorwerken kan namelijk worden opgevat als een uiting van succesvolle duurzame inzetbaarheid (Brouwer, De Langer, Van der Mei, Wessels, Koolhaas, Bültmann, Van der Heijden & Van der Klink, 2012).

Naast duurzame inzetbaarheid is de toegenomen flexibiliteit en flexibilisering van de arbeidsmarkt een ontwikkeling die niet los staat van de bovengenoemde drie thema's. Toename van flexibele contracten, van flexwerk en flexibiliteit van werken in tijd en plaats (Vlasblom et al., 2015) is de huidige realiteit. De voordelen van het flexibel werken worden op grote schaal bepleit (Menezes & Kellhier, 2011). Het gaat dan voornamelijk om de individuele en organisatieprestaties die het met zich meebrengt (Menezes & Kelliher, 2011). In de systematische review van Menezes & Kellhier (2011) worden vele onderzoeken aangehaald die elk het verband tussen flexibele werkarrangementen en individuele of organisatie prestaties aankaarten. Ook binnen de cao-ontwikkelingen worden steeds meer flexibele afspraken vastgesteld. Op dit moment zijn er ontwikkelingen gaande in de zorg waarbij meer flexibiliteit de focus is. Flexibiliteit voor de medewerker (zoals zelf werktijden invullen), maar ook flexibiliteit van de medewerker (zoals stand-by regelingen) (Alis, Karsten & Leopold, 2006). Recent hebben werknemers ook het recht gekregen om te kunnen vragen naar thuiswerken en flexibele werktijden (AD, 2015). Deze ontwikkelingen naar meer flexibiliteit zorgt direct voor de vraag hoe dit de werkenden beïnvloedt.

Flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid zijn twee belangrijke ontwikkelingen die elkaar raken (Vlasblom et al., 2015). De vraag is echter op welke wijze deze elkaar beïnvloeden. Het streven van de overheid is dat ouderen langer blijven doorwerken (Vlasblom et al., 2015). Om dit te bewerkstelligen zijn er condities nodig waardoor zij langer willen blijven doorwerken. Tegelijkertijd is er sprake van meer flexibilisering van de arbeidsmarkt. Deze flexibilisering is vooral gericht op de werkgever, namelijk flexibel omgaan met de veranderingen in het werk en het flexibel inzetten van de werknemer. De vraag is of deze vorm van flexibiliteit in het voordeel kan zijn of juist in het nadeel van de werknemer. Flexibiliteit die in het voordeel is van de werknemer wordt flexibiliteit voor de werknemer genoemd (Alis et al., 2006). Voorbeelden hiervan zijn vrijwillig deeltijdwerken, zelf werktijden en/of aantal uren bepalen (Fleetwood, 2007). Mogelijk zijn dit ook bepaalde condities die ervoor zorgen dat medewerkers langer willen doorwerken. Beide vormen hierboven besproken gaan

om flexibiliteit gericht op de werknemer; werknemersflexibiliteit. De vraag is of deze ontwikkelingen van flexibilisering nu invloed hebben op het langer willen doorwerken van oudere zorgmedewerkers.

Om een beter beeld te krijgen van hoe flexibiliteit invloed heeft op het langer doorwerken zijn er twee gehandicaptenzorginstellingen onderzocht. Dit zijn de organisaties Careander en Siloah die beiden zorg bieden aan mensen met een (verstandelijke) beperking. Later in paragraaf 1.2 volgt de casusbeschrijving.

## 1.1 DE PROBLEEMSTELLING

---

Het onderzoek richt zich op flexibilisering en de invloed op het langer door willen werken van zorgwerknemers van 50 jaar en ouder van de zorginstellingen Careander en Siloah. Hierbij is gekeken naar hoe de werknemersflexibiliteit invloed heeft en hoe dit valt te verklaren. Op basis van de kennis die wordt verzameld worden aanbevelingen geformuleerd voor de zorginstellingen Careander en Siloah. Tevens zijn deze aanbevelingen interessant voor andere zorginstelling die ook zorg bieden aan mensen met een (verstandelijke) beperking. Hieronder zijn de doelstelling en vraagstelling geformuleerd. De vraagstelling wordt beantwoord in de conclusie. Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn er enkele deelvragen geformuleerd waarmee stapsgewijs de hoofdvraag wordt beantwoord.

### **DOELSTELLING:**

Dit onderzoek heeft ten doel aanbevelingen te doen aan de zorginstellingen Careander en Siloah, over hoe werknemersflexibiliteit ervoor zorgt dat werknemers wel of niet langer willen doorwerken, door een vergelijkende casestudie uit te voeren bij de zorginstellingen Careander en Siloah.

### **VRAAGSTELLING:**

**Hoe zorgt werknemersflexibiliteit ervoor dat uitvoerende zorgmedewerkers van 50 jaar en ouder van de zorginstellingen Careander en Siloah wel of niet langer willen doorwerken?**

### **DEELVRAGEN:**

- Wanneer verwachten de uitvoerende zorgmedewerkers van 50 jaar en ouder van de zorginstellingen Careander en Siloah op dit moment te stoppen met werken?
- Welke vormen van werknemersflexibiliteit zijn terug te zien bij de zorginstellingen Careander en Siloah?
- Hoe zorgt werknemersflexibiliteit ervoor dat uitvoerende zorgmedewerkers van 50 jaar en ouder van de zorginstellingen Careander en Siloah langer willen doorwerken?
- Hoe is deze invloed te verklaren?

---

## 1.2 CASUSOMSCHRIJVING

---

Om dit te kunnen onderzoeken zijn er twee cases gekozen de zorginstellingen Careander en Siloah. Hieronder worden beide instellingen verder toegelicht.

---

### 1.2.1 CAREANDER

---

Careander is in 1967 gestart onder de naam Welzijnszorg. Op dit moment biedt Careander zorg en ondersteuning in Gelderland en Utrecht, waarbij het specifiek gaat om Noord-, West en Zuid Veluwe, Bunschoten en Spakenburg (Careander, 2015c).

Careander ondersteunt mensen met een verstandelijke beperking op het gebied van wonen, werken/dagbesteding, ambulante zorg, logeren en vrije tijd. Zij doen dit vanuit een protestants christelijke visie waarbij ieder mens uniek en waardevol is (Careander, 2015d). Careander biedt huisvesting aan 350 cliënten met een verstandelijke beperking en ruim 400 cliënten maken gebruik van faciliteiten op het gebied van dagbesteding. Dit maken ongeveer 756 personeelsleden (406 fte) mogelijk (Careander, 2015a; Careander, 2015e).

De zorg- en dienstverlening is gericht op het antwoord geven van de hulpvraag van de cliënten. Bij deze dienstverlening hoort het werken met een zorg- en ondersteuningsplan (Careander, 2015b). In het zorg- en ondersteuningsplan wordt beschreven hoe de zorg en begeleiding wordt geboden, welke doelen aan gewerkt wordt en wat de aandachtspunten zijn in de begeleiding. Iedere cliënt heeft een persoonlijke begeleider (Careander, 2015b).

Het personeelsbeleid is gericht op het zo goed mogelijk ontwikkelen van de mogelijkheden van de medewerker. Er is aandacht voor individuele ontplooiingsmogelijkheden en ook is er veel aandacht voor kwaliteit. Er worden eisen gesteld aan opleiding en ervaring van de medewerkers. Daarnaast worden de kennis en vaardigheden verder ontwikkeld door middel van scholing (Careander, 2015b).

---

### 1.2.2 SILOAH

---

Siloah is opgericht in 1975 vanuit de vereniging Helpende Handen (Stolk, 2007). Siloah biedt zorg en ondersteuning door een groot deel van het land. De verschillende locaties zijn gevestigd in 's Gravenpolder, Barneveld, Bodegraven, Capelle aan den IJssel, Den Dolder, Geldermalsen, Moerkapelle, Nunspeet, Rijssen, Tholen, Urk en Werkendam (Siloah, 2015d).

Net zoals Careander is Siloah gespecialiseerd in gehandicaptenzorg waarbij zij mensen met een (verstandelijke) beperking ondersteuning bieden op het gebied van wonen, dagbesteding, logeren, zaterdagopvang, begeleid zelfstandig wonen en ambulante zorg (Siloah, 2015a). Siloah biedt zorg en begeleiding vanuit een reformatorische identiteit (Siloah, 2015b). Er wordt aan 333 cliënten huisvesting geboden en aan ongeveer 105 cliënten wordt dagbesteding aangeboden. Dit maken 715 personeelsleden (328 fte) mogelijk (Siloah, 2014).



De zorg- en dienstverlening van de woonvormen is gebaseerd op de zorgzwaartepakketten. Dat is het recht wat een cliënt heeft om in een zorginstelling te wonen. Hierbij gaat het om welke zorg iemand krijgt die niet langer zelfstandig kan wonen. Het gaat om de zorg die noodzakelijk is en zo goed mogelijk past bij de cliënt (Siloah, 2015c). Bij het wonen is de doelstelling cliënten een thuis te bieden waar ze binnen de eigen mogelijkheden tot hun recht komen. De basis hiervoor is het individuele zorg-begeleidingsplan dat wordt opgesteld door de zorgcoördinator van de cliënt.

Binnen Siloah zijn ze gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Dit wordt gestimuleerd door middel van bijvoorbeeld een cursus of opleiding. Hierbij gaat het om het ontwikkelen van persoonlijke kwaliteiten en het stimuleren van persoonlijke groei. Ook wordt er gestreefd om het werk uitdagend te maken (Siloah, 2015e).

### 1.3 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

---

In de literatuur wordt veelvuldig het effect van flexibel werken op organisatieprestaties en individuele prestaties beschreven (Menezes & Kelliher, 2011; Stavrou, 2005; Wood, Menezes & Lascaosa, 2003). De verbinding tussen flexibiliteit en het langer doorwerken is eerder onderzocht. Daarbij is er een tweezijdig beeld te zien van de invloed van flexibilisering op het langer doorwerken. Er zijn verbanden gevonden tussen flexibiliteit en de pensioenbeslissing van medewerkers (Bal, De Jong, Jansen en Bakker, 2011; Humphrey, Costigan, Pickering, Stratford, & Barnes, 2003). Echter is deze samenhang bij andere onderzoeken niet gevonden (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Herrbach, Mignonac, Van den Berghe & Negrini, 2009; Van Solinge & Henkens, 2011; Henkens, Van Solinge & Van Dalen, 2009). Onderzoek laat wel zien dat flexibele werkarrangementen worden gezien als een conditie waaronder werknemers langer blijven doorwerken (o.a. Van Loo, De Grip & Montziaan, 2006; Phillipson, 2004; Walker, 2005). Zo zou de mogelijkheid van deeltijdpensioen en flexibele werktijden voor 65% van de werkenden een argument zijn om langer te blijven doorwerken (Van Loo et al., 2006: p.19-21).

Specifiek kijkend naar de zorgsector, is te zien dat ook in de verpleging er de toenemende behoefte is om flexibiliteit te krijgen qua werkuren wanneer de verpleegsters ouder worden (Cohen, 2006). Echter is er nog weinig kennis specifiek over zorginstellingen in de gehandicaptenzorg. Dit onderzoek heeft tot doel hier een bijdrage aan te leveren door specifiek twee gehandicapte zorginstellingen te onderzoeken. Dit zijn Careander en Siloah.

Ook laten Van Zwieten, Ybema en Geuskens (2011) zien dat de tevredenheid over de flexibiliteit in de arbeidsvoorwaarden een belangrijke reden is langer te willen doorwerken. De hierboven vermelde condities, zijn condities die de medewerkers zelf noemen om langer te willen blijven werken. Dat medewerkers zelf aangeven een vorm van flexibilisering als conditie te zien om langer te willen doorwerken en er daarnaast een verband wordt gevonden tussen beide variabelen, leidt tot de vraag hoe flexibiliteit er dan voor zorgt dat medewerkers langer willen doorwerken? Van Soling en Henkens (2011), Armstrong en Ursel (2009) geven enkele verklaringen voor deze samenhang maar geven in hun onderzoeken aan dat verder onderzoek naar

dit verband benodigd is. Er worden voorzichtig verklaringen gegeven voor de samenhang, maar hoe het verband precies zit wordt niet beschreven (Van Solinge & Henkens, 2011; Armstrong & Ursel, 2009). Dit onderzoek tracht het verband tussen flexibiliteit en langer willen doorwerken verder te onderzoeken. Dit betekent enerzijds het beschrijven van de invloed en anderzijds ook het verklaren van deze relatie. De focus van het onderzoek ligt dan ook volledig op de invloed van werknemersflexibiliteit op het langer doorwerken. In andere onderzoeken (o.a. Van Solinge & Henkens, 2011; Bal et al., 2011; Armstrong-Stassen & Ursel, 2009) worden er vaak meerdere factoren getoetst om te onderzoeken welke factoren invloed hebben op het langer doorwerken. Deze onderzoeken zijn veelal gericht op kwantitatieve toetsing van de relaties. Hierdoor mist een verdere diepgang van deze precieze invloed. Door kwalitatief onderzoek te doen specifiek naar deze invloed kan er meer duidelijkheid worden verkregen over de invloed en ligt de focus ook volledig op deze factor.

---

## 1.4 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

---

Maatschappelijk gezien is het belangrijk dat ouderen langer doorwerken om zo de hoge kosten die de vergrijzing met zich mee brengt te kunnen beheersen. Daarnaast is het doorwerken van ouderen nodig voor de organisaties en instanties zelf, want door het weinige aanbod zullen zij anders mensen te kort komen (Van Loo et al., 2006; Groot & Heyma, 2004). Naast deze twee zaken zijn er ook nog enkele andere consequenties te benoemen door de vergrijzing. Zo moeten sociale voorzieningen door steeds minder mensen worden gefinancierd (Groot & Heyma, 2004). De werkende 'jongeren' ervaren een steeds grotere premiedruk (Groot & Heyma, 2004). Tot slot is er ook sprake van vernietiging van menselijk kapitaal doordat ouderen eerder uittreden. Deze kennis en ervaring gaat verloren (Groot & Heyma, 2004). Om ervoor te zorgen dat ouderen langer blijven doorwerken, is het dus noodzakelijk om te blijven investeren in onderzoek gericht op de factoren die het langer doorwerken positief beïnvloeden, maar ook juist negatief kunnen beïnvloeden. Dit onderzoek heeft ten doel om aanbevelingen te doen over hoe flexibiliteit mogelijk invloed heeft op het langer of niet langer willen doorwerken van oudere zorgwerknemers bij zorginstellingen Careander en Siloah. Op deze manier wordt meer kennis verkregen over welke vormen van flexibiliteit wel en geen invloed hebben in de zorgsector en dan specifiek in de gehandicapten zorg bij bovengenoemde instellingen. Daarnaast wordt er meer duidelijkheid verkregen over de precieze invloed waardoor hier ook verder op ingespeeld kan worden door middel van beleid. HR-beleid kan aangepast worden, wat ten goede komt aan de inzetbaarheid van de oudere medewerkers.

---

## 1.5 BESTUURSKUNDIGE RELEVANTIE

---

De verzorgingsstaat moet betaalbaar blijven en om dit te bewerkstelligen is er het streven om werknemers tot aan hun pensioen blijvend en breed actief te houden op de arbeidsmarkt (Vlasblom et al., 2015). Bestuurskundig gezien is dit onderzoek relevant omdat het een bijdrage levert aan mogelijke oplossingsrichtingen om ouderen langer te willen laten doorwerken. De focus van het onderzoek ligt dus op

de vergrijzing, het langer doorwerken en duurzame inzetbaarheid. Belangrijke vraagstukken in de Bestuurskunde.

Daarnaast wordt de oplossingsrichting gezocht binnen flexibiliteit. Een onderwerp wat nu veel aandacht krijgt, waarbij het vooral gaat over de flexibiliteit die van de werknemer wordt gevraagd. De arbeidsmarkt vraagt namelijk om meer flexibilisering (Vlasblom et al.,2015). Doordat de focus in dit onderzoek specifiek ligt op de werknemersflexibiliteit wordt er een bijdrage geleverd aan de invloed van deze specifieke vorm van flexibiliteit. Specifiek hierbij wordt gekeken naar de invloed binnen de zorgsector, een belangrijke publieke sector die nu te maken heeft met ingrijpende transities.

Tot slot is de doelstelling om aanbevelingen te formuleren. Enerzijds voor eventueel vervolgonderzoek, maar ook aanbevelingen voor de praktijk. Specifiek is deze praktijk gericht op de gehandicaptenzorg bij de instellingen Careander en Siloah. Op deze wijze wordt er ook een bijdrage geleverd aan de praktijkgerichte kant van Bestuurskunde.

---

## 1.6 OPBOUW ONDERZOEK

---

Hierboven is de inleiding en aanleiding van het onderzoek besproken. Daarop aansluitend is de probleemstelling en de casus beschrijving uitgewerkt. Vervolgens is er stilgestaan bij de relevantie van het onderzoek. De wetenschappelijke relevantie, de maatschappelijke en de bestuurskundige relevantie zijn allen aan bod gekomen om te verduidelijken op welke wijze het onderzoek relevant is.

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader besproken. In de eerste paragraaf is verder ingegaan op duurzame inzetbaarheid, om vervolgens te specificeren naar het langer doorwerken. In de tweede paragraaf is werknemersflexibiliteit verder uitgewerkt, de vormen van flexibiliteit voor de werknemer en is er een koppeling gemaakt met het psychologisch contract. In paragraaf drie is de koppeling gemaakt tussen beide variabelen. Hierop aansluitend zijn enkele verwachtingen uitgesproken. Tot slot in de laatste paragraaf worden de theoretische variabelen meetbaar gemaakt in de operationalisering.

In hoofdstuk 3 is de methodologische verantwoording van de opzet en uitvoering van het onderzoek beschreven. Hier is de keuze voor de methode, de casusselectie, de steekproef en wijze van analyse verder toegelicht. Aanvullend zijn de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek besproken en hoe dit wordt gewaarborgd in het onderzoek.

In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van het onderzoek besproken. Hierbij wordt de samenvattende tabel 11 en de schematische weergave van de resultaten en relaties, figuur 4, gebruikt als leidraad voor het hoofdstuk. Waarbij eerste de intentie om langer door te werken wordt besproken. Aanvullend worden de gezondheidssituatie, financiële situatie, het fysiek zware van het werk en emotioneel zware van het werk besproken en wordt de koppeling gemaakt met het langer doorwerken. Daarna volgt de uitwerking van de werknemersflexibiliteit, met aansluitend daarop de invloed van flexibiliteit op de vier relaties hierboven benoemd. Daarna volgen de afstemming van werk en privé en de koppeling met

flexibiliteit, en de bereidheid van de organisatie om rekening te houden met werknemer en de koppeling met het langer doorwerken en flexibiliteit. Tot slot wordt nog de motivatie van de werknemer besproken als belangrijke variabele.

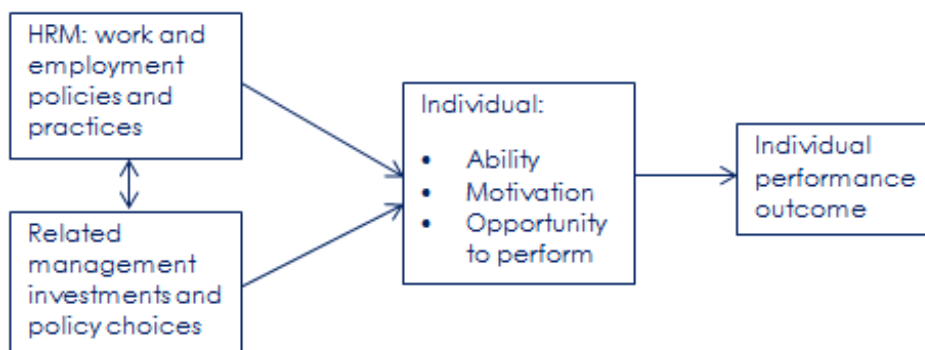
In hoofdstuk 5 volgt de conclusie. Hier zullen alle deelvragen worden beantwoord met daarop aansluitend de hoofdvraag. Aansluitend daarop volgen de aanbevelingen voor de praktijk. Daarna volgt de reflectie op het onderzoek waarbij gereflecteerd wordt op de gevonden resultaten en op het verloop van het onderzoek. Tot slot worden de aanbevelingen voor verder onderzoek besproken.

Hierna is er nog de bijlage waarin de interviewhandleiding staat. De checklist die gebruikt is bij het interview. Het codeerschema en de verantwoording van aanpassingen in het codeerschema.

## 2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk zijn de twee theoretische variabelen verder uitgewerkt. Hieronder wordt in paragraaf 2.1 duurzame inzetbaarheid en dan specifiek het langer doorwerken van oudere werknemers onderzocht. Aansluitend wordt de werknemersflexibiliteit beschreven in paragraaf 2.2, waarbij het onderscheid wordt gemaakt in flexibiliteit die van de werknemer gevraagd wordt door de werkgever, en flexibiliteit voor de werknemer. Vervolgens wordt in paragraaf 2.3 de koppeling gemaakt tussen beide variabelen waarbij verder is stilgestaan wat de invloed van flexibiliteit op het langer doorwerken is. Daarop volgend zijn de verwachtingen besproken in paragraaf 2.4. Tot slot volgt de operationalisering, waar de variabelen meetbaar zijn gemaakt in paragraaf 2.5.

Voordat deze variabelen worden uitgewerkt is het zaak om de variabelen en de daarbij behorende relatie in de HRM literatuur te plaatsen. Het basis mechanisme waarin de relatie tussen het langer doorwerken en werknemersflexibiliteit geplaatst kan worden is het AMO model (zie figuur 1) (Boxall & Purcell, 2011). De *ability*, de *motivation* en de *opportunity to perform* zijn de variabelen die moeten worden bevorderd om individuele prestatie uitkomsten te verbeteren. Deze individuele prestaties kunnen vervolgens weer van invloed zijn op de organisatieprestaties. Deze drie variabelen kunnen worden bevorderd door HRM beleid en praktijken, en door management investeringen (Boxall & Purcell, 2011).



Figuur 2. Het AMO model (Boxall & Purcell, 2011)

Het langer doorwerken is in deze situatie de individuele prestatie. De werknemersflexibiliteit kan aan de linker zijde geplaatst worden onder HRM beleid en praktijk. Vanuit dit model gezien, kan door middel van de flexibiliteit de ability, motivation en opportunity to perform worden bevorderd en is dit van invloed op de individuele prestaties. De vraag is hoe de relatie tussen het langer doorwerken en werknemersflexibiliteit precies werkt? Deze vraag is te relateren aan de *black box*. Dit gaat over hoe de relatie loopt tussen HRM en prestaties en onder welke condities dit tot stand komt (Bowen & Ostroff, 2004). Door dit onderzoek kan er dus ook een bijdrage geleverd worden aan de verduidelijking van de *black box*. Vanuit dit mechanisme is te veronderstellen dat er geen directe relatie is tussen werknemersflexibiliteit en het langer doorwerken. Om nu meer duidelijkheid te krijgen over beide variabelen worden beiden hieronder verder uitgewerkt.

## 2.1 LANGER DOORWERKEN

---

De overheid wil dat ouderen langer doorwerken en hebben daarom in het beleid een belangrijke focus gelegd op duurzame inzetbaarheid (Vlasblom et al., 2015). In dit onderzoek wordt specifiek gekeken naar het langer *willen* doorwerken van oudere zorgwerknemers. Daarbij gaat het dus om de pensioneringshouding van medewerkers (De Lange, Ybema & Schalk, 2011). Voordat hier specifiek over wordt gesproken, wordt eerst verder in gegaan op duurzame inzetbaarheid in de context van het onderzoek. Het daadwerkelijk doorwerken kan namelijk opgevat worden als een uiting van succesvolle duurzame inzetbaarheid (Brouwer et al., 2012).

---

### 2.1.1 DUURZAME INZETBAARHEID

---

Duurzame inzetbaarheid is ook wel beter bekend onder de Engelse term *employability*. Vertaald het vermogen om werk te verkrijgen (Gaspersz & Ott, 1996: p.1,2). *Employability* is in loop der jaren veranderd. In de jaren vijftig van de vorige eeuw werd deze term gebruikt in verband met de inzetbaarheid van kansarme groepen, zoals werklozen en gehandicapten (De Grip, Van Loo & Sanders, 1999). Op deze wijze werd geprobeerd de kans op werk voor deze groep te vergroten. Vanaf de jaren zeventig werd er specifiek gekeken naar de beroeps specifieke kennis en vaardigheden, en later kwamen daar ook de sociale vaardigheden bij (Gründemann, 2009). Jaren tachtig gaat het meer om houding, kennis en vaardigheden die in de gehele loopbaan noodzakelijk zijn. De focus ligt niet meer op specifieke groepen, maar op alle werkenden (Gründemann, 2009). In de jaren negentig wordt vervolgens de omgeving onderdeel van *employability*. Denk hierbij aan de situatie op de arbeidsmarkt en beleid van de organisatie (Gründemann, 2009). Nu wordt ook steeds meer het belang van de werknemer om zelf te werken aan een brede inzetbaarheid benadrukt. Arbeidsrelaties veranderen en zo ziet men steeds meer een verschuiving van *lifetime employment* naar *lifetime employability*. De verantwoordelijkheid is daarmee met de tijd ook veranderd. De verantwoordelijkheid voor *employability* lag eerst bij de overheid, toen bij de werkgever, nu bij de werknemer (Van der Heijden, 2005, in Gründemann, 2009: p.91).

#### **DEFINITIE DUURZAME INZETBAARHEID**

Om eenduidigheid te hebben over het begrip duurzame inzetbaarheid wordt de volgende definitie gebruikt.:

*“Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten”* (Van der Klink, Brouwer, Bültmann, Burdof, Schaufeli, Van der Wilt & Zijlstra, 2010: p.8).

Deze definitie komt voort uit de rapportage van Van der Klink et al. (2010) genaamd *Duurzame inzetbaarheid, werk als waarde*. Zij hebben hierbij de opdracht gekregen om het begrip ‘duurzame inzetbaarheid’ te definiëren (Van der Klink et al., 2010). Deze definitie sluit aan bij de ontwikkeling die duurzame inzetbaarheid heeft

doorgemaakt in loop der tijd (zie hierboven). Waarbij duurzame inzetbaarheid een kenmerk en verantwoordelijkheid is van werknemer en werkgever en tegelijkertijd een contextueel begrip is (Van der Klink et al., 2010). Omdat deze definitie alle kenmerken in zich draagt, is deze definitie gekozen.

Duurzame inzetbaarheid wordt dus steeds meer de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer (Van der Heijden, 2005, in Gründemann, 2009: p.91), maar ook de werkgever blijft verantwoordelijk voor het scheppen van voorwaarden waaronder de werknemer zich binnen het werk kan ontwikkelen (Van der Klink et al., 2010). De werkgever moet de medewerker dus in staat stellen om goed te kunnen blijven functioneren. Een vorm van beleid die hierop is gericht, is het levensfasebewust personeelsbeleid (Peters, 1995). Dit beleid is gericht op het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van iedere werknemer per leeftijdscategorie. Binnen iedere levensfase zijn er andere behoeften waar op in gespeeld kan worden. Om oudere werknemers langer te behouden, is individueel maatwerk nodig. Bij sommigen zijn ontsiemaatregelen bijvoorbeeld nodig (Gründemann, 2009). Voor de grote groep werknemers jonger dan 55 jaar kan er meer preventief employability beleid worden ontwikkeld. Werknemers moeten meer employable en enjoyable worden. Employable gaat het om gezond, gemotiveerd, competent en productief zijn. Bij enjoyable gaat het om het hebben van plezier in het werk (Gründemann, 2009). Duurzame inzetbaarheid wordt dus steeds meer de verantwoordelijkheid van de werknemer, maar ook de werkgever blijft van belang om werknemers duurzaam inzetbaar te houden.

---

### 2.1.2 HET LANGER DOORWERKEN: DE PENSIOENINTENTIE VAN DE MEDEWERKERS

---

In dit onderzoek gaat het over het langer willen doorwerken en dus de pensioenintentie van de oudere zorgmedewerker van de zorginstellingen Careander en Siloah. Het gaat over wanneer zij verwachten met pensioen te gaan. De pensioenintentie en de wensen/plannen ten aanzien van de timing van uittreden blijken een voorspellende waarde te hebben voor het daadwerkelijke pensioengedrag van de medewerker (Taylor & Shore, 1995; Henkens et al., 2009). Er zijn ook verschillende factoren die invloed hebben op de uittredingskans. De financiële context en dan specifiek een hoger uitkeringspercentage, een groter vermogen en het ontbreken van een pensioengat vergroten de uittredingskans (Henkens et al., 2009). Daarnaast vergroten gezondheidsklachten de uittredingskans, en de stimulans vanuit de sociale omgeving (partner en direct leidinggevende) om langer door te werken zorgt voor een kleinere uittredingskans (Henkens et al., 2009). Tegelijkertijd is er echter weinig bekend over het daadwerkelijke pensioengedrag (Henkens et al., 2009). Onderzoeken laten zien dat er vaak sprake is van een bijstelling in de richting van het eerder stoppen (Henkens et al., 2009; Henkens & Tazelaar, 1997). Tegelijkertijd vermoeden recente onderzoeken dat werknemers hun plannen over pensionering bijstellen in de richting van het langer doorwerken (Henkens et al., 2009). Zo zijn veel Nederlandse werknemers zich ervan bewust dat zij niet meer op hun 60-62<sup>ste</sup> met vervroegd pensioen kunnen gaan (Cuealenaere & Chotkowski, 2008). Het lijkt dat er nog geen eenduidigheid is over de pensioenintentie en het daadwerkelijke pensioengedrag van de werknemer. In dit onderzoek wordt gepoogd meer duidelijkheid te genereren over de pensioenintentie van de zorgwerknemer.

De pensioenintentie wordt ook wel aangeduid als de geplande pensioneringsleeftijd (Van Solinge & Henkens, 2011). Als er dan gesproken wordt over het langer doorwerken dan gaat het over het doorwerken tot de pensioenleeftijd. Deze pensioenleeftijd is op dit moment 65 jaar en 2 maanden (Rijksoverheid, 2015). Om de intentie tot langer doorwerken te meten, wordt er dus gekeken naar de intentie om tot het 65<sup>ste</sup> levensjaar door te werken (De Graaf, Peeters & Van der Heijden, 2011) en of er de intentie is om eventueel na het 65<sup>ste</sup> levensjaar door te werken. De respondenten waarmee gesproken is, zijn tussen de 50 en 60 jaar. De pensioenleeftijd is daarmee ook verschillend en zal voor sommigen hoger liggen, namelijk rond de 67 jaar.

---

## 2.2 FLEXIBILITEIT

---

Flexibiliteit is een containerbegrip met vele richtingen en onderverdelingen. In dit onderzoek ligt de focus op de werknemersflexibiliteit als een vorm van HRM die van invloed is op de individuele prestaties. De andere vorm hierbij is werkgeversflexibiliteit (Goudswaard, 2003). Doordat de cases zich richten op de uitvoerende zorgwerknemer is gekozen om de werkgeverskant niet mee te nemen in dit onderzoek. Hieronder wordt allereerst verder stilgestaan bij werknemersflexibiliteit en het onderscheid in flexibiliteit voor de werknemer en flexibiliteit van de werknemer. Vervolgens wordt flexibiliteit in hoeveel en wanneer besproken. Deze twee vormen van flexibiliteit worden verder uitgewerkt. Tot slot wordt de relatie tussen de werknemer en werkgever verder besproken in de context van flexibiliteit.

---

### 2.2.1 WERKNEMERSFLEXIBILITEIT

---

Flexibele arbeid kan vanuit de werknemer worden omschreven als: *“Het vermogen van de werknemer om de arbeidssituatie zo soepel en adequaat mogelijk af te stemmen op persoonlijke (veranderende) levensomstandigheden”* (Trommel, 1987, in Vander Steene, Sels, Vanhooetegem, Forrier & De Witte, 2002: p.3). Hierbij gaat het om de behoefte van een goede werk-privé balans. In loop der tijd wordt flexibiliteit ook steeds meer geassocieerd met de werk-privé balans. Waarbij er positieve en negatieve verbanden worden gevonden (Peters, Den Dulk & Van der Lippe, 2009).

#### **WERKNEMER-VRIENDELIJKE FLEXIBILITEIT**

Steeds meer werknemers vragen om *time-spatial* of werknemer-vriendelijke flexibiliteit (Fleetwood, 2007). Werknemers willen meer te zeggen hebben over hoeveel, wanneer en waar zij werken (Cloin & Hermans, 2006). Dit komt door de combinatie van betaald en onbetaald werk die steeds meer afgestemd moet worden. Onbetaald werk betreft het runnen van het huishouden, zorg voor kinderen, zorg voor zieken (mantelzorg) en vrijwilligerswerk (Cloin & Hermans, 2006). Het gaat hierbij om de flexibiliteit die de werknemer nodig heeft om zo betaald en onbetaald werk te kunnen combineren. Werknemer-vriendelijke flexibiliteit wordt ook wel werkgever-onvriendelijke flexibiliteit genoemd, omdat het voor de werkgever bijvoorbeeld kosten met zich meebrengt. Flexibele werkpraktijken die hieronder vallen zijn: flexibele start- en eindtijd, termijn-werktijdverkorting, vrijwillige deeltijdarbeid, gecombineerde werkweken, shift wissels, zelfroosteren, sabbaticals en loopbaanonderbreking (Fleetwood, 2007).



## WERKGEVER-VRIENDELIJKE FLEXIBILITEIT

Werknemer-vriendelijke flexibiliteit onderscheidt zich van de werkgever-vriendelijke flexibiliteit. Deze vorm van flexibiliteit wordt namelijk van de werknemers geëist door de werkgever en klanten. Dit is de tweede vorm waaronder flexibele werkpraktijken kunnen vallen. Deze flexibele praktijken worden vaker gezocht door de werkgever. Deze praktijken zijn, meestal onvrijwillig tijdelijk werk, onvrijwillig deeltijdwerken, nul-uren contracten, 24-7 verschuiving rotaties, overuren, stand-by en call-out regelingen of seizoensgebonden werk (Fleetwood, 2007).

Een laatste vorm die nog genoemd wordt is *neutral*. Hierbij is het idee dat deze praktijken mogelijk 'vriendelijk' zijn voor beide partijen (Fleetwood, 2007). Bijvoorbeeld wanneer er sprake is van een krappe arbeidsmarkt dan kunnen werkgevers flexibele werktijden invoeren om zo werknemers aan te trekken en schaars personeel te behouden (Peters et al., 2009). Hierbij is er sprake van een win-win situatie. Deze praktijken overlappen vaak met de werknemer-vriendelijke praktijken.

## FLEXIBILITEIT VOOR DE WERKNEMER EN VAN DE WERKNEMER

Werknemersflexibiliteit richt zich dus enerzijds op flexibiliteit voor de werknemer (Alis et al., 2006; Menezes & Kelliher, 2011). Hierbij gaat het er om als werkgever tegemoet te komen aan de voorkeuren van de werknemer met betrekking tot flexibiliteit (Menezes & Kelliher, 2011). Dit valt onder de hierboven benoemde werknemer-vriendelijke flexibiliteit. Dit is vaak in het voordeel van de werknemer. Anderzijds richt werknemersflexibiliteit zich op flexibiliteit van de werknemer (Alis et al., 2006; Menezes & Kelliher, 2011). Hierbij gaat het om de verwachting die de werkgever heeft over de werknemer, namelijk het zijn van een flexibele werknemer. Deze vorm van flexibiliteit is gericht op het beter laten aansluiten van vraag en aanbod (Menezes & Kelliher, 2011) en is meer in het voordeel van de werkgever. Hierboven wordt deze vorm besproken als de werkgever-vriendelijke flexibiliteit. De hoofdfocus van het onderzoek ligt op de flexibiliteit voor de werknemer. Deze vormen van flexibiliteit zijn namelijk in het voordeel van de werknemer. Zo komt het de werk-privé balans ten goede (Fleetwood, 2007). Betaald en onbetaald werk moeten steeds vaker worden afgestemd en zo willen de werknemers meer te zeggen hebben over waar, wanneer en hoeveel zij werken (Cloin & Hermans, 2006). Door werknemer-vriendelijke flexibiliteit krijgen de werknemers deze mogelijkheden en kan dit mogelijk er ook voor zorgen dat werknemers langer *willen* doorwerken. Denk bijvoorbeeld aan het niet meer hoeven werken in het weekend of minder vaak per maand. Tevens wordt de andere vorm, flexibiliteit van de werknemer, ook meegenomen in het onderzoek. De flexibiliteit die van de werknemer zelf wordt gevraagd kan mogelijk ook juist er voor zorgen dat ze niet langer willen doorwerken, omdat ze dit bijvoorbeeld niet meer aankunnen. Denk bijvoorbeeld aan het werken van nachtdiensten of het werken van onregelmatige diensten. Aan deze mogelijke negatieve invloed kan niet voorbij worden gegaan. Wanneer blijkt dat bepaalde vormen als negatief worden ervaren is het als zorginstelling belangrijk dit te weten, omdat er mogelijk regelingen te bedenken zijn om zo de medewerker ook meer tegemoet te komen.

---

## 2.2.2 FLEXIBILITEIT IN HOEVEEL EN WANNEER

---

Zoals hierboven te lezen is, zijn er verschillende vormen van flexibiliteit die voordelig kunnen zijn voor de werknemer of juist voor de werkgever. Vormen van flexibiliteit voor de werknemer komen vaak samen in *flexible working policies* of *flexible working arrangements* (Menezes & Kelliher, 2011; Kelliher & Anderson, 2010). Deze HRM arrangementen geven medewerkers de keuze over hoeveel ze willen werken, wanneer en waar zij willen werken. Daarnaast kan de werkgever zo de werknemer helpen om een meer bevredigende werk-privé balans te bereiken (Kelliher & Anderson, 2010). In dit onderzoek zijn sommige vormen meer relevant dan anderen door de aard van de casus. In de zorgsector, en dus ook bij zorginstellingen voor mensen met een (verstandelijke) beperking, is de werknemer gebonden aan een plaats waar wordt gewerkt. In andere onderzoeken wordt de mate van flexibiliteit in plaats vaak onderzocht in de vorm van thuiswerken (Peters, Den Dulk & Van der Lippe, 2009) of in werken op afstand (*remote working*) (Menezes & Kelliher, 2011). Deze vormen van flexibiliteit zijn echter niet mogelijk in de zorg doordat er op locatie wordt gewerkt of bij cliënten thuis. Bij de beide cases gaat het om uitvoerende zorgmedewerkers die op woonlocatie, dagbestedingslocaties of een locatie van cliënt werken. Mate van flexibiliteit in plaats is daarmee niet van toepassing bij beide cases. Flexibiliteit in hoeveel uren en wanneer werken, wordt de focus voor dit onderzoek. Flexibiliteit wordt daarom uitgewerkt in twee definities. In de verschillende onderzoeken worden meer uitingsvormen dan definities gegeven en daarom is de keuze gemaakt om zelf definities te formuleren. Iedere vorm wordt hieronder uitgewerkt, waarbij eerst de definitie wordt gegeven.

### ARBEIDSTIJDENFLEXIBILITEIT

De eigen definitie van arbeidstijdenflexibiliteit luidt als volgt: "*Hierbij gaat het over de flexibiliteit die werknemers krijgen over wanneer zij willen werken*". Zo kunnen medewerkers de voorkeur hebben om te werken op tijden die afwijken van standaard tijden zoals 's avonds en 's nachts, of in het weekend. Hierbij valt ook te denken aan een gecomprimeerde werkweek/ gecomprimeerde werktijden en flexibele start- en eindtijden (Menezes & Kelliher, 2011; Lewis, 2003; Peters et al., 2009; Baltés, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999). Bij een gecomprimeerde werkweek wordt de werkweek samengedrukt, gecomprimeerd, in minder dan 5 dagen. Dit gebeurt door de verhoging van het aantal uren dat de werknemer dan per dag moet werken (Baltés et al., 1999; Menezes & Kelliher, 2011). Bij de flexibele start- en eindtijden wordt vaak gesproken van de *flexitime* of flexibele werkweekroosters. Hierbij nemen werknemers de beslissing over het tijdstip van de dag dat ze zullen aankomen en vertrekken van het werk (Baltés et al., 1999). *Schedule flexibility* lijkt hier op. De algemene definitie die hierbij wordt gegeven, is: "*Employee is able to exercise some choice over time when work is carried out*" (Menezes & Kelliher, 2011: p.456). Voor het verdere onderzoek zullen de volgende drie uitingsvormen worden gebruikt, namelijk het werken op ongebruikelijke tijden, gecomprimeerde werkweek en flexibele start- en eindtijden. Deze uitingsvormen worden meegenomen waarbij een onderscheid gemaakt wordt in gepland en ongepland. Gepland houdt in dat de werknemer zelf kiest voor deze vormen van flexibiliteit. Hierbij gaat het dus om de flexibiliteit voor de werknemer zelf. Met deze mogelijkheden tot flexibiliteit kunnen medewerkers dan weer hun werktijden afstemmen op de verplichtingen die zij

hebben in het privé domein (Peters et al., 2009). Bij ongepland kiest de werknemer niet zelf voor deze vormen van flexibiliteit en gaat het om flexibiliteit die van de werknemer wordt gevraagd.

### **FLEXIBILITEIT IN DE HOEVEELHEID TIJD**

De eigen definitie over flexibiliteit in de hoeveelheid tijd luidt als volgt: “Hierbij gaat het om de flexibiliteit die de werknemers krijgen over de hoeveelheid tijd die ze willen werken”. Hierbij kan het gaan om het reduceren van de hoeveelheid tijd die moet worden gewerkt volgens het contract. Dit wordt ook wel gereduceerde uren (*reduced hours*) genoemd (Menezes & Kelliher, 2011; Kelliher & Anderson, 2010). Bij deze vorm heeft de werknemer de mogelijkheid om het aantal gewerkte uren te verminderen (Menezes & Kelliher, 2011: p.456). Hierbij kan gekeken worden naar het formele gebruik daarvan of ook de aanwezigheid van deze mogelijkheid. Een andere uitingsvorm die binnen deze vorm van flexibiliteit past is het vrijwillig deeltijd gaan werken (Fleetwood, 2007; Peters et al., 2009). In het algemeen werkt 75% van de Nederlandse vrouwen die deelnemen aan de arbeidsmarkt in deeltijd. Dit houdt in dat ze minder dan 35 uur werken per week. 23% van de Nederlandse mannen werkt parttime (Protegij & Keuzenkamp, 2008; Peeters et al., 2009). Bij deeltijdwerk kan het onderscheid gemaakt worden tussen *small part-time jobs* en *large part-time jobs* (Peeters et al., 2009). Bij een *small part-time job* heeft de werknemer een contract tussen de 12 en 24 uur per week. Bij een *large part-time job* heeft de werknemer een contract tussen de 25 en 35 uur (Peeters et al., 2009). Het onderscheid tussen beide wordt meegenomen in het onderzoek om zo te zien of er verschillen te zien zijn tussen beide vormen. Deeltijdwerk toegepast op de casus waarbij de focus ligt op de oudere werknemer wordt vaak gesproken van deeltijdpensioen (Van Loo et al., 2006). In dit geval gaat een werknemer minder werken en gebruikt zijn pensioen ter compensatie van het inkomensverlies (Vroom, Van Sonsbeek & Alblas, 2012). Dit kan in de vorm van minder uren werken in dezelfde baan of minder uren gaan werken in een andere baan die bijvoorbeeld minder veeleisend is (Vroom et al., 2012). Deeltijdpensioen geeft de werknemer de mogelijkheid om geleidelijk af te bouwen naar het pensioen. Op deze manier kan de werkweek zo worden ingedeeld wat het beste aansluit op de eigen voorkeuren en mogelijkheden (Vroom et al., 2012). In dit onderzoek worden de volgende uitingsvormen bekeken, namelijk gereduceerde uren, deeltijdwerken (met onderscheid in *small* en *large part-time job*) en deeltijdpensioen. Hier wordt tevens het onderscheid gemaakt in gepland en ongepland. Bij deeltijdwerk en deeltijdpensioen wordt het onderscheid gemaakt in vrijwillig en onvrijwillig.

---

### **2.2.3 DE RELATIE TUSSEN WERKNEMER EN WERKGEVER**

---

Zoals hierboven beschreven, de doelen die werkgevers en werknemers aan flexibiliteit stellen hoeven niet overeen te komen. Wat de werkgever als idee heeft, kan volledig verschillend zijn van wat de werknemer in gedachten heeft (Sheridan & Conway, 2001: p.8; Fleetwood, 2007). Afspraken omtrent flexibiliteit kunnen op twee manieren worden vastgelegd. Enerzijds kunnen deze afspraken worden uitgesproken en vastgelegd in een contract. Anderzijds zijn het onuitgesproken verwachtingen en afspraken. In deze context is te spreken over het *psychologisch contract* en het *nieuwe psychologische contract* (Rousseau, 1989;1995). Bij het psychologisch

contract gaat het namelijk om onuitgesproken verwachtingen over de wederzijdse relatie tussen werkgever en werknemer. Deze verwachtingen zijn niet uitgesproken of vastgelegd op schrift en zijn dus niet opgenomen in een dergelijk arbeidscontract (Robinson & Rousseau, 1994). Nu de loopbanen veranderen, verandert ook de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005). De traditionele opvatting van werkzekerheid en in ruil loyaliteit, verandert naar het bieden van inzet en betrokkenheid en in ruil daarvoor bevordering van de inzetbaarheid (Gaspersz & Ott, 1996). Hier gaat het dan om het nieuwe psychologische contract. In de context van flexibiliteit kan er dus sprake zijn van impliciete afspraken tussen werknemer en werkgever over de bevordering van de inzetbaarheid en vormen van flexibiliteit. De vraag is dan natuurlijk hoe deze afspraken zich verhouden tot de daadwerkelijke praktijk. Op het moment dat de werknemer namelijk het gevoel heeft dat er niet wordt voldaan aan zijn of haar verwachtingen is er sprake van schending van het contract (Robinson & Rousseau, 1994). Wanneer werkgever en werknemer verschillende ideeën hebben bij flexibiliteit en de verwachtingen hierover worden niet duidelijk uitgesproken, dan kan dit zorgen voor een onrechtvaardigheidsgevoel van de medewerker. Medewerkers kunnen daardoor mogelijk vertrekken (Robinson & Rousseau, 1994).

## 2.3 KOPPELING TUSSEN FLEXIBILITEIT VOOR DE WERKNEMER EN LANGER DOORWERKEN

---

Het AMO mechanisme zoals hierboven besproken is het meer overkoepelende, generaliserende model wat in dit onderzoek veronderstelt wordt. Hieronder is de koppeling tussen beide variabelen uitgewerkt en worden mogelijke verklaringen voor de relatie aangekaart. Hierbij wordt het mechanisme van AMO als uitgangspunt gebruikt, maar wordt het analytische kader verder gespecificeerd.

Naast de gevonden verklaringen hieronder, wordt er in de gevonden data ook gezocht naar verdere verklaringen. In deze paragraaf wordt allereerst de positieve relatie tussen beide variabelen besproken, vervolgens de negatieve relatie en aansluitend een situatie waar geen relatie is gevonden. Bij ieder verband wordt de relatie met de verklarende elementen uitgewerkt. In de laatste paragraaf worden nog enkele andere elementen besproken die invloed hebben op het langer doorwerken en die ook gekoppeld worden aan flexibiliteit.

---

### 2.3.1 DE POSITIEVE INVLOED VAN FLEXIBILITEIT OP LANGER DOORWERKEN

---

Er is een positieve relatie gevonden tussen flexibiliteit en langer doorwerken (Bal et al., 2011; Humprey et al., 2003). Zo hebben Flexibiliteit I-deals een positieve invloed op de motivatie om langer door te werken (Bal et al., 2011). I-deals zijn vrijwillige, persoonlijke afspraken van een niet standaard aard tussen individuele werknemers en hun werkgever waarbij de afspraken voor beide partijen ten goede komen (Rousseau, Ho & Greenberg, 2006 in, Bal et al., 2011: p.307). Bij de flexibiliteit I-deals uit het onderzoek van Bal et al. (2011) gaat het om de individuele afspraken over drie vormen van flexibiliteit, namelijk flexibiliteit in start- en eindtijden van de werkdag, individuele afgestemde werkroosters en flexibiliteit in werk gerelateerde taken waarbij het dus gaat om het kunnen afwisselen van taken (Bal et al., 2011).

Flexibiliteit in start- en eindtijden en individuele afgestemde werkroosters komen beide terug in dit onderzoek. Het onderzoek van Bal et al. (2011) is onderzocht bij twee gezondheidszorg organisaties die zorg aan ouderen verlenen (Bal et al., 2011). Dit huidige onderzoek is tevens gefocust op de zorgsector, maar dan op de instellingen die zorg dragen aan (verstandelijk) beperkte mensen.

## VERKLARINGEN

Volgens het onderzoek van Bal et al. (2011) heeft flexibiliteit voor de werknemer een positieve invloed op het langer doorwerken, doordat werknemers hun eigen capaciteiten beter kunnen afstemmen op de verwachtingen van hun job. Flexibiliteit in tijd en plaats en de mogelijkheid tot onderhandeling daarover zorgt voor een balans tussen de verplichtingen van werk en privé (Bal et al., 2011). Dit sluit aan bij de werk privé balans. Werknemers die in hun werk de vrijheid krijgen om de balans tussen werk en privé flexibel vorm te geven, zullen meer gemotiveerd zijn en ook minder geneigd zijn om het arbeidsproces te verlaten (Van Solinge & Henkens, 2011). Wanneer een medewerker dus de mogelijkheid heeft tot flexibiliteit in arbeidstijden en in hoeveelheid tijd zorgt dit ervoor dat ze de eigen behoeften beter kunnen afstemmen op de verwachtingen vanuit de werkgever. Daarnaast worden flexibele werkopties als belangrijke voorwaarden gezien voor oudere werknemers om langer door te werken (o.a Van Loo et al., 2006; Armstrong & Ursel, 2009; Hedge, Borman & Lammlin, 2006; Cohen, 2006). De mogelijkheid tot het afstemmen van de eigen behoeften op de verwachtingen van het werk wordt als eerste verklaringsrichting meegenomen in het onderzoek. Deze variabele wordt dan gezien als een mediërende variabele tussen de beide variabelen in. De vormen van flexibiliteit zorgen er namelijk voor dat werk en privé zaken beter zijn af te stemmen voor de medewerker en dat daardoor er minder neiging is om te stoppen met werken, is de verwachting. Dit is dan ook weer te koppelen aan de opportunity to perform, omdat door deze afstemming er een goede structuur is en een omgeving waar in gewerkt kan worden. De verwachting is dus dat de afstemming van werk en privé een schakel vormt tussen flexibiliteit en het langer doorwerken. Bij deze uitingsvormen wordt een verder onderscheid gemaakt in de afstemming die plaats vindt op lange termijn en op korte termijn. Het keerpunt van korte termijn naar lange termijn wordt gelegd op 2 weken.

---

### 2.3.2 DE NEGATIEVE INVLOED VAN FLEXIBILITEIT OP HET LANGER DOORWERKEN

---

Hierboven is stilgestaan bij de gevonden positieve relatie en mogelijke verklaringen voor deze positieve relatie. Naast de gevonden positieve relatie is er ook een negatieve relatie gevonden (Van Solinge & Henkens, 2011). Van Solinge en Henkens (2011) hadden als verwachting dat werknemers een latere (geplande) pensioneringsleeftijd hebben als zij meer mogelijkheden hebben tot flexibel werken in tijd en plaats. De resultaten lieten echter een negatief verband zien, namelijk dat de respondenten een vroegere (geplande) pensioneringsleeftijd hadden. De verklaring die Van Solinge en Henkens (2011) hiervoor geven is dat doordat de werknemers de vrijheid krijgen om het werk flexibel in te plannen zij ervaren hoe het is om meer vrije tijd te hebben. Waardoor er een andere balans ontstaat tussen werk en privé, waarbij werk niet langer meer in de hoofdrol is. Door de positieve ervaringen met vrijetijd zal de keuze om vervolgens helemaal te stoppen met werk

eenvoudiger worden gemaakt (Van Solinge & Henkens, 2011). De respondenten van dit onderzoek zijn afkomstig uit verschillende werkmaatschappijen, bedrijfsonderdelen, en personen werkzaam bij de Rijksoverheid (Van Solinge & Henkens, 2011). Deze resultaten zijn dan ook minder goed te generaliseren naar de zorgsector en specifiek de gehandicaptenzorg.

---

### 2.3.3 DE ONTBREKENDE INVLOED TUSSEN FLEXIBILITEIT OP HET LANGER DOORWERKEN

---

In andere gevallen is er geen significant verband gevonden, zoals in het onderzoek van Armstrong en Ursel (2009). De verwachting van Armstrong en Ursel (2009) was dat wanneer er flexibele werkopties worden aangeboden, de werknemers de organisatie als ondersteunend percipiëren (*organisational support*) en daardoor de intentie hebben om langer te blijven doorwerken. Hierbij gaat het ook om de opportunity to perform. Er werd geen verband gevonden tussen het bieden van flexibele werkopties en *organisational support*. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat HR-praktijken gericht op flexibiliteit vaak gezien worden als een praktijk voor jongere medewerkers, zoals medewerkers met jonge kinderen (Armstrong & Ursel, 2009). Op deze manier zullen oudere werknemers de organisatie middels die vorm van HR-praktijk niet percipiëren als een ondersteunende organisatie en zullen niet langer blijven doorwerken (Armstrong & Ursel, 2009). Wel is er een verband gevonden tussen de gepercipieerde organisatorische ondersteuning en het langer blijven doorwerken (Armstrong & Ursel, 2009). Dit verband zal ook in dit onderzoek bekeken worden. Het gaat hierbij dus om hoe de medewerkers de ondersteuning ervaren en niet zozeer of het ook daadwerkelijk zo is.

In het onderzoek van Armstrong en Ursel (2009) is er geen verband gevonden tussen flexibele werkopties en het ervaren van organisatorische ondersteuning. Toch is het interessant dit concept mee te nemen in het onderzoek, maar dan in een net andere vorm. Medewerkers ervaren dat de organisatie bereid is om rekening te houden met de behoeften en belangen van de medewerkers door het bieden van flexibiliteit. Dit vertaalt zich vervolgens in een grotere motivatie om te blijven werken (Hornung, Rousseau & Glaser, 2009 in Bal et al., 2011). De gepercipieerde bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de behoeften van de werknemer motiveert dus de werknemer vervolgens om langer te blijven doorwerken (Hornung et al., 2009). Hierin is motivation to perform terug te zien, maar wordt het eigenlijk samen genomen met het langer doorwerken in plaats van als een losstaande variabele. De bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer zal als een mediërende variabele bekeken worden die de relatie tussen beide variabelen verklaard. Waarbij het dus gaat om de ervaren bereidheid door de werknemer. De verwachting is dat door het bieden van flexibiliteit er ervaren wordt door de medewerkers dat organisatie bereid is rekening te houden met de werknemer. En dat ze daardoor langer door willen werken. De verwachting is dat de ervaren bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de behoeften van de medewerker medieert tussen de variabelen flexibiliteit en het langer doorwerken. Dit is met kwalitatief onderzoek natuurlijk niet echt meetbaar te maken, maar het maakt wel duidelijk hoe de variabelen verwacht worden elkaar op te volgen.

---

## 2.3.4 AANVULLENDE VERKLARENDE ELEMENTEN

---

Flexibiliteit wordt ook gekenmerkt als een belonend aspect binnen het werk, wat het wel of niet langer doorwerken van oudere werknemers kan verklaren (Henkens et al., 2009). Onderzoek laat zien dat flexibiliteit invloed heeft op het langer doorwerken (Solinge & Henksen, 2011; Bal et al., 2011; Humprey et al., 2003). Deze invloed tussen *flexibiliteit* en langer doorwerken wordt verder uitgezocht in dit huidige onderzoek. Naast deze vorm zijn er ook andere individuele kenmerken die invloed kunnen hebben op de intentie om wel of niet langer door te werken en op de relatie tussen flexibiliteit en langer doorwerken.

### **FINANCIËLE – EN GEZONDHEIDSSITUATIE**

Financiën (Beehr, Glazer, Nielson, & Farmer, 2000) en gezondheid (Bouwmans, De Jong & Van der Linden, 2008) hebben beide invloed op het langer doorwerken van oudere werknemers (Henkens et al., 2009). Zo blijken oudere werknemers de arbeidsmarkt te verlaten omdat het langer doorwerken niet meer loont. De impliciete belasting die zij betalen als zij langer doorwerken is hoog (Groot & Heyma, 2004). Beehr et al. (2000) concluderen ook dat financiën een sterke voorspeller is van de keuze om met pensioen te gaan. Oudere werknemers zullen eerder met pensioen gaan, wanneer zij zich dit kunnen veroorloven. Hierbij gaat het om enkele zaken waar het van afhankelijk is of een medewerker het kan veroorloven, namelijk de vermogenspositie, of er een ander lid in het huishouden is met een inkomen en de hoeveelheid personen die financieel afhankelijk zijn (Henkens et al., 2009). Anderzijds blijkt de gezondheidsstatus van de werknemer een belangrijke voorspeller te zijn voor vervroegd pensioen (Henkens & Tazelaar, 1997; Henkens et al., 2009).

De eigen verwachting is dat de financiële situatie en de gezondheidssituatie van de werknemer voor een deel kan verklaren waarom medewerkers wel of niet langer doorwerken. Wanneer een medewerker gezondheidsproblemen heeft dan zal de medewerker stoppen met werken wanneer dit kan. En zoals hierboven is besproken, medewerkers zullen eerder stoppen met werken wanneer zij zich dit kunnen veroorloven. Daarnaast is de verwachting dat flexibiliteit van invloed kan zijn op de relatie tussen gezondheidssituatie en het langer doorwerken en de financiële situatie en het langer doorwerken. De gezondheidssituatie van een medewerker gaat achteruit, maar doordat er mogelijkheden zijn tot flexibiliteit kan de werknemer minder werken, of op een andere basis en zal daardoor wel langer kunnen blijven doorwerken. De verwachting is dus dat arbeidstijdenflexibiliteit en flexibiliteit in hoeveelheid invloed hebben op de beide relaties.

### **FYSIEK EN EMOTIONEEL ZWAAR WERK**

Naast de financiële situatie en gezondheid van de werknemer zijn de kenmerken van het werk ook belangrijke indicatoren die invloed kunnen hebben het langer door willen werken. Ook wel de belastende aspecten van het werk (Henkens et al., 2009; Solinge & Henkens, 2011). Hierbij valt te denken aan werkdruk, emotionele druk en fysieke druk van het werk. De meer belonende aspecten gaat het om het bieden van flexibiliteit en uitdaging (Henkens et al., 2009). Het werken in de zorg, verpleging kan stressvol en veeleisend zijn. Van de werknemer vraagt het emotioneel en fysiek veel (Cohen, 2006). Dit is op vele fronten ook te relateren aan het werken met

mensen met een (verstandelijke) beperking. Waarbij er mogelijk ook een onderscheid kan zijn in hoeverre het werk als fysiek en emotioneel zwaar wordt ervaren en de zwaarte van de beperking van de cliënten waarmee gewerkt wordt. Mogelijk doordat het werk fysiek of emotioneel te zwaar wordt, willen en kunnen oudere uitvoerende zorgwerknemers niet doorwerken. Naast de verwachting dat de fysieke druk en emotionele druk invloed hebben op het langer doorwerken, wordt ook verwacht dat flexibiliteit invloed heeft op deze relatie. Door flexibiliteit kan de emotionele of fysieke druk mogelijk als zwaarder worden ervaren, waardoor medewerkers eerder stoppen met werken of het zorgt ervoor dat de druk fysiek of emotioneel juist minder wordt. De verwachting is dus dat arbeidstijdenflexibiliteit en flexibiliteit in hoeveelheid invloed hebben op de beide relaties.

Het fysiek zware en het emotioneel zware van het werk worden in het onderzoek dan ook meegenomen, naast de financiële situatie en de gezondheidssituatie van de werknemer.

## 2.4 DE VERWACHTINGEN EN HET ANALYTISCH KADER

---

Nu de invloed tussen werknemersflexibiliteit en het langer doorwerken verder uitgewerkt is en er verklarende variabelen zijn gegeven, is het nu mogelijk verwachtingen te formuleren. Voor een deel zijn deze reeds hierboven kort besproken.

In dit onderzoek zijn twee hoofd variabelen van belang. Het eerste concept is een specificering van het onderwerp duurzame inzetbaarheid, namelijk het *langer doorwerken*. Specifiek hierbij gaat het om de intentie om langer door te werken. Het tweede concept gaat over werknemersflexibiliteit met de focus op flexibiliteit voor de werknemer en flexibiliteit van de werknemer. Hierbij is de focus gelegd op de flexibele arbeidsarrangementen en specifiek op de flexibiliteit in wanneer en hoeveel te willen werken. De twee variabelen die daaruit voort zijn gekomen zijn: *arbeidstijdenflexibiliteit* en *flexibiliteit in hoeveelheid tijd*. Hierboven is al ingegaan op de verwachtingen. Hier zullen de verwachtingen kort besproken worden.

---

DE VERWACHTING IS DAT ARBEIDSTIJDENFLEXIBILITEIT EN  
FLEXIBILITEIT IN DE HOEVEELHEID TIJD INVLOED HEBBEN  
OP DE INTENTIE VAN DE WERKNEMER OM LANGER  
DOOR TE WERKEN.

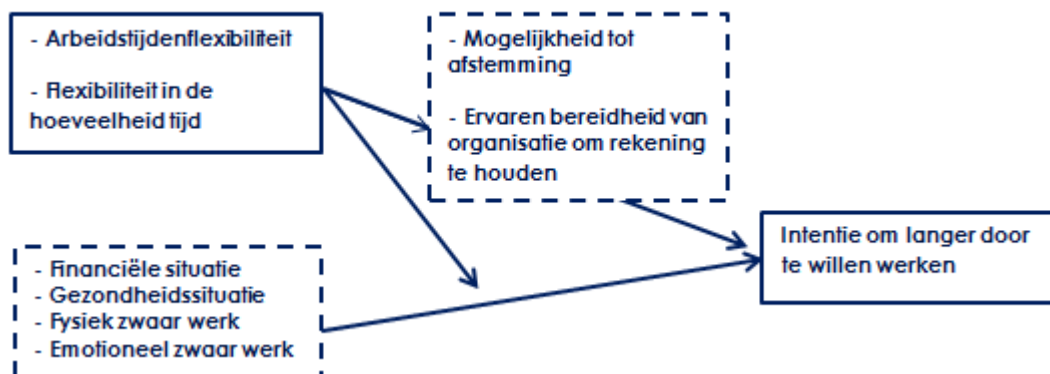
---

Dit wordt verwacht omdat deze vormen van flexibiliteit ervoor zorgen dat de eigen behoeften beter kunnen worden afgestemd op de verwachtingen vanuit het werk. De balans tussen werk en privé kan beter worden vormgegeven doordat de medewerker de vrijheid krijgt om dit flexibel te doen en doordat er onderhandeling over mogelijk is. Er kan op deze manier het gevoel ontstaan dat er door de organisatie rekening wordt gehouden met de werknemer, wat de werknemer vervolgens motiveert om langer te blijven doorwerken. In de verwachting is geen positieve of negatieve relatie weergegeven omdat allebei de richtingen mogelijk zijn. Als het onderscheid in gepland en ongepland wordt meegenomen om de verwachtingen verder uit te werken is het wel te redeneren dat er een negatieve en



positieve relatie zou kunnen zijn. De geplande vormen van flexibiliteit zullen dan een positieve invloed hebben op het langer doorwerken en de ongeplande vormen van flexibiliteit zullen een negatieve invloed hebben op het langer willen doorwerken. Verder is er ook de verwachting dat de *mogelijkheid tot afstemming* en *het ervaren van bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer* beide invloed hebben op het langer doorwerken van de medewerker. Daarmee is de verwachting dat deze beide variabelen als een schakel tussen flexibiliteit en het langer doorwerken zullen werken en dus de black box vormen.

Naast deze twee variabelen zijn er verklarende variabelen geïdentificeerd (deze zijn in de gestreepte vlakken weergegeven) die de relaties tussen werknemersflexibiliteit en het langer doorwerken verklaren. Deze variabelen zijn de *mogelijkheid tot afstemming*, *ervaren bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer*, *financiële situatie*, *de gezondheidssituatie*, *de mate waarin het werk emotioneel zwaar is* en *de mate waarin het werk fysiek zwaar is*. De verwachting hierbij is dat al deze variabelen ook direct invloed hebben op het langer doorwerken van medewerkers. Daarnaast is de verwachting dat flexibiliteit in grijpt op de relaties tussen financiële situatie, de gezondheidssituatie, de mate waarin het werk emotioneel zwaar is en de mate waarin het werk fysiek zwaar is op het langer doorwerken. In het kader hieronder zijn de variabelen weergegeven om zo meer duidelijkheid te bieden over hoe verwacht wordt dat de variabelen zich tot elkaar verhouden.



Figuur 3. Analytisch Kader

## 2.5 DE OPERATIONALISERING

Hieronder volgt de operationalisering van de belangrijkste variabelen voortkomende uit het theoretisch kader. De variabelen worden in dezelfde volgorde weergegeven als in het theoretisch kader hierboven besproken. De interviewvragen en checklist zijn op basis hiervan opgesteld (bijlage 1&2). Het codeerschema voor de codering van de interviewtranscripten is ook opgesteld aan de hand van de operationalisering (bijlage 3). Allereerst worden de afhankelijke variabelen besproken, vervolgens de onafhankelijke en tot slot de overige verklarende variabelen. Bij de onafhankelijke variabelen zijn er enkele indicatoren vastgesteld waar vervolgens uitingsvormen aan worden gegeven. Bij de andere variabelen zijn er direct uitingsvormen uitgewerkt, omdat hier geen sprake is van een verdeling in indicatoren.

---

## 2.5.1 DE AFHANKELIJKE VARIABELE

---

De afhankelijke variabele is de *intentie om langer door te willen werken*. Het gaat hierbij om de intentie om door te werken tot de pensioengerechtigde leeftijd.

<b>De intentie om langer door te willen werken:</b> De intentie om door te werken tot de pensioengerechtigde leeftijd.
<b>Uitingsvormen:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Intentie om te stoppen met werken voor de pensioengerechtigde leeftijd.</li><li>▪ Intentie om te stoppen met werken op de pensioengerechtigde leeftijd.</li><li>▪ Intentie om te stoppen met werken na de pensioengerechtigde leeftijd.</li></ul>

Tabel 1. Operationalisering de intentie om langer door te willen werken

---

## 2.5.2 DE ONAFHANKELIJKE VARIABELEN

---

De onafhankelijke variabelen zijn *arbeidstijdenflexibiliteit* en *flexibiliteit in de hoeveelheid tijd*. Arbeidstijdenflexibiliteit gaat over de flexibiliteit die werknemers krijgen over wanneer zij willen werken. Flexibiliteit in de hoeveelheid tijd gaat om de flexibiliteit die de werknemers krijgen over de hoeveelheid tijd die ze willen werken. Hieronder zijn de indicatoren weergegeven met de daarbij behorende uitingsvormen.

<b>Arbeidstijdenflexibiliteit:</b> De flexibiliteit die werknemers krijgen over wanneer zij willen werken.	
<b>Indicator:</b>	<b>Uitingsvormen:</b>
Werken op ongebruikelijke tijden	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gepland/ ongepland werken in het weekend.</li><li>▪ Gepland/ ongepland werken 's avonds.</li><li>▪ Gepland/ ongepland werken 's nachts.</li></ul>
Flexibele start- en eindtijden	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gepland/ ongepland later beginnen, later weg gaan.</li><li>▪ Gepland/ ongepland eerder beginnen, eerder weg gaan.</li></ul>
Gecomprimeerde werkweken	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gepland/ ongepland een werkweek werken in minder dan 5 dagen.</li></ul>

Tabel 2. Operationalisering Arbeidstijdenflexibiliteit

<b>Flexibiliteit in de hoeveelheid tijd:</b> De flexibiliteit die de werknemers krijgen over de hoeveelheid tijd die ze willen werken.	
<b>Indicator:</b>	<b>Uitingsvormen:</b>
Reduceren van hoeveelheid tijd die moet worden gewerkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gepland/ ongepland een contract met minder uren per maand (formele gebruik).</li> <li>▪ Mogelijkheid tot reduceren van de hoeveelheid tijd.</li> </ul>
<b>Deeltijd werken:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Small parttime job</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vrijwillig/ onvrijwillig tussen de 12 en 24 uur of minder per week werken.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Large parttime job</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vrijwillig/ onvrijwillig tussen de 25 en 35 uur per week werken.</li> </ul>
<b>Deeltijdpensioen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vrijwillig/ onvrijwillig minder uren werken en inkomensverlies compenseren met deel van pensioen.</li> </ul>

Tabel 3. Operationalisering Flexibiliteit in de hoeveelheid tijd

### 2.5.3 DE VERKLARENDE VARIABLEN

Tot slot zijn er nog de verdere verklarende variabelen. De eerste variabele is de *mogelijkheid tot afstemming*. Hierbij gaat het om het kunnen afstemmen van de eigen behoeften als werknemer op de verwachtingen vanuit de werkgever. Hier gaat het dus om de mogelijkheid om zaken te kunnen afstemmen. Tweede variabele is de *bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer*. De definitie hierbij is de ervaring van de werknemer dat de organisatie bereid is rekening te houden met de behoeften en belangen van de werknemer. Hierbij gaat het dus veel meer om het gevoel en het echt ervaren van het feit dat de organisatie bereid is om je als werknemer te ondersteunen. De volgende variabele is de *financiële situatie*. Hierbij gaat het er om het financieel te kunnen veroorloven om met pensioen te gaan. Aansluitend de *gezondheidssituatie*. Gaat hierbij om het hebben van de gezondheid om te kunnen blijven doorwerken. De vijfde variabele is *fysiek zwaar werk*. Hierbij gaat het om lichamelijk zwaar werk. Tot slot is er nog de variabele *emotioneel zwaar werk*. Hierbij gaat het om werk wat psychologisch en emotioneel zwaar is.

<b>De mogelijkheid tot afstemming:</b> Het gaat om het kunnen afstemmen van de eigen behoeften als werknemer op de verwachtingen vanuit de werkgever.
<b>Uitingsvormen:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De ruimte krijgen om privé zaken af te stemmen op het werk op korte termijn</li> <li>▪ De ruimte krijgen om privé zaken af te stemmen op het werk op lange termijn</li> </ul>

Tabel 4. Operationalisering de mogelijkheid tot afstemming

**Bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer:** De ervaring van de werknemer dat de organisatie bereid is rekening te houden met de behoeften en belangen van de werknemer.

**Uitingsvormen:**

- Het gevoel dat de organisatie rekening wil houden met de behoeften van de werknemer.
- Het gevoel dat de organisatie jou ondersteunt als werknemer.
- Het gevoel dat de organisatie jou helpt.

Tabel 5. Operationalisering bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer.

**Financiële situatie:** Het financieel kunnen veroorloven om met pensioen te gaan.

**Uitingsvormen:**

- Het wel of niet kunnen veroorloven om met pensioen te gaan kijkend naar de vermogenspositie.
- Wel of niet een partner die ook geld verdient of blijft verdienen.
- Wel of niet kinderen die afhankelijk zijn van deze inkomensbron.
- Hoeveelheid pensioen.

Tabel 6. Operationalisering financiële situatie

**Gezondheidssituatie:** Het hebben van de gezondheid om te kunnen blijven doorwerken.

**Uitingsvormen:**

- Ik ben gezond / Ik heb weinig tot geen gezondheidsklachten.
- Ik ben niet gezond / Ik heb veel gezondheidsklachten.

Tabel 7. Operationalisering gezondheidssituatie

De uitingsvormen voor de variabelen fysiek zwaar werk en emotioneel zwaar werk zijn afgeleid van de NEA (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden) Werknemers (CBS, 2014) en uit het onderzoek van Van den Bossche en Smulders (2006).

**Fysiek zwaar werk:** Lichamelijk zwaar werk.

**Uitingsvormen:**

- Het werk is lichamelijk zwaar/ Werk kost mij lichamelijk veel moeite/ Grote fysieke belasting.
- Werken in slechte werkomstandigheden.
- Sprake van lichamelijke zware taken.
- Sprake van ongemakkelijke of inspannende werkhoudingen.
- Sprake van veel staand werk.
- Sprake van veel lopen.

Tabel 8. Operationalisering fysiek zwaar werk

**Emotioneel zwaar werk:** Psychologisch en emotioneel zwaar werk.

**Uitingsvormen:**

- Het werk is psychisch zwaar/ Werk kost mij emotioneel veel moeite/ Grote emotionele belasting.
- Sprake van confrontatie met dingen die persoonlijk raken.
- In aanraking komen met aangrijpende situaties.
- Sprake van emotioneel betrokken raken bij het werk.

Tabel 9. Operationalisering emotioneel zwaar werk

## 3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

---

Dit hoofdstuk gaat over de methodologische verantwoording van het onderzoek. Eerst wordt de onderzoekopzet uitgewerkt in paragraaf 3.1. Hierbij wordt in gegaan op de keuze voor kwalitatief onderzoek, de strategie, methode en de techniek en worden de keuzes verder toegelicht. Daarop aansluitend volgt in paragraaf 3.2 de casusselectie en de bespreking van de respondenten, waarbij de selectie verder wordt toegelicht. In paragraaf 3.3 volgt de verdere toelichting over de gebruikte analysemethode. Tot slot wordt in paragraaf 3.4 de kwaliteit van het onderzoek besproken, waarbij wordt in gegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

### 3.1 ONDERZOEKSOPZET

---

#### 3.1.1 KWALITATIEF ONDERZOEK

---

Er is gekozen voor een kwalitatieve aanpak van onderzoek, omdat er door middel van kwalitatief onderzoek meer diepgang kan worden gecreëerd in de beantwoording van de hoofdvraag. De beschrijvingen en verklaringen van hoe flexibiliteit invloed heeft op het wel of niet langer doorwerken van oudere uitvoerende zorgmedewerkers van de zorginstellingen Careander en Siloah konden zo in meer detail worden uitgewerkt. Dit is relevant om een beter inzicht te krijgen in hoe er gedacht wordt over het onderwerp langer doorwerken en over de verschillende vormen van flexibiliteit. Vervolgens is het zaak dat er verder wordt gezocht naar de verklaringen voor de mogelijke relaties. Er zijn in bestaande literatuur verklaringsrichtingen gevonden die ook zijn gebruikt, maar er zijn ook nieuwe verklaringsrichtingen gezocht binnen dit onderzoek. Kwalitatief onderzoek heeft een open karakter (Wester, 2004) en daarom is er ook gestreefd om verder te zoeken naar verklaringsrichtingen en niet alleen gebruik te maken van het al vooraf geformuleerde analytische kader. Door kwalitatief onderzoek kunnen ervaringen, behoeften, gedachten en belevingen worden verzameld. Nieuwe verklaringen kunnen worden gezocht en bestaande relaties en verklaringen kunnen worden nagegaan.

#### 3.1.2 CASESTUDY

---

De gekozen strategie voor dit onderzoek is de multiple casestudy. Twee cases zijn onderzocht en vergeleken, namelijk de zorginstellingen Careander en Siloah. Het gaat hierbij om een kwalitatieve vergelijkende analyse tussen deze beide cases. Er is daarom ook gekozen voor twee vergelijkbare cases, omdat dit zo goed te vergelijken is. Qua identiteit, soort zorg, aantal personeelsleden en aantal cliënten zijn beide zorginstellingen vergelijkbaar. Alleen is het aantal cliënten dat gebruik maakt van dagbesteding bij Careander groter. Hieronder worden de cases verder toegelicht en in de casusbeschrijving in hoofdstuk 1 is al iets meer verteld over beide zorginstellingen. De keuze voor de casestudy heeft te maken met het praktijkgericht karakter van het onderzoek. De gevalsstudie vindt namelijk plaats in de natuurlijke situatie en op deze manier kan daar een goed beeld van worden gecreëerd.

Daarnaast kan via deze manier gedetailleerde kennis worden verkregen van de situatie (Swanborg, 2008). De invloed kan uitgebreid worden beschreven en kan worden geanalyseerd.

---

### 3.1.3 SEMIGESTRUCTUREERD INTERVIEW

---

Om data te verzamelen zijn er semigestructureerde interviews afgenomen met de respondenten. Interviews geven de mogelijkheid om een beter beeld te krijgen van de meningen en ervaringen van de werknemers over het langer doorwerken en flexibiliteit op het werk. Door semigestructureerde interviews af te nemen is er de mogelijkheid om door te vragen wanneer zaken onduidelijk blijven. Op deze manier is het mogelijk om in de diepte onderzoek te doen. Tegelijkertijd blijft wel de herhaalbaarheid aanwezig wat de betrouwbaarheid ten goede komt. Ieder interview is gestart met dezelfde korte inleiding en toelichting van het verdere verloop van het interview. Ook zijn nog contactgegevens nagevraagd wanneer deze nog onvolledig waren. In ieder interview is er dus gebruik gemaakt van dezelfde introductie en structuur om zo subjectiviteit te verkleinen. In bijlage 1 is de interviewhandleiding weergegeven. Deze bestaat uit een inleiding, verdere toelichting van verloop van het interview, de interviewvragen en een korte afsluiting. Tijdens het afnemen van de interviews is de interview leidraad nog aangepast. In verschillende interviews werd namelijk nog een onderwerp aangekaart, namelijk de 'PBL uren'. In de verdere interviews zijn de respondenten ook hier naar gevraagd door middel van vraag 17 en de andere respondenten waar het interview al mee is afgenomen zijn achteraf nog gevraagd naar hun mening via de mail. Tijdens het interview is er gewerkt met een checklist en de interviewhandleiding. De checklist is afgeleid van de interviewhandleiding en van de operationalisering. Door ook gebruik te maken van een checklist is het mogelijk het gesprek goed te monitoren en te controleren of alles aan bod komt en voldoende besproken is. Door er naar te streven dat bij alle respondenten alle onderwerpen besproken worden, is het mogelijk de uitkomsten te vergelijken. De checklist is in bijlage 2 bijgevoegd.

Alle interviews zijn opgenomen door middel van een dictafoon. Hier is vooraf steeds toestemming voor gevraagd bij de respondent. Van alle opnames zijn transcripten uitgewerkt. Wester (2004) stelt dat voor meeste interviewonderzoeken het volstaat om alleen de woordelijke tekst weer te geven met eventueel toelichtend commentaar. De keuze is gemaakt om inderdaad hoofdzakelijk woordelijke tekst te transcriberen. Wel is er voor gekozen om bepaalde geluiden, zoals lachen en lange stiltes aan te geven wanneer deze de inhoud ondersteunen of juist niet. De transcripten zijn ter controle naar de respondenten gestuurd wanneer daar behoefte aan was vanuit de respondent. De interviews duurden gemiddeld 35 minuten met één uitschieter van 50 minuten. Bij alle respondenten is er dan ook een redelijk gelijke hoeveelheid informatie verkregen wat de vergelijkbaarheid van de data ten goede komt.

Om er zeker van te zijn dat alle interviewvragen goed begrepen werden door de respondenten en alle variabelen werden gemeten, is er voor gekozen een testinterview te doen. Dit testinterview is afgenomen met een vrouw van 54 jaar. Zij bekleed een uitvoerende functie in de zorg. Na het interview is er samen met de respondent gereflecteerd op de vragen en de begrijpbaarheid. Aanvullend is de digitale opname nog eens beluisterd om zo te zien of vragen niet te sturend of

normatief geformuleerd zijn. Naar aanleiding van het testinterview zijn verschillende vragen eenvoudiger geformuleerd, is er voor gekozen bij sommige vragen een verdere toelichting te formuleren en is de volgorde nog wat aangepast. De verdere inhoudelijke data van het testinterview is niet gebruikt voor het onderzoek, want het doel van het testinterview was alleen om de interviewhandleiding te controleren, te optimaliseren en te verduidelijken waar nodig.

## 3.2 CASES EN RESPONDENTEN

---

### 3.2.1 CASUSSELECTIE

---

Bij de selectie van de cases zijn er verschillende criteria die kunnen worden gehandhaafd. Zo kan er op de onafhankelijke of afhankelijke variabele worden geselecteerd en er kan op heterogeen of homogeen worden geselecteerd (Swanborn, 2008). Door Swanborn (2008) wordt de combinatie besproken waarbij het kan zijn heterogeen op de onafhankelijk variabele of afhankelijke variabele, of homogeen op de onafhankelijke variabele of afhankelijke variabele. Bij homogeen wordt geprobeerd de variatie zoveel mogelijk te beperken, bij heterogeen wordt gepoogd de variatie juist te maximaliseren (Swanborn, 2008). Voor dit onderzoek is ook het streven geweest om te kunnen selecteren op de onafhankelijk of afhankelijke variabele en dan heterogeen. Dit zou dan zijn geweest de selectie op de mate van aanwezigheid van flexibiliteit binnen de organisatie of op de mate wanneer de medewerkers verwachten te stoppen met werken. Dit was echter van te voren niet mogelijk om inzichtelijk te krijgen. Daardoor was het dus ook niet mogelijk om een selectie te maken waarin er sprake zou zijn van een variatie op de onafhankelijke of afhankelijke variabele. Er is wel gepoogd om de controlevariabelen zoveel mogelijk gelijk te krijgen om zo op een zo betrouwbare mogelijke manier de cases te selecteren. Bij de selectie van de beide cases is er naar gestreefd twee soortgelijke organisaties te vinden qua identiteit, omvang en de soort zorg.

Door middel van connecties binnen de eigen stage organisatie is ervoor gekozen de focus te leggen op de gehandicaptenzorg. Om praktische redenen dus, maar tegelijkertijd is er nog weinig onderzoek gedaan in de gehandicaptenzorg en kan er daarmee ook een bijdrage worden geleverd aan dit onderzoeksveld. De beide zorginstellingen zijn benaderd voor het onderzoek met de vraag of het mogelijk is om met de uitvoerende zorgmedewerkers van 50 jaar en ouder in gesprek te mogen gaan over het onderwerp langer doorwerken en flexibiliteit op het werk.

Bij de zorginstelling Careander is er samengewerkt met de personeelsconsulent en mobiliteitsadviseur de heer Lobbezoo. Door middel van de eigen stage organisatie is het mogelijk geweest om met de heer Lobbezoo in contact te komen. Dit is direct een belangrijke sleutelpersoon voor het bepalen van de juiste respondenten en de contactgegevens. Samen met de heer Lobbezoo is er een brief opgesteld aan alle uitvoerende zorgmedewerkers van 55 jaar en ouder met de vraag of zij willen deelnemen aan het onderzoek. Aansluitend is er ook een bijeenkomst georganiseerd met betrekking tot het mobiliteitspunt waar ze binnen Careander mee bezig zijn. Doordat er naar aanleiding van de brief nog niet voldoende respons kwam, is er voor gekozen om bij deze bijeenkomst ook wat meer te vertellen over

het onderzoek met de vraag of er medewerkers zijn die het interessant zouden vinden om in gesprek te gaan. Bij deze bijeenkomst zijn ook de medewerkers van 50 tot en met 54 jaar extra aangesproken, omdat zij de brief niet hadden gekregen. Aanvullend is er ook aan de respondenten zelf nog gevraagd of zij nog collega's weten die relevant zijn om te spreken.

Bij de zorginstelling Siloah is de vraag voor medewerking verlopen via de manager HRM van Sirjon de heer Donker. Sirjon is de zorggroep die ondersteuning biedt aan de werkmaatschappij Siloah (Sirjon, 2015). De heer Donker heeft enkele locatiemanagers gevraagd voor hun medewerking. Via twee locatiemanagers zijn er berichten gestuurd naar alle medewerkers die binnen de doelgroep vallen. Zij kregen een korte toelichting meegestuurd over mijn onderzoek met aanvullende tekst van de locatiemanager zelf. Dit waren in totaal 12 medewerkers. Omdat hier te weinig respons op kwam, is er toestemming gevraagd om alle andere locatiemanagers ook om hun medewerking te vragen. Dit waren nog eens 9 locatiemanagers. Van sommigen heb ik de contactgegevens gekregen. Anderen hebben zelf een mail gestuurd met vraag of de collega's wilden reageren als ze wilden mee doen. Op deze manier waren er uiteindelijk verschillende sleutelpersonen die konden helpen bij het bepalen welke respondenten geschikt en beschikbaar waren. Tevens is er de ondersteuning geweest via een administratief medewerker. Aansluitend zijn ook bij Siloah de respondenten gevraagd of zij collega's wisten die relevant zijn om te spreken.

---

### 3.2.2 SELECTIE VAN RESPONDENTEN

---

Er zijn 11 respondenten per zorginstelling geselecteerd en dus een totaal van 22 respondenten. De respondenten zijn geselecteerd op basis van functie en leeftijd. De respondenten moesten een minimale leeftijd van 50 jaar hebben en ze moesten een uitvoerende zorgfunctie hebben. De keuze voor 50 jaar of ouder heeft te maken met het onderwerp langer doorwerken. Hierbij gaat het over het wel of niet doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd of later. Dit is niet relevant om te bespreken met medewerkers van bijvoorbeeld 30, 40 jaar omdat zij hier in het algemeen nog geen beeld bij hebben of nog helemaal niet mee bezig (willen) zijn. Daarnaast was het eerste streven om alleen respondenten van 55 jaar en ouder te spreken, maar dit was praktisch gezien niet haalbaar. De keuze om alleen respondenten te spreken met een uitvoerende zorgfunctie heeft te maken met het feit dat zij de medewerkers zijn die zorgen dat de doelstellingen binnen de zorginstelling worden behaald. Zij zijn de sleutelpersonen die echt de zorg dragen voor de cliënten en zijn daarmee belangrijke medewerkers binnen de zorginstellingen. Door meer inzicht te krijgen in welke behoeften er bestaan en hoe zaken in elkaar zitten konden er aanbevelingen worden geformuleerd die weer ten goede komen voor deze medewerkers.

Er is voor gekozen om alleen begeleiders en assistent begeleiders te interviewen organisatie breed. Wel zijn er enkele combinaties waarbij iemand helpende is en ook assistent begeleidende taken doet. Of assistent begeleider is en ook gastvrouw. Begeleiders geven begeleiding en zijn verantwoordelijk voor de zorgplannen van de cliënt. Zij zijn persoonlijk begeleiders van één of meerdere cliënten. Ze zijn dan de verantwoordelijke voor deze cliënt vanuit de organisatie gezien en zijn dus ook de contactpersoon naar de ouders toe, dokter, orthopeed etc.. Daarnaast schrijven zij



de zorgplannen voor de cliënt waarin beschreven staat hoe de zorg en begeleiding geboden wordt en aan welke doelen er gewerkt wordt. Assistent begeleiders houden zich hoofdzakelijk bezig met de verzorging en begeleiding. Waarbij zij dus ook werken aan de doelen van de cliënten. Zij rapporteren na iedere dienst over de voortgang van de cliënten. Deze beide functies voeren echt de zorg uit bij de cliënten en zijn daarom de focus van het onderzoek. Huishoudelijke hulp, kook hulp en schoonmakers zijn daarmee uitgesloten, omdat zij weinig tot niet met de cliënten zelf te maken hebben. Ook is ervoor gekozen geen teamleiders te interviewen. Zij weten wel veel te vertellen over hoe het verloopt, maar zij voeren zelf niet de zorg uit. Aanvullend is er wel voor gekozen om respondenten te spreken die werken op woonlocaties en op dagbestedingslocaties. Beide hebben uitvoerende zorgtaken en daarnaast is het interessant om te zien of er nog verschillen te zien zijn tussen dagbesteding en begeleid wonen. Het verschil wat al van te voren is vast te stellen is dat de respondenten die werken op dagbesteding in het algemeen niet 's avonds, 's nachts en in het weekend werken en meer begeleidende taken hebben. De respondenten die werken op woonlocaties hebben meer te maken met verzorgende taken, maar daarbij is het ook het weer afhankelijk van de mate van beperking van de cliënten.

Verder gaat het om een selectie waarbij er dus rekening is gehouden met de kenmerken leeftijd en functie. Daarnaast is er ook op gelet dat er bij beide organisaties een gelijk aantal mensen zijn gesproken die werkzaam zijn in de dagbesteding en woonlocatie. Wel is het zo dat bij Siloah de dagbesteding vaker gecombineerd voor komt, omdat het op de eigen locatie wordt gegeven of de woonlocatie er aan verbonden is. Verder is het een gelegenheidssteekproef. Alle medewerkers hebben de mogelijkheid om nee te zeggen. Wel hebben sommige locatiemanagers bij Siloah extra benadrukt dat ze het belangrijk vinden dat de collega's er aan mee doen. Bij Careander is er in de brief en bij de bijeenkomst ook het belang duidelijk gemaakt. Er is dus geen echte verplichting aan verbonden, maar er is wel wat meer druk op uitgeoefend door de sleutelpersonen. Verder zijn er enkele medewerkers waarvan ik weet dat ze zich er voor afgemeld hebben met verschillende redenen. Van een groot deel is er ook geen respons vernomen. Om toch aan voldoende respondenten te komen is er voor gekozen ook gebruik te maken van de sneeuwbal methode. De respondenten die hebben toegezegd voor het interview zijn allen gevraagd of zij mogelijk nog mensen weten die ook relevant zouden kunnen zijn. Voornamelijk binnen Careander heeft deze methode meerdere respondenten opgeleverd.

---

### 3.2.3 RESPONDENTEN

---

Op de volgende pagina in tabel 10 zijn alle respondenten weergegeven. Er zijn in totaal 22 respondenten geïnterviewd. De respondenten die zijn geïnterviewd, zijn in de leeftijd van 50 tot en met 60 jaar. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 55,6 jaar. Bij Careander is de gemiddelde leeftijd 57 jaar. Bij Siloah is dit 54 jaar. Bij beide organisaties is er één mannelijke medewerker gesproken.

Naast de 22 respondenten is er nog een 23<sup>e</sup> respondent gesproken. Deze respondent week echter af van de zorgfunctiecriteria. Deze respondent is namelijk schoonmaakster en heeft daarmee geen uitvoerende zorgtaken. Dit interview wordt dan ook niet meegenomen in het verdere onderzoek. Deze persoon is aan het

begin van het proces wel geïnterviewd, omdat toen nog niet zeker was of er voldoende uitvoerende zorgmedewerkers bereid zouden zijn voor deelname aan het onderzoek.

Zoals te zien hieronder verschillen de functiebenamingen per organisatie. Begeleider bij Careander staat gelijk aan coördinator zorg bij Siloah. Assistent begeleider bij Careander staat gelijk aan begeleider bij Siloah. In het verdere stuk worden de functiebenamingen van Careander aangehouden waarbij gesproken wordt over de begeleider en assistent begeleider. Hierboven is het verschil tussen beide al verder toegelicht.

Bij Careander zijn er 7 begeleiders geïnterviewd en 4 assistent begeleiders. Bij Siloah zijn het 3 begeleiders en 8 assistent begeleiders. Verder zijn er bij Careander in verhouding meer mensen gesproken die werken bij de dagbesteding. In totaal 4 respondenten. Bij Siloah 2 waarvan er 1 echt volledig op dagbesteding werkt en de ander werkt op een woonlocatie waar dagbesteding zelf wordt gefaciliteerd. Bij Careander is de dagbesteding aanzienlijk groter hier maken 400 cliënten gebruik van dagbesteding. Bij Siloah is dit maar 105. Dit verklaart dan ook het verschil in aantal respondenten van de dagbesteding.

Careander			
	Leeftijd	Functie	Locatie
1.	59 jaar	Assistent begeleider	Woonlocatie
2.	60 jaar	Assistent begeleider	Dagbesteding
3.	55 jaar	Assistent begeleider	Dagbesteding
4.	56 jaar	Begeleider	Woonlocatie
5.	54 jaar	Begeleider	Dagbesteding
6.	57 jaar	Assistent begeleider/ Gastvrouw	Woonlocatie
7.	58 jaar	Begeleider (ambulant)	-
8.	57 jaar	Begeleider	Dagbesteding
9.	59 jaar	Begeleider	Woonlocatie
10.	58 jaar	Begeleider	Woonlocatie
11.	57 jaar	Begeleider	Woonlocatie
	Gem.57 jaar		
Siloah			
	Leeftijd	Functie	Locatie
12.	51 jaar	Coördinator zorg	Woonlocatie
13.	54 jaar	Begeleider	Woonlocatie
14.	59 jaar	Begeleider	Woonlocatie
15.	54 jaar	Begeleider	Woonlocatie
16.	56 jaar	Coördinator zorg	Woonlocatie
17.	50 jaar	Begeleider/ Helpende	Woonlocatie
18.	53 jaar	Coördinator zorg	Woonlocatie
19.	52 jaar	Begeleider	Woonlocatie
20.	54 jaar	Begeleider (in opleiding)	Woonlocatie + dagbesteding
21.	56 jaar	Begeleider	Dagbesteding
22.	56 jaar	Begeleider	Woonlocatie
	Gem.54 jaar		

Tabel 10. De respondenten met selectiekenmerken

### 3.3 ANALYSEMETHODE

---

Nadat de data is verzameld door middel van de interviews met de respondenten is het nodig deze te analyseren. Om dit gestructureerd te kunnen doen, is er gebruik gemaakt van coderen (Berg & Lune, 2012). Met deze manier van werken konden er patronen worden gezocht. Specifiek is het back-en-forward coderen toegepast. Hierbij wordt het open en gesloten coderen samen gebruikt. Het codeerschema bestaat uit variabelen voortkomende uit de theorie en codes die tijdens het coderen zijn ontstaan (Berg & Lune, 2012). Vanuit de theorie zijn het langer doorwerken en werknemersflexibiliteit al uitgewerkt en geoperationaliseerd. Vervolgens zijn hier codes van gemaakt. Ook zijn voor de mogelijke verklaringen codes gemaakt. Deze zijn gebruikt bij het gesloten coderen. Tegelijkertijd is er ook open gecodeerd om zo ook andere verklaringen en variabelen mee te kunnen nemen in de analyse. Daarnaast is er gebruik gemaakt van het latent coderen om zo ook zaken verder te kunnen interpreteren. Omdat het een proces is waarbij er in het codeerschema steeds weer zaken zullen veranderen is er in bijlage 3 naast het codeerschema ook een verdere toelichting van de stappen toegevoegd. Op deze manier is het proces goed navolgbaar en transparant. Bij de analyse zijn ook codes met de gevonden aantallen weergegeven om zo inzichtelijk te maken waar bepaalde resultaten vandaan komen. In sommige gevallen zijn er tijdens het coderen codes samengevoegd of weg gehaald, waardoor het voor kan komen dat soms de nummering van de codes niet volledig correct door lopen.

Het coderen is gebeurd via het programma Atlas ti. Dit is een digitaal programma waar alle transcripten in komen. Door middel van zo'n programma is het eenvoudiger om bepaalde output op te vragen en verbanden te zien. Beide cases konden zo eenvoudig tegenover elkaar worden gesteld en zo kon er gekeken worden naar de verschillende patronen. De patronen zijn gezocht op het niveau van het aantal codes en op het niveau van aantal respondenten dat over een code gesproken heeft. Daarnaast is er gekeken op individueel niveau en vergeleken op niveau van de cases.

Tijdens het coderen is er ook rekening gehouden met twee cases, omdat deze inhoudelijk duidelijk verschilden van de rest. Het gaat hierbij om de respondenten 7 en 13. Omdat deze beide cases wat afwijken is er bij het coderen opgelet dat hele individuele zaken niet zijn meegenomen. Zo is de ene respondent ambulante begeleider. Zij benoemde bepaalde behoeften die alleen te koppelen zijn aan het ambulante begeleiderschap. De andere respondent, respondent 13, werkt erg weinig uren en vandaar dat er vaak ook verhalen zijn verteld over een korte tijd geleden toen deze respondent nog werkte als invalkracht. Ook tevens daar werden bepaalde zaken benoemd die niet gebruikt konden worden in het onderzoek, omdat dit mogelijk een vertekend beeld zou geven. Hier is dan ook tijdens het coderen rekening mee gehouden.

## 3.4 KWALITEIT VAN ONDERZOEK

---

### 3.4.1 BETROUWBAARHEID

---

Om de betrouwbaarheid te waarborgen zijn er met verschillende zaken rekening gehouden tijdens het onderzoek. Zo is er gestreefd naar zo veel mogelijk transparantie. Door de operationalisering en het codeerschema weer te geven, wordt inzichtelijk welke variabelen hoe zijn gemeten. Tevens zijn codes die later zijn toegevoegd bij het open coderen ook verantwoord. Tot slot zorgen de transcripten voor navolgbaarheid van de inhoud.

Om de herhaalbaarheid en consistentie verder te waarborgen is er naar gestreefd dat de interviews iedere keer op dezelfde wijze zijn uitgevoerd en de structuur is aangehouden. Bij het afnemen van de interviews is het belangrijk om sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk tegen te gaan. Door de anonimiteit te benadrukken en aan te geven dat er geen foute antwoorden zijn, is geprobeerd de kans te verkleinen.

Daarnaast zijn de interviews opgenomen, waardoor gegevens automatisch zijn geregistreerd. Vervolgens kon het gene wat door de respondent werd besproken, zo objectief mogelijk worden gecodeerd. Doordat het is opgenomen kan voorkomen worden dat zaken tijdens het interview verkeerd worden genoteerd of geïnterpreteerd. Verder is na het uitwerken van ieder transcript het gehele interview nog eens afgeluisterd om zo de inhoud van het transcript nog eens te controleren. Tevens zijn de transcripten door de respondenten zelf gecontroleerd wanneer zij dit graag wilden en wanneer zaken niet duidelijk te horen waren bij de opname is dit tevens nagevraagd bij de respondent, zodat in de transcripten geen verkeerde zaken worden genoteerd. In de resultaten en analyse zijn ook citaten weergegeven om de inhoud te ondersteunen. Deze laten zien dat gegevens echt zijn en geven de relatie tussen de ruwe data en interpretaties weer. Waardoor het weer controleerbaar blijft.

Verder hebben de medestudenten en de begeleider ook alle stukken gelezen. Op deze wijze werden alle stukken gecontroleerd en bekeken door meerdere personen met ieder een eigen blik. Ook de operationalisering is door allen meerdere keren gezien, waardoor de operationalisering zo specifiek mogelijk is en er nauwkeurig gewerkt kan worden.

### **ROL VAN DE ONDERZOEKER**

Als laatste is het waardevol de rol van de onderzoeker te expliciteren. Als onderzoeker is het namelijk van belang de eigen verwachtingen niet het onderzoek te laten beïnvloeden. Door vast te houden aan de structuur van de interviewvragen en door goed te luisteren naar de medestudenten en begeleider is dit geprobeerd te voorkomen. Verder is de rol van de onderzoeker gericht op het zo objectief mogelijk onderzoek doen.

---

### 3.4.2 VALIDITEIT

---

Om de validiteit te kunnen waarborgen is er allereerst voor gezorgd dat de operationalisering uitgebreid is gecontroleerd door de medestudenten en begeleider. Zodat zeker is dat er gemeten werd, wat er moest gemeten worden. Ook is er op deze manier gestreefd naar eenduidigheid en dat het elkaar ook uitsluit.

Binnen dit onderzoek is alleen gekeken naar *de intentie om langer door te werken*. De verwachte pensioneringsleeftijd is naar gevraagd, maar niet naar het daadwerkelijke pensioengedrag. Deze keuze is gemaakt omdat het daadwerkelijke gedrag niet te meten is in de tijdsperiode waarbinnen het onderzoek loopt.

Daarnaast is er bij de flexibiliteit ook gevraagd of er nog andere vormen van flexibiliteit zijn die van ze gevraagd wordt of die zij krijgen als medewerkers. Hierdoor komt het voor dat respondenten bepaalde vormen van flexibiliteit aankaarten die andere respondenten niet noemen. Het feit dat andere respondenten deze vorm(en) niet noemen, betekent dus niet dat deze vormen van flexibiliteit niet voor komen. Dit is in acht gehouden tijdens het analyseren.

Een andere belangrijke issue binnen validiteit is de generaliseerbaarheid van het onderzoek. In het geval van casestudies wordt er vaak gesproken over weinig basis voor generalisatie op wetenschappelijk niveau door de uniekheid van de situaties. Door gebruik te maken van een multiple casestudy kunnen resultaten al meer worden gegeneraliseerd zo stelt Yin (2009: p.14-16). Het streven is om wel voorzichtig te kunnen generaliseren over de gehandicaptenzorg, maar dit zal maar minimaal kunnen. De focus ligt namelijk op relaties en hoe deze in elkaar zitten, wat erg specifiek is.

## 4. ANALYSE

### 4.1 INLEIDING

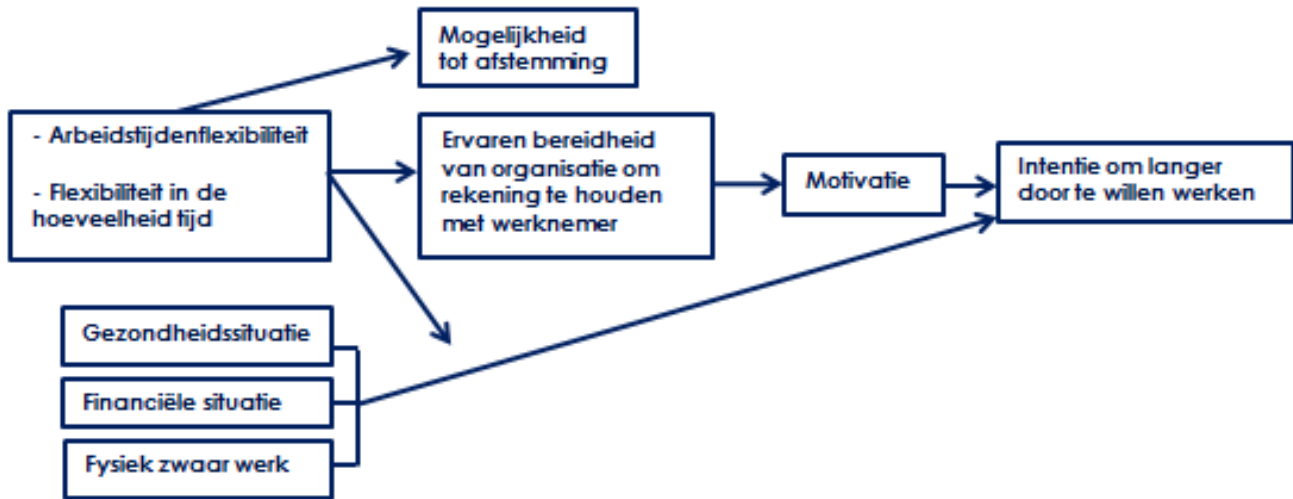
Hieronder volgen de resultaten en analyse van dit onderzoek. In tabel 11 staan de belangrijkste bevindingen per case. Hierdoor is te zien waar de verschillen en overeenkomsten bestaan binnen en tussen beide cases, en welke vormen er meer toe doen en welke minder. In deze tabel zijn de variabelen weergegeven voortkomende uit de theorie. Motivatie van de werknemers is nog de aanvullende variabele gevonden tijdens het analyseren.

		Careander	Siloah
Intentie langer doorwerken	Stoppen met werken voor de pensioengerechtigde leeftijd	Hoog	Laag
	Stoppen met werken op de pensioengerechtigde leeftijd	Laag	Hoog
	Stoppen met pensioen na pensioengerechtigde leeftijd	Laag	Laag
Gezondheidssituatie		Middel	Middel
De financiële situatie		Middel	Middel
Fysiek zwaar werk		Zeer laag	Laag
Emotioneel zwaar werk		Laag	Laag
Werknemers-flexibiliteit	Arbeidstijdenflexibiliteit	Middel	Middel
	Flexibiliteit in hoeveelheid tijd	Laag	Middel
De mogelijkheid tot afstemming		Hoog	Hoog
De bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer		Laag	Middel
Motivatie werknemers		Laag	Middel

Tabel 11. Schematische weergave van alle resultaten samengevat

Zoals te zien in tabel 11 zijn er verschillen en overeenkomsten gevonden tussen de beide cases. Door naar deze verschillen en overeenkomsten te kijken is het mogelijk om bepaalde patronen te ontdekken. Deze patronen geven een indicatie voor een mogelijke relatie. Uit de tabel is af te leiden dat bij Siloah er de intentie is om door te werken tot de pensioengerechtigde leeftijd, er is een hogere ervaren bereidheid van de organisaties om rekening te houden met de werknemer en een hoger motivatie van de werknemers dan bij Careander. Bij Careander is de intentie om te stoppen met werken voor de pensioengerechtigde leeftijd en dat is dus eerder dan bij Siloah. Dit wekt de suggestie dat de bereidheid van de organisatie en de motivatie van de werknemer invloed hebben op de intentie om langer door te werken.

In dit onderzoek ligt de focus op de invloed van flexibiliteit op het langer doorwerken van oudere uitvoerende zorgmedewerkers werkende bij Careander en Siloah. In dit hoofdstuk worden de resultaten verder beschreven en wordt verklaard hoe flexibiliteit invloed heeft op het langer doorwerken van oudere medewerkers. En ook hoe andere factoren invloed hebben op het langer doorwerken.



Figuur 4. Schematische weergave van de gevonden resultaten en relaties (vereenvoudigd)

Hierboven zijn de gevonden relaties en resultaten schematisch weergegeven in het pijlschema. Dit zijn samenvattend de daadwerkelijk gevonden relaties die hieronder worden uitgewerkt. Deze weergave is de vereenvoudigde versie. De uitgebreid weergave wordt in de conclusie van dit hoofdstuk weergegeven. Het analytisch kader heeft als kapstok gefungeerd voor de schematische weergave van de empirie. In vergelijking met het analytisch kader is te zien dat verschillende relaties anders verlopen of via een andere variabele. Ook is er één variabele weg gevallen, namelijk emotioneel zwaar werk. Verder is te zien dat de volgorde van de variabelen in tabel 11 anders is dan de volgorde van de variabelen bij de operationalisering. Voor het logische verloop van de analyse is gekozen de volgorde van tabel 11 aan te passen op de volgorde van de analyse. In dit hoofdstuk wordt het pijlschema en tabel 11 gebruikt als leidraad van de analyse. In paragraaf 4.2 wordt eerst de intentie om langer door te willen werken besproken. Aansluitend worden in paragraaf 4.3, 4.4 en 4.5 de gezondheidssituatie, financiële situatie en het fysiek zware van het werk achtereenvolgend besproken en wordt de koppeling gemaakt met de intentie om langer door te werken. In paragraaf 4.6 wordt het emotioneel zware van het werk besproken. In paragraaf 4.7 wordt de werknemersflexibiliteit uitgewerkt. Aansluitend wordt in paragraaf 4.8 de invloed van deze flexibiliteit op de relaties gezondheid, financiële situatie en fysiek zwaar werk op de intentie om langer door te willen werken besproken. Vervolgens wordt in paragraaf 4.9 de mogelijkheid tot afstemming besproken en wordt de koppeling gemaakt met flexibiliteit. In paragraaf 4.10 wordt de bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer besproken waarbij de koppeling wordt gemaakt met flexibiliteit en het langer doorwerken. In paragraaf 4.11 wordt de motivatie van de werknemer besproken en wordt de koppeling gelegd met de bereidheid van de organisatie en het langer doorwerken. Tot slot in 4.12 volgt een korte conclusie met de uitgebreide schematische weergave van de resultaten.

Bij alle paragrafen volgt het pijlschema om zo steeds te verduidelijken welk onderdeel van het pijlschema wordt besproken. Tevens wordt de werknemersflexibiliteit verder gespecificeerd waarbij in de figuren is te zien welke vormen van flexibiliteit daadwerkelijk invloed hebben.

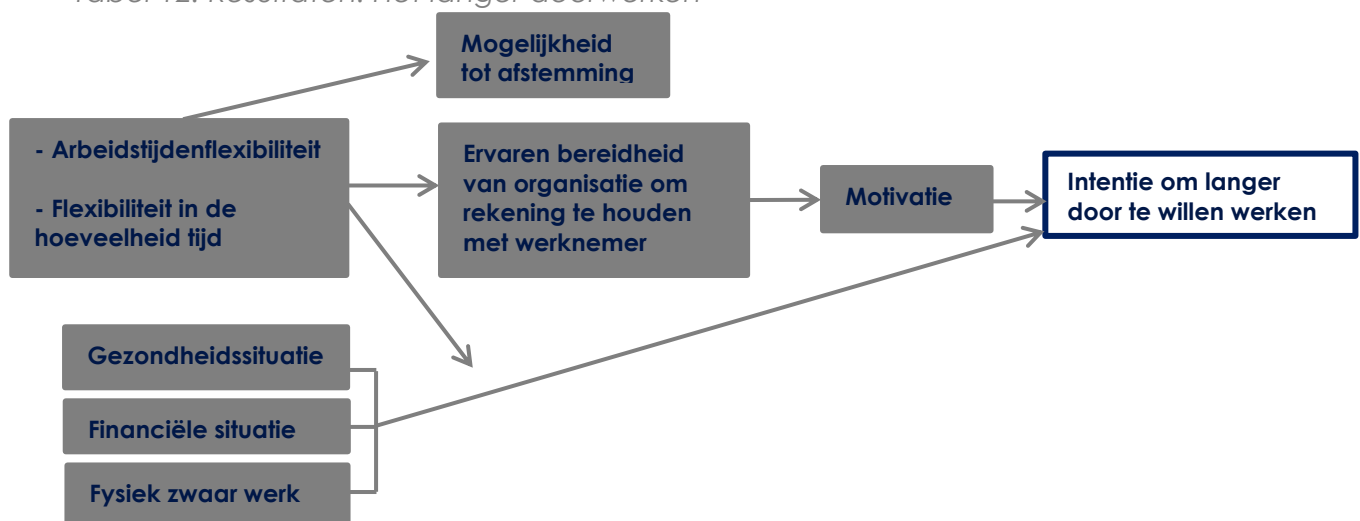
## 4.2 LANGER DOORWERKEN

In deze paragraaf komt de variabele langer doorwerken aan bod. In tabel 12 zijn de belangrijkste resultaten over deze variabele weergegeven. In figuur 5 is te zien welke positie het langer doorwerken in neemt in de schematische weergave.

	Careander	Siloah
310 Intentie om te stoppen met werken voor de pensioengerechtigde leeftijd.	7	2
311 1-3 jaar eerder stoppen	4	0
312 4-6 jaar eerder stoppen	0	1
313 7-10 jaar eerder stoppen	3	0
320 Intentie om te stoppen met werken op de pensioengerechtigde leeftijd.	3	7
330 Intentie om te stoppen met werken na de pensioengerechtigde leeftijd.	2	1

De aantallen zijn het aantal respondenten dat hierover gesproken heeft.

Tabel 12. Resultaten: Het langer doorwerken



Figuur 5. De gevonden relaties en resultaten: Het langer doorwerken

### 4.2.1 STOPPEN MET WERKEN VOOR DE PENSIOENGERECHTIGDE LEEFTIJD

Bij Careander overweegt de meerderheid van de respondenten om te stoppen met werken voor de pensioengerechtigde leeftijd. De redenen om eerder te stoppen zijn verschillend. Een eerste reden is het willen stoppen met werken wanneer de partner ook stopt. Doordat de partner ouder is, zullen zij daarom eerder stoppen met werken dan de pensioengerechtigde leeftijd. Anderen willen graag eerder stoppen, omdat zij nog bijvoorbeeld willen reizen. Ook wordt vaak de koppeling gemaakt met privé, waarbij het gaat om het willen hebben van meer tijd voor het gezin en de familie.



Sommige respondenten geven aan dat het dan ook wel genoeg geweest is. Ze willen genieten van hun vrijheid. Tot slot een belangrijke reden die vaak ook zorgt dat de respondenten niet langer kunnen doorwerken, is de gezondheid. Van de zeven respondenten van Careander die aangeven eerder te willen stoppen, geven vier respondenten aan gezondheidsklachten te hebben. Van de drie respondenten die tussen de 7 en 10 jaar eerder willen stoppen, is er bij twee sprake van ernstige gezondheidsklachten. Bij de respondenten met gezondheidsklachten is er ook sprake van onzekerheid over het door kunnen werken.

***“Het is heel moeilijk te zeggen, want het is een progressieve ziekte. En ik houd het nu al 7 jaar vol. Het is afwachten hoe het zich ontwikkelt.”***

(Respondent 10 – Begeleider, 58 jaar)

In vergelijking met Careander is er bij Siloah veel minder sprake van respondenten die van plan zijn om eerder te stoppen met werken. Voor de enkelen die eerder stoppen is de belangrijkste reden om het thuisfront. De andere redenen die boven besproken zijn bij Careander zijn bij Siloah niet aangekaart. Welke reden wel ook naar voren komt is de gezondheidssituatie. Hiermee is de gezondheidssituatie de enige reden die bij beide organisaties wordt aangekaart en kan het daarmee voor een deel de intentie om wel of niet langer door te werken verklaren. Tevens is er bij de respondenten van Siloah sprake van onzekerheid door de gezondheid.

---

#### 4.2.2 STOPPEN MET WERKEN OP DE PENSIOENGERECHTIGDE LEEFTIJD

---

Daarnaast zijn er enkelen bij Careander die verwachten te stoppen met werken op de pensioengerechtigde leeftijd. De redenen om tot de pensioengerechtigde leeftijd door te werken zijn enerzijds omdat ze het werken leuk vinden, het een passie is en ze dat graag blijven voort zetten. Aansluitend daarop hebben ze er behoefte aan het eigen werk te behouden en een eigen inkomen te verdienen. Anderzijds wordt ook het financiële argument vaker benoemd. Alle drie de respondenten die aangeven door te werken tot de pensioengerechtigde leeftijd geven allen aan het niet te kunnen veroorloven om te stoppen en met pensioen te gaan.

***“Dan zal ik door moeten werken tot mijn 67<sup>ste</sup>. [...] Dat ligt dan toch aan de centjes die binnen komen. En ik kijk daar naar.”***

(Respondent 1- Assistent begeleider, 59 jaar)

Bij Siloah is de meerderheid van plan om juist te stoppen met werken op de pensioengerechtigde leeftijd. Reden om tot dan te blijven doorwerken, is om het feit dat ze het werk leuk vinden. Het is een passie.

De andere reden die ook bij Careander speelt, is het financiële argument. Bij Siloah speelt dit bij vier respondenten. Zij geven tevens aan het niet te kunnen veroorloven eerder te stoppen.

---

#### 4.2.3 STOPPEN MET WERKEN NA DE PENSIOENGERECHTIGDE LEEFTIJD

---

Dan zijn er tot slot nog twee respondenten bij Careander en één bij Siloah die overwegen om langer door te werken mits het werk op alle vlakken nog interessant

genoeg blijft. De andere respondenten is gevraagd waarom ze niet langer zouden willen doorwerken tot na de pensioengerechtigde leeftijd. Hierbij geven respondenten werkzaam bij Careander aan dat ze de jongeren de kans willen geven om te gaan werken. Anderen benadrukken dat ze wel nog willen werken, maar liever op vrijwillige basis. Bij Siloah valt op dat veel respondenten aangeven niet meer door te willen werken, omdat ze liever vrijwilligerswerk gaan doen. De andere redenen 'jongeren een kans willen geven' en 'vinden dat ze genoeg gewerkt hebben' worden ook aangekaart, maar vrijwilligerswerk is voor velen de behoefte na het werken in plaats van gebonden te zijn aan een werkgever.

***“Ik zou dan vooral in het vrijwilligers werk mijn tijd stoppen. Tenminste dat zou ik wel willen.”***

(Respondent 14 - Assistent begeleider, 59 jaar)

***“Vrijwilligerswerk dat zou het ook eerder voor mij zijn. Dat ik niet meer die verplichtingen heb.”***

(Respondent 16 - Begeleider, 56 jaar)

Bij Siloah is er net als bij Careander niet veel animo om langer door te werken dan 67 jaar. Velen geven bij beide organisaties aan dat het ook moeilijk te zeggen is. Ze geven wel aan iets te willen blijven doen en sommigen zouden ook best langer willen doorwerken als het qua gezondheid kan. Ook valt op dat sommigen het een lastige kwestie vinden. Het is een afweging die soms wat krom voelt zo beschrijft één respondent.

***“In principe vind ik het hele gebeuren zo krom. Aan de ene kant moeten mensen doorwerken en aan de andere kant zijn er een hele boel jongeren die geen werk kunnen vinden, omdat waarschijnlijk wij er zijn. Ik vind dat heel raar [...] want je geeft een ander daardoor geen ruimte. Want als ik zou stoppen nu al dan kom ik wel in een gat en mijn pensioen houdt dan op.”***

(Respondent 2 - Assistent begeleider, 60 jaar)

---

#### 4.2.4 TOT SLOT

---

Alles samengenomen is te zien dat bij Careander de meerderheid van de respondenten verwacht eerder te stoppen met werken dan de pensioengerechtigde leeftijd. Bij Siloah verwacht de meerderheid van de respondenten pas te stoppen met werken op de pensioengerechtigde leeftijd. Enkeligen verwachten na de pensioengerechtigde leeftijd te stoppen wanneer dit mogelijk is. De redenen die hiervoor worden gegeven verschillen per zorginstelling. Wel lijkt de gezondheidssituatie bij beide zorginstellingen een belangrijke reden te zijn om eerder te stoppen. De financiële situatie lijkt een belangrijke reden te zijn om juist door te blijven werken.

In de volgende paragrafen wordt de gezondheidssituatie en financiële situatie besproken, omdat beide als verklaringsrichtingen naar voren komen. Ook wordt de koppeling verder gemaakt met het langer doorwerken.

## 4.3 GEZONDHEIDSSITUATIE

Zoals hierboven te lezen kan de gezondheidssituatie een reden zijn om te moeten stoppen met werken. In deze paragraaf wordt de gezondheidssituatie besproken waarbij wordt in gegaan op de gezondheidssituatie binnen beide zorginstellingen en de relatie tussen gezondheidssituatie en het langer doorwerken. In tabel 13 zijn alle resultaten weergegeven die zijn voortgekomen uit het analyseren.

Wat direct opvalt, is de gelijke verdeling van respondenten die gezondheidsklachten hebben en die geen gezondheidsklachten hebben. Dit betekent dat de gezondheidssituatie bij beide organisaties als gelijk te typeren is.

	Careander	Siloah
700. Gezondheidssituatie	5	8
710 Ik ben gezond/ Ik heb weinig tot geen gezondheidsklachten	7	7
720 Ik ben niet gezond/ Ik heb gezondheidsklachten	4	4
730 Meer tijd nodig hebben om te herstellen	2	1
750 Lichamelijk moe/ Beperkte energie	2	2

*De aantallen zijn het aantal respondenten dat hierover gesproken heeft.*

*Tabel 13. Resultaten: De gezondheidssituatie*

De meerderheid van de respondenten geven op dit moment aan gezond te zijn. Voor geen van hen is de gezondheid een reden om te moeten stoppen op dit moment. Sommigen benoemen wel kleine klachten, maar deze belemmeren het werk niet zodanig dat het als gezondheidsklachten te benoemen is. Ook geven veel respondenten aan dat ze niet durven te zeggen hoe ze over een paar jaar zijn.

Bij de respondenten die aangeven niet gezond te zijn, gaat het om gezondheidsklachten die op dit moment te combineren zijn met het werk. Echter is er wel bij de meeste sprake van aanpassingen in het werk of rooster. Sommigen werken op dit moment maar weinig uren waarbij dit al zo was of verminderd is in verband met klachten. Bij enkelen is er sprake dat ze voor een deel zijn afgekeurd waardoor ze ook nog maar formeel gezien een x aantal uren mogen werken.

***“Ik heb zelf dan best wel wat problemen lichamelijk. Ik heb problemen in mijn gehele lichaam. Dat veroorzaakt dan ook veel pijn klachten en dan kan het wel vaker echt zwaar zijn.”***

*(Respondent 12 - Begeleider, 51 jaar)*

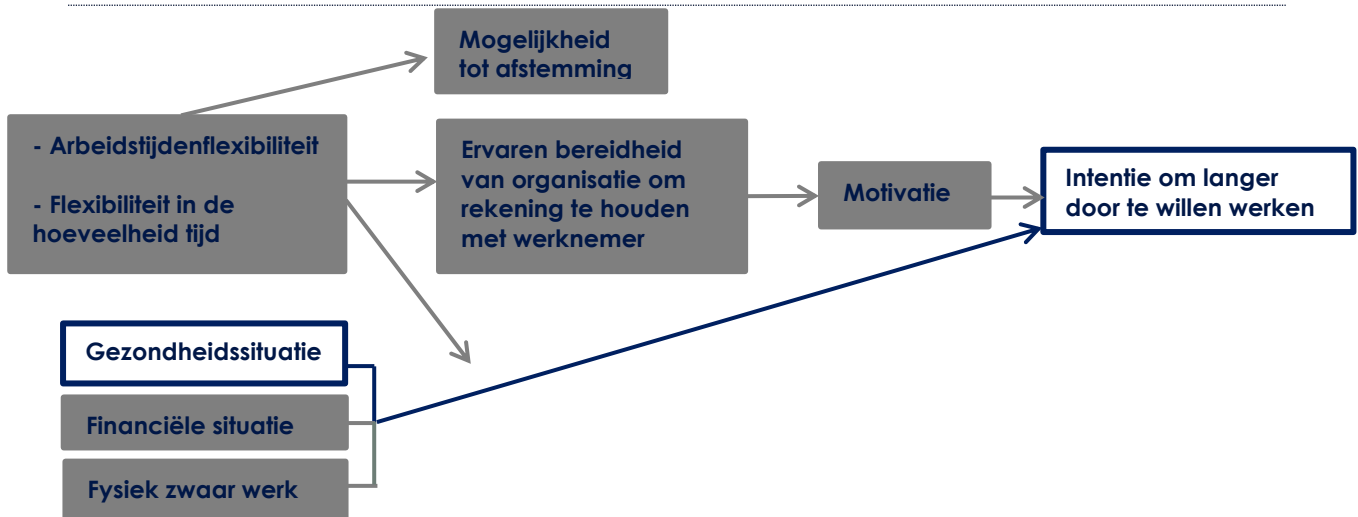
Door gezondheidsklachten ervaren respondenten dat het werk ook als meer fysiek zwaar wordt ervaren en door sommigen ook emotioneel zwaarder. Er wordt van de medewerkers verwacht om bijvoorbeeld veel te lopen en te staan en met sommige gezondheidsklachten kan het lopen en staand werk zwaarder worden ervaren. In paragraaf 4.5.1 wordt verder stilgestaan bij het fysiek zware van het werk en zal deze koppeling kort aangehaald worden.

Naast gezondheidsklachten spreken sommigen ook over het feit dat ze meer tijd nodig hebben om te herstellen. Anderen bespreken meer het lichamenlijk moe zijn en het hebben van beperkte energie.

---

#### 4.3.1 GEZONDHEID EN HET LANGER DOORWERKEN

---



Figuur 6. De gevonden relaties en resultaten: Gezondheid en het langer doorwerken

Hieronder wordt de relatie tussen de gezondheidssituatie en het langer doorwerken besproken zoals te zien in figuur 6. In deze situatie gaat het over het blijven werken in plaats van het langer blijven doorwerken. Voor veel van deze respondenten is het nu al kwestie om te proberen het zo lang mogelijk vol te houden. Wanneer het voor deze respondenten door de gezondheid niet meer mogelijk is om te werken dan stoppen de medewerkers helemaal met werken.

**“Mijn schouder speelt zeker een rol. Stel je voor dat die er helemaal mee stopt. Dan houdt het voor mij ook op. Ik probeer, wil het zo lang mogelijk zelf, maar als het niet gaat dan houdt het gewoon op.”**

(Respondent 8 - Begeleider, 57 jaar)

Het is voor velen ook een kwestie van moeten stoppen. Respondenten willen best langer doorwerken en proberen het ook zo lang mogelijk vol te houden, maar respondenten verwachten dat ze het gewoon niet gaan redden.

**“Ik moet tot en met mijn 67<sup>ste</sup> [...], maar ik zelf heb wel het gevoel dat red ik helemaal niet. Gezien mijn gezondheid.”**

(Respondent 14 - Assistent begeleider, 59 jaar)

---

#### 4.3.2 TOT SLOT

---

Alles samengenomen is te stellen dat de gezondheidssituatie bij beide organisaties gelijk is. Daarnaast is de gezondheidssituatie een verklarende factor voor het eerder stoppen met werken. De gezondheid is de enige reden die bij beide instellingen wordt besproken als reden om eerder te stoppen met werken. Tot slot is er een koppeling te zien met het fysiek zware van het werk.

In de volgende paragraaf wordt de koppeling gemaakt tussen de financiële situatie en het langer doorwerken. Aansluitend worden ook het fysiek zware van het werk en het emotioneel zware van het werk besproken.

## 4.4 FINANCIËLE SITUATIE

De financiële situatie wordt als reden gegeven hierboven door medewerkers om langer door te moeten werken. De financiële situatie wordt in deze paragraaf besproken en de relatie tussen financiële situatie en het langer doorwerken. Ook wordt op het eind de koppeling gemaakt met de gezondheidssituatie. Hieronder in tabel 14 zijn alle uitingsvormen te zien.

	Careander	Siloah
600. Financiële situatie	5	5
610 Het kunnen veroorloven om met pensioen te gaan/ om te stoppen met werken kijkend naar de vermogenspositie		
610a Wel kunnen veroorloven	5	5
610b Niet kunnen veroorloven	6	6
620 Een partner die ook geld verdiend		
620a Wel een partner die ook geld verdiend	10	6
620b Niet een partner die ook geld verdiend	1	5
630 Kinderen die afhankelijk zijn van deze inkomensbron		
630a wel kind(eren) die afhankelijk zijn van inkomen	2	3
630b niet kind(eren) die afhankelijk zijn van inkomen	6	3
640 Weinig pensioen	4	1

*De aantallen zijn het aantal respondenten dat hierover gesproken heeft.*

Tabel 14. Resultaten: De financiële situatie

Samengenomen valt op dat de financiële situatie vrij gelijk te typeren is. Het wel of niet kunnen veroorloven om met pensioen te kunnen gaan bespreken beide organisaties gelijk. Een groter verschil is te zien in het feit of er wel of niet een partner is die nog geld verdiend en bij het wel of niet kinderen hebben die afhankelijk zijn van het inkomen van de ouders. Hieronder wordt alles besproken.

### 4.4.1 HET KUNNEN VEROORLOVEN OM MET PENSIOEN TE GAAN EN TE STOPPEN MET WERKEN

Er zijn een gelijk aantal respondenten bij Careander en Siloah die het zich kunnen veroorloven en het niet kunnen veroorloven om te stoppen met werken. De respondenten die aangeven het zich te kunnen veroorloven spreken over de luxepositie.

**“Het is voor mij financieel gezien geen moeten. Dus ik denk dat het wel een hele luxe positie is voor mij.”**

(Respondent 18 - Begeleider, 53 jaar)

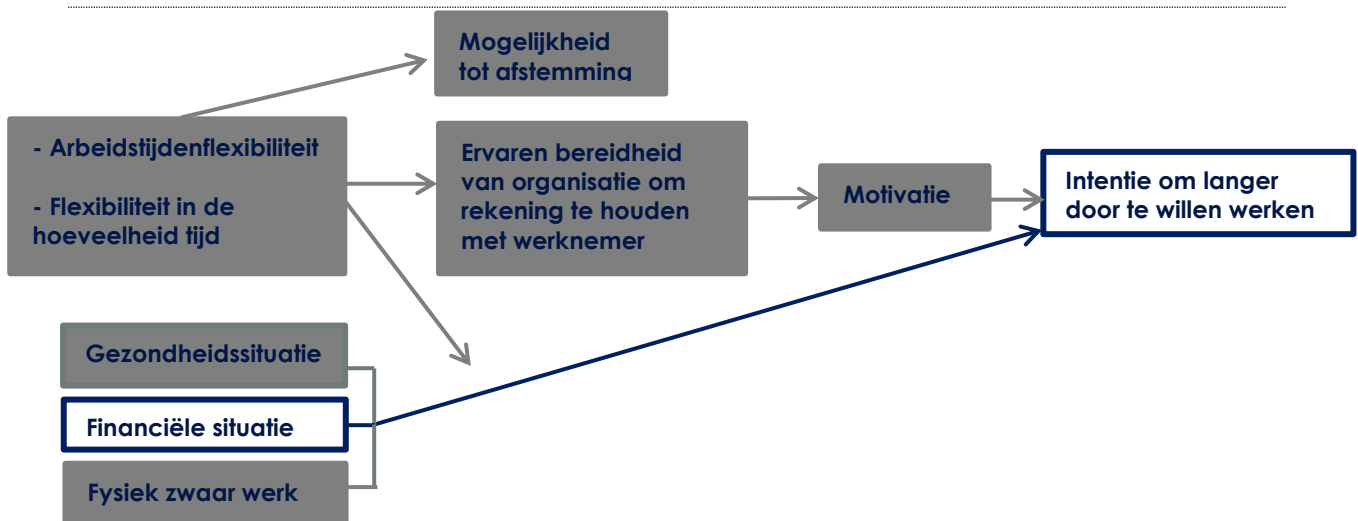
Sommigen krijgen de financiële ondersteuning vanuit de ziektewet waardoor zij niet hoeven te werken en anderen refereren het aan het hebben van een partner die

voldoende verdiend. Bij Careander zijn er meer respondenten die een partner hebben die ook geld verdiend dan bij Siloah. In de praktijk betekent dit echter niet dat respondenten van Careander eerder stoppen met werken. Bij Careander geven velen aan dat zij verplichtingen zijn aangegaan met het idee dat zij beide een inkomen hebben om hieraan te kunnen voldoen.

De respondenten die aangeven het niet te kunnen veroorloven geven verschillende redenen daarvoor aan. Sommigen refereren naar verplichtingen waar ze aan moeten voldoen. Anderen geven aan zelf de kostwinnaar te zijn en hebben daardoor het werk nodig om rond te komen. Bij velen gaat het meer om het moeten doorwerken in plaats van het willen doorwerken.

Bij beide organisaties is er sprake van respondenten met kinderen die afhankelijk zijn van het inkomen. Verder valt op dat er bij Careander meer respondenten zijn die geen kinderen hebben die afhankelijk van het inkomen van de ouders zijn.

#### 4.4.2 FINANCIËN EN HET LANGER DOORWERKEN



Figuur 7. De gevonden relaties en resultaten: Financiën en het langer doorwerken

Hier wordt de relatie tussen de financiële situatie en het langer doorwerken besproken zoals te zien in figuur 7. Bij de respondenten die aangeven het zich niet te kunnen veroorloven om te stoppen, is de financiële situatie een belangrijke reden om langer door te werken. Bij sommigen is het heel simpel, want zij zijn de enige kostwinnaar en is het nodig om door te werken. Bij anderen is het meer de financiële afweging of het ook zonder kan. En weer anderen hebben de keuze gemaakt om te werken om zo samen met hun partner de inkomsten te verdienen om aan verplichtingen te kunnen voldoen.

**“We verdienen beiden een inkomen. We hebben het goed voor elkaar. Ik klaag geen moment. De dingen zou je samen doen. Je kunt niet samen je baan opgeven. Dat werkt niet. Hoe ouder je wordt hoe meer verplichtingen je ook opbouwt. Die heb je gewoon na te komen. [...] Het is nodig om je leven in te vullen. Als ik nu zou stoppen dat kan niet.”**

(Respondent 4 - Begeleider, 56 jaar)

Kijkend naar alle respondenten die kinderen hebben die afhankelijk zijn van het inkomen, is er bij vier van de vijf respondenten sprake van het doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd of tot er na. De vijfde respondent die eerder stopt met werken, moet wegens gezondheidsredenen eerder stoppen is de verwachting.

---

#### 4.4.3 FINANCIËLE SITUATIE, GEZONDHEIDSSITUATIE EN HET LANGER DOORWERKEN

---

Op basis van de bevindingen lijken de gezondheidssituatie en de financiële situatie beiden invloed te hebben op het langer doorwerken. Echter valt op dat de financiële situatie en de gezondheidssituatie ook elkaar beïnvloeden. Wanneer er namelijk sprake is van de luxe positie om financieel gezien niet te hoeven werken dan heeft de gezondheidssituatie een veel belangrijker rol op de intentie om eerder te stoppen dan bij respondenten waar het financieel gezien niet mogelijk is om te stoppen. Respondenten geven dan aan dat wanneer het gewoon niet meer gaat dat zij dan direct kunnen stoppen en dat ze dat dan ook zouden doen. Wanneer het financieel gezien nodig is om te werken en er is sprake van gezondheidsklachten dan is de gezondheidssituatie minder bepalend. Dan wordt er geprobeerd om door te blijven werken en vaak gaat dit gepaard met bepaalde vormen van flexibiliteit die zij krijgen om het werken beter te kunnen volhouden. Deze respondenten willen dus liever wel stoppen, maar kunnen dat niet wegens de financiële kant.

***“Ik moet heel eerlijk wezen. Als het financieel helemaal niet nodig was dan stopte ik a la minute en dan ging ik gewoon vrijwilligerswerk doen. “***

(Respondent 6 - Assistent begeleider, 57 jaar)

---

#### 4.4.4 TOT SLOT

---

Alles samengenomen is af te leiden dat de financiële situatie tussen beide cases weinig verschillend is. Het wel of niet kunnen veroorloven om te stoppen met werken is daarin een bepalende factor. De financiële situatie is een reden om langer door te werken wanneer de betreffende persoon zelf de kostwinnaar is of wanneer er twee inkomens nodig zijn om aan de verplichtingen te voldoen. Daarnaast kunnen respondenten eerder stoppen doordat zij financieel de mogelijkheid hebben. Tot slot is er een koppeling gemaakt met de gezondheidssituatie.

Fysiek en emotioneel zwaar werk worden in de volgende twee paragrafen uitgewerkt.

---

### 4.5 FYSIEK ZWAAR WERK

---

In deze paragraaf wordt verder ingegaan op het fysiek zware van het werk. Naast de beschrijving van de gevonden resultaten zal ook worden stilgestaan bij de relatie met het langer doorwerken. In tabel 15 zijn de uitkomsten weergegeven die betrekking hebben op het fysieke van het werk.

	Careander	Siloah
800. Fysiek zwaar werk - totaal aantal codes	15	28
810 Het werk is lichamelijk zwaar/ Werk kost mij lichamelijk veel moeite/Grote fysieke belasting	4	6
830 Sprake van lichamelijke zware taken	2	2
840 Sprake van ongemakkelijke of inspannende werkhoudingen	2	0
850 Sprake van veel staand werk	0	1
860 Sprake van veel lopen	2	3
870 Pijn kunnen doen door cliënt	0	1
890 Fysiek niet zwaar	5	6
891 Door de goede materialen waar mee gewerkt wordt	0	2
892 Collega's om hulp vragen	0	1

De aantallen zijn het aantal respondenten dat hierover gesproken heeft. Het totaal aantal codes refereert naar het aantal codes in plaats van aantal respondenten.

Tabel 15. Resultaten: Fysiek zwaar werk

Kijkend naar het totaal aantal codes dan is te zien dat het fysiek zware van het werk voornamelijk bij Siloah wordt ervaren. Het feit dat het werk fysiek zwaarder wordt ervaren bij Siloah kan te maken hebben met het feit dat bij Siloah meer respondenten werken met meervoudig gehandicapten. Het werk met meervoudig gehandicapten vraagt om meer verzorgende taken. Kijkend naar de casuskenmerken valt op dat bij Siloah in verhouding de verzorgende taken meer voor komen dan bij Careander. Daarmee is de link te leggen dat bij het werken met meervoudig gehandicapten de verzorgende taken groot zijn en daarmee ook fysiek zwaarder. Kijkende naar alle respondenten die werken met meervoudig gehandicapten is te zien dat deze medewerkers in het algemeen meer spreken over het fysiek zware van het werk in vergelijking met de respondenten die werken met enkelvoudig gehandicapten.

#### 4.5.1 HET WERK IS FYSIEK (NIET) ZWAAR

Het werk wordt als lichamelijk zwaar ervaren door iets meer dan helft van de respondenten van Siloah. Bij Careander gaat het hier om vier respondenten. Deze respondenten ervaren het werk als zwaar waarbij het vaak ook in combinatie is met de gezondheidsklachten die de medewerkers hebben. De respondenten die te maken hebben met gezondheidsklachten ervaren het werk als fysiek zwaarder. Sommigen geven ook aan dat het werk eigenlijk nu pas als fysiek zwaar wordt ervaren door de gezondheidsproblemen en dat er daar voor eigenlijk weinig sprake was van het werk als fysiek zwaar ervaren.

***“Juist in mijn geval omdat ik met die gezondheidsklachten te maken heb al sinds een jaar. Is het juist het lichamelijke. Het lopen. Wat het gewoon lastiger maakt, maar dat is dus pas nu nadat ik hier last van heb gekregen.”***

(Respondent 13 - Assistent begeleider, 54 jaar)

Door respondenten van Careander en Siloah wordt ook gesproken over de lichamelijk zwaardere taken en wordt er gewezen op de verzorgende taken die uitgevoerd moeten worden.



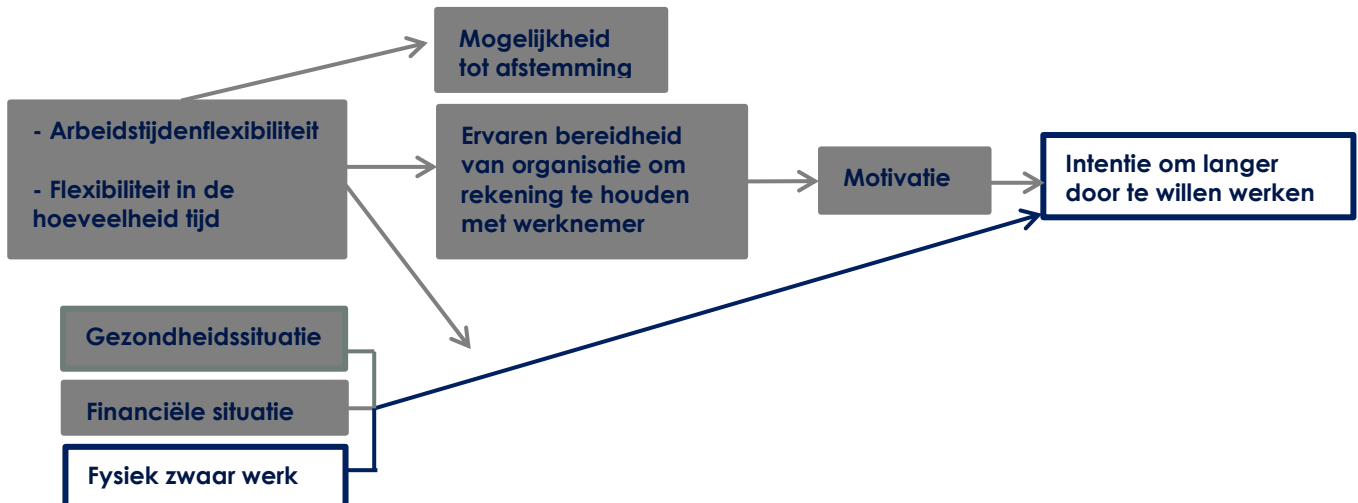
**“Je hebt mensen die moet je met een tillift helpen om naar de wc te gaan. Je hebt mensen die moet je op de wc verschonen. [...]. Dus je moet jezelf soms in bochten wringen om bij het toilet te komen en bij de cliënt te komen. Mensen moeten van top tot teen gedoucht worden. Dan moet je ze echt van top tot teen helpen. Dat is dan best wel pittig.”**

(Respondent 11 - Begeleider, 57 jaar)

Ook kan door de werkdruk ervaren worden dat het werk fysiek zwaarder wordt. Doordat er steeds minder tijd is om alles goed te doen geeft dit meer druk bij de werknemers. Ze willen overal tegelijkertijd zijn en streven er naar om eigenlijk nog steeds alles te doen met minder bezetting, maar er is bijvoorbeeld geen tijd meer om rustig in gesprek te gaan met de cliënten. Er moet constant gewerkt worden om alles op tijd klaar te krijgen.

Tot slot geven verschillende respondenten van Careander en van Siloah aan het werk helemaal niet als fysiek zwaar te ervaren. Van de elf respondenten die dit aangeven, werken tien met enkelvoudige beperkte cliënten. De respondent die aangeeft het werk niet als fysiek zwaar te ervaren, maar wel werkt met meervoudig gehandicapte cliënten geeft aan dat zij het niet als zwaar ervaart door de goede materialen waar mee gewerkt wordt. Ook geeft één respondent aan het niet als zwaar te ervaren, omdat wanneer nodig er om hulp gevraagd kan worden bij collega's.

#### 4.5.2 FYSIEK ZWAAR WERK EN HET LANGER DOORWERKEN



Figuur 8. De gevonden relaties en resultaten: Fysiek zwaar werk en het langer doorwerken

In het theoretische gedeelte van dit onderzoek is de verwachting uitgesproken dat wanneer het werk als fysiek zwaar wordt ervaren dat dit invloed heeft op het wel of niet langer doorwerken zoals ook te zien in figuur 8. In de data zijn geen directe verbanden gevonden, maar in de interviews wordt er wel over gesproken.

Wanneer er gevraagd wordt naar dit verband geven velen aan dat het nu geen invloed heeft, maar ze niet kunnen zeggen hoe dat in de toekomst gaat. Velen geven wel direct aan dat zij hopen dat ze gezond blijven, want mogelijk wanneer er

sprake zou zijn van gezondheidsklachten dat het werk dan fysiek wel te zwaar wordt of zwaarder wordt. Deze koppeling is hierboven bij de gezondheidssituatie ook al besproken.

Daarnaast geven enkelen aan dat ze doordat het fysiek zwaar is wel zich afvragen of ze het tot de pensioengerechtigde leeftijd volhouden. Deze respondenten geven aan dat ze wel echt de rustdagen nodig hebben om het te kunnen volhouden. De vrije dagen zijn daarmee echt rustdagen en niet vrije dagen waarop je andere zaken kunt ondernemen. De gezondheid kan een belangrijke reden zijn om eerder te stoppen en dat door de gezondheid het werk als fysiek zwaar wordt ervaren. Daarmee zou dit kunnen betekenen dat het fysiek zware van het werk een schakel kan zijn tussen de gezondheid en het langer doorwerken. Dit is wel een voorzichtig veronderstelling.

---

#### 4.5.3 TOT SLOT

---

Het werk wordt vooral bij Siloah als fysiek zwaarder ervaren. Voor een belangrijk deel is dit te verklaren door het feit dat bij Siloah meer medewerkers met meervoudig gehandicapten werken wat als zwaarder werk wordt ervaren door de verzorgende taken. Daarnaast geven medewerkers die zelf gezondheidsklachten hebben aan dat zij het werk door de gezondheid als fysiek zwaar ervaren. Verder blijkt het fysiek zware van het werk ook af te hangen van de werkdruk die wordt ervaren. Tot slot zijn er meerdere respondenten die het werk als niet fysiek zwaar ervaren

Er is een voorzichtige relatie gevonden tussen het fysiek zware van het werk en het langer doorwerken. Velen geven aan dat het moeilijk te zeggen is en dat het ook afhankelijk is van hoe gezond ze blijven. Dat doet wel suggereren dat het werk te zwaar kan zijn in combinatie met gezondheidsklachten.

In de volgende paragraaf wordt kort ingegaan op het emotioneel zware van het werk.

---

### 4.6 EMOTIONEEL ZWAAR WERK

---

In deze paragraaf wordt ingegaan op het emotioneel zware van het werk waarbij de resultaten worden beschreven en kort wordt ingegaan op de niet gevonden relatie met het langer doorwerken. In tabel 16 zijn alle uitkomsten met betrekking tot emotioneel zwaar werk weergegeven.

	Careander	Siloah
900 Emotioneel zwaar werk – Totaal aantal codes	28	31
910 Het werk is psychisch erg zwaar/ Werk kost mij emotioneel veel moeite/Grote emotionele belasting	3	1
920 Sprake van confrontatie	3	3
930 In aanraking komen met aangrijpende situaties	2	5
940 Sprake van emotioneel betrokken raken bij het werk	4	1
950 Veel met je hoofd bezig zijn	4	5
960 Omgaan met (agressief) gedrag	4	6
990 Emotioneel niet zwaar	7	6
991 Doordat je het met collega's kunt bespreken	2	1

De aantallen zijn het aantal respondenten dat hierover gesproken heeft. Het totaal aantal codes refereert naar het aantal codes in plaats van aantal respondenten.

Tabel 16. Resultaten: Emotioneel zwaar werk

Bij het totaal aantal codes is te zien dat bij Siloah het werk emotioneel iets zwaarder wordt ervaren dan bij Careander. Tegelijkertijd als er meer specifiek wordt gekeken naar de verschillende uitingsvormen dan is te zien dat de beide organisaties eigenlijk niet lijken te verschillen in het emotioneel zware van het werk.

#### 4.6.1 HET WERK IS EMOTIONEEL (NIET) ZWAAR

Het werk wordt emotioneel, psychisch door iets meer van Careander als zwaar ervaren. Respondenten geven aan dat het emotioneel heel zwaar kan wezen door de doelgroep. De cliënten die proberen je uit van alle kanten en dan moet je constant alert zijn. Zo geeft één respondent een voorbeeld:

**“Je hebt bijvoorbeeld twee bewoners. Zij zijn allebei autistisch en ze liggen elkaar ook niet. Dan zit je, vooral als je een dagdienst hebt, zit je van 10 uur tot 16 uur met die twee bewoners die elkaar niet liggen. En die gunnen elkaar helemaal niks. Dan vergt het gewoon heel veel om daar dan toch de sfeer goed te houden. Een constante spanning.”**

(Respondent 6 - Assistent begeleider, 57 jaar)

Ook komt het voor dat je te maken krijgt met confrontaties of dat je in aanraking komt met aangrijpende situaties wat als emotioneel zwaarder ervaren wordt. Beide organisatie spreken redelijk gelijk over deze beide vormen. Waarbij wel het in aanraking komen met aangrijpende situaties meer wordt aangekaart bij Siloah. Hierbij is de koppeling te maken met het omgaan met gedrag en dan specifiek agressief gedrag. Dit wordt in verhouding iets meer aangekaart bij Siloah. Vooral de respondenten die aangevallen zijn of in elkaar geslagen zijn, geven aan dat dit een hele lange tijd nog veel impact heeft gehad en daardoor emotioneel zwaar is.

Vooral bij Careander is er sprake van het emotioneel betrokken raken bij het werk. Sommigen spreken er over dat ze wel is dingen mee naar huis nemen, maar dat vinden zij ook gewoon vanzelfsprekend. Verschillende respondenten geven aan veel met het hoofd bezig te zijn. Ze moeten constant nadenken over wat te zeggen op welke manier. Er moeten creatieve oplossingen worden bedacht voor situaties en er

moet veel gepraat worden met de cliënten. Zo vertelt één respondent het volgende:

**“We hebben ook wat bewoners met wat psychische klachten wat soms best heel pittig is. Wat dus soms ook wel heel zwaar kan zijn. [...] Die hebben gewoon heel veel lichamelijke klachten en zijn dus heel bang dat ze snel iets hebben en waar je dan best wel heel veel mee moet praten.”**

(Respondent 12 - Begeleider, 51 jaar)

De respondenten van Careander en Siloah geven tegelijkertijd wel aan dat het werk niet als zwaar wordt ervaren. Meerdere respondenten vinden het juist heel leuk en ervaren het werk niet als zwaar. Sommigen hebben het gevoel dat je door de jaren ervaring leert hoe er mee om te gaan en het daardoor ook goed te doen is.

Het komt wel voor dat de respondenten zaken mee maken die emotioneel als zwaar te typeren zijn, maar doordat zij een goed team hebben waar zij zulke zaken kunnen bespreken, ervaren ze het werk niet als zwaar

**“Wij hebben ook wel een team waar we daar heel open over kunnen praten en over kunnen communiceren. En ook op het moment dat je dienst hebt dat je back up kunt vragen. Die ruimte is er allemaal.”**

(Respondent 9 - Begeleider, 59 jaar)

---

#### 4.6.2 EMOTIONEEL ZWAAR WERK EN HET LANGER DOORWERKEN

---

De verwachting van te voren was dat het emotioneel zware van het werk ervoor kan zorgen dat medewerkers minder lang doorwerken. In de praktijk is er geen verband te zien tussen beide variabelen. Wanneer hier met respondenten over gesproken wordt, geven de respondenten aan niet het gevoel te hebben dat dit invloed heeft. Velen ervaren het werk ook niet als zwaar of te zwaar. Daarmee is er dus geen relatie te zien tussen deze beide factoren.

---

#### 4.6.3 TOT SLOT

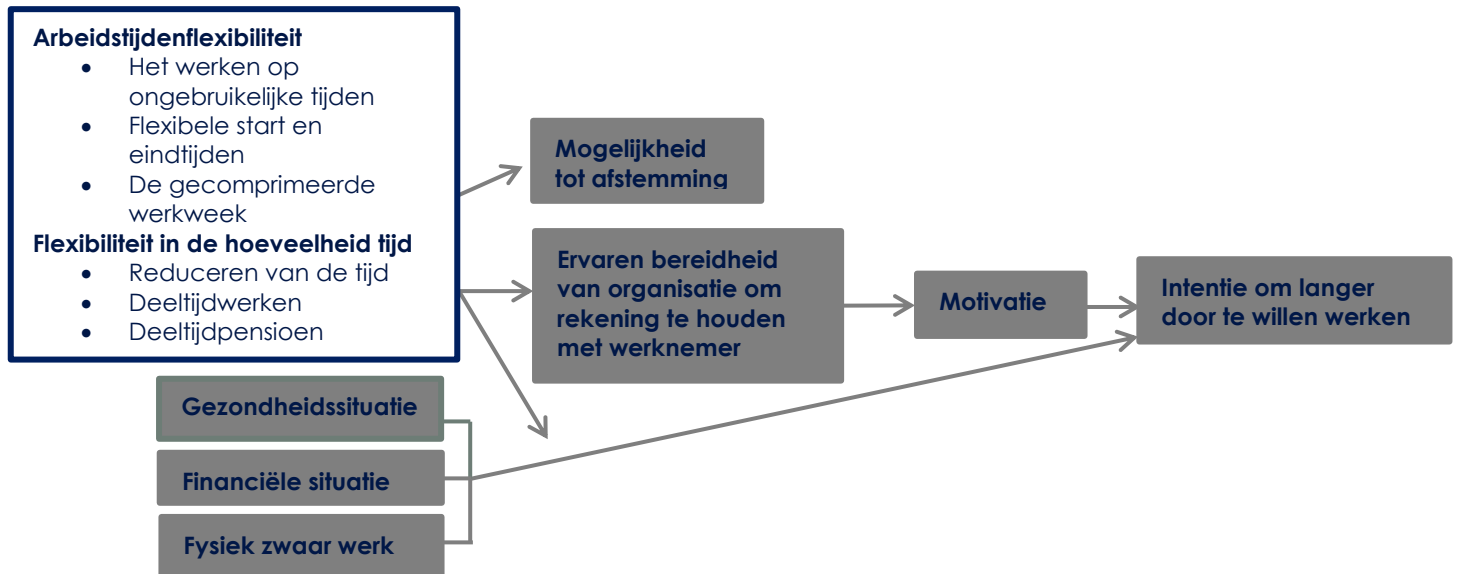
---

Alles samengenomen is af te leiden dat het werk bij Careander en Siloah gelijk emotioneel zwaar te typeren is. Het kleine verschil in aantal codes is niet terug te zien wanneer er gekeken wordt per uitingsvorm. Daarnaast wordt het werk in het algemeen ook niet als emotioneel zwaar ervaren. Er zijn alleen enkelen die sommige zaken als echt zwaar ervaren, maar doordat deze situaties meer incidenteel zijn worden deze niet als echt een probleem ervaren. Er is verder geen direct verband te zien tussen het emotioneel zware van het werk en het wel of niet langer doorwerken van de medewerkers.

Nu deze vormen zijn besproken en koppelingen met het langer doorwerken zijn gemaakt, is het zaak om de gevonden flexibiliteit verder uit te werken. In de volgende paragraaf wordt alles omtrent de werknemersflexibiliteit beschreven.

## 4.7 WERKNEMERSFLEXIBILITEIT

Een belangrijk onderwerp binnen dit onderzoek is de werknemersflexibiliteit. In deze paragraaf worden de gevonden resultaten beschreven. Hieronder in figuur 9 is te zien welke positie werknemersflexibiliteit in neemt in de schematische weergave en uit welke vormen de twee vormen van werknemersflexibiliteit bestaan.



Figuur 9. De gevonden relaties en resultaten: De werknemersflexibiliteit

In tabel 17 is te zien dat er verschillen en overeenkomsten gevonden zijn tussen beide zorginstellingen, en welke vormen van flexibiliteit meer voorkomen en welke minder.

		Careander	Siloah
Arbeidstijdenflexibiliteit	Het werken op ongebruikelijke tijden		
	❖ Werken in het weekend	Vaak	Vaak
	❖ Werken 's avonds	Regelmatig	Vaak
	❖ Werken 's nachts	Bijna nooit	Regelmatig
	Flexibele start en eindtijden	Bijna nooit	Nooit
	De gecompriëerde werkweek	Nooit	Nooit
Flexibiliteit in hoeveelheid tijd	Reduceren van de tijd die moet worden gebruikt	Regelmatig	Regelmatig
	Deeltijdwerken		
	❖ Small parttime	Vaak	Regelmatig
	❖ Large parttime	Bijna nooit	Regelmatig
	Deeltijdpensioen	Nooit	Nooit

Hier staat aangegeven hoe vaak deze vormen van flexibiliteit voorkomen

Tabel 17. Belangrijkste resultaten: Werknemersflexibiliteit

Hieronder worden de bevindingen met betrekking tot werknemersflexibiliteit besproken. Eerst worden arbeidstijdenflexibiliteit en flexibiliteit in de hoeveelheid tijd uitgewerkt. Hierbij zullen ook de extra gevonden uitingsvormen worden besproken die onder arbeidstijdenflexibiliteit en flexibiliteit in hoeveelheid vallen. Aansluitend zullen nog de extra gevonden vormen van flexibiliteit, inhoudelijke flexibiliteit en enkele overige vormen, worden toegelicht.

#### 4.7.1 ARBEIDSTIJDENFLEXIBILITEIT

Bij arbeidstijdenflexibiliteit is het onderscheid gemaakt in het werken op ongebruikelijke tijden, flexibele start en eindtijden en de gecompriëerde werkweek.

##### **ARBEIDSTIJDENFLEXIBILITEIT: HET WERKEN OP ONGEBRUIKELIJKE TIJDEN**

Het werken op ongebruikelijke tijden is een vanzelfsprekendheid binnen de zorg en zo ook bij Careander en Siloah. Er wordt 24/7 zorg verleent en dus worden medewerkers ook verwacht te werken in de avonden, nachten en weekenden.

	Careander	Siloah
110 Werken op ongebruikelijke tijden		
<b>111 Werken in het weekend</b>	7	8
111a Gepland werken in het weekend	1	1
111b Ongepland werken in het weekend	7	7
<b>112 Werken 's avonds</b>	6	9
112a Gepland werken 's avonds	1	2
112b Ongepland werken 's avonds	5	7
<b>113 Werken 's nachts</b>	3	5
113a Gepland werken 's nachts	0	0
113b Ongepland werken 's nachts	3	5

*De aantallen zijn het aantal respondenten dat hierover gesproken heeft.*

*Tabel 18. Resultaten: Het werken op ongebruikelijke tijden*

Er is te zien dat alle vormen van werken op ongebruikelijke tijden voor komen bij beide cases. Het werken in het weekend is vrij gelijk qua aantallen bij Careander en Siloah. Wel zijn er verschillen te zien tussen het werken 's avonds en 's nachts. Bij Siloah komt dit meer voor. Dit verschil is te verklaren doordat er bij Careander meer respondenten zijn gesproken die werkzaam zijn bij de dagbesteding. Bij de dagbesteding komt het niet voor dat er in de avond en nacht gewerkt wordt. De verwachting was dat er ook niet gewerkt wordt in het weekend. Echter blijkt dit bij Careander wel het geval te zijn, omdat de dagbesteding dan gekoppeld is aan een winkel en die is zaterdag open. Dit verklaart dat het werken in het weekend redelijk gelijk is. Ook gaven respondenten aan dat het werken op ongebruikelijke tijden niet voor komt. Al deze respondenten zijn werkzaam bij de dagbesteding. Tevens zijn het ook diegenen van de dagbesteding die aangeven geen behoefte te hebben aan het werken op ongebruikelijke tijden.

Ook is er het onderscheid gemaakt in of de vorm gepland of ongepland voor komt. Gepland betekent dat het een eigen keuze is geweest om deze tijden te werken. Ongepland betekent dat het dus niet een eigen keuze geweest is. Het werken op ongebruikelijke tijden is vooral ongepland van aard. Vanuit de werkgever wordt verwacht dat de medewerkers deze tijden werken. De respondenten zelf geven aan dit geen probleem te vinden en vinden het ook vanzelfsprekend. Daarmee is het een vorm die wordt opgelegd door de werkgever, maar het wordt in het algemeen niet als vervelend of nadelig ervaren. Sommigen ervaren het juist als een voordeel, omdat ze overdag en doordeweeks vrij zijn om andere zaken te doen.

***“Ik werk al vanaf mijn 15<sup>e</sup> weekenden en feestdagen, dus dat vind ik helemaal niet erg en mijn man vindt dat ook helemaal niet erg. Die is ook niet anders gewend.”***

(Respondent 6 - Assistent begeleider, 57 jaar)

***“Ik ben in de zorg op gegroeid. [...] Dat weet je als je in de zorg komt te werken dan werk je op rare tijden. En dan kun je onverwachts opgeroepen worden en er kunnen dingen gebeuren.”***

(Respondent 11- Begeleider, 57 jaar)

#### **ARBEIDSTIJDENFLEXIBILITEIT:FLEXIBELE START EN EINDTIJDEN**

De volgende vorm is de flexibele start- en eindtijden. Deze vorm komt bij beide organisaties niet voor met uitzondering van één respondent bij Careander. Deze respondent heeft de mogelijkheid om een half uur later te beginnen en gaat dan ook een half uur langer door wanneer de cliënten weg zijn. De respondent heeft hier ruimte toe, omdat zij een vast rooster heeft en niet gebonden is aan diensten.

Flexibele start- en eindtijden komen vrijwel niet voor en dit is ook niet mogelijk zo zeggen bijna alle respondenten van Siloah en Careander. Het werkt niet in de praktijk en dat heeft verschillende redenen. Zo wordt er gewerkt in dienstverband. Binnen deze tijden moeten bepaalde taken worden voltooid.

***“Kijk met een vroege dienst moet je echt op tijd beginnen, want anders dan zijn de bewoners te laat uit bed en dat betekent dat ze te laat aan tafel zitten. Wat betekent dat ze te laat zijn voor de taxi's die dan voor de deur staan.”***

(Respondent 16 – Begeleider, 56 jaar)

***“Nee want we hebben gewoon die deadlines waar we aan vast zitten. Om half 4 komt ook de bus. Dus als je om 15 uur moet beginnen dan zijn er echt taken tot half 4 tot de tweede komt en dan heb je de bus met de bewoners weer. Dus als je later komt, dan kom je jezelf wel echt tegen.”***

(Respondent 1- Assistent begeleider, 59 jaar)

Daarnaast komen de cliënten rond bepaalde tijden thuis van dagbesteding en dan moeten de medewerkers aanwezig, ingelezen en voorbereid zijn. Verder sluiten alle diensten op elkaar aan en de medewerkers lossen elkaar af. Als iemand later komt, betekent het dat een collega langer moet doorwerken.

***“Wij hebben aansluitende diensten, en dan zou je collega daarin mee moeten trekken. [...] En als dat dan niet zou uitkomen dan zou je elkaar tegen werken.”***

(Respondent 4 - Begeleider, 56 jaar)

Naast het feit dat het praktisch gezien niet kan binnen deze vorm van werk is er vanuit de respondenten ook geen behoefte. Het overgrote deel van Siloah en Careander geven aan geen behoefte te hebben aan flexibele start- en eindtijden.

### **ARBEIDSTIJDENFLEXIBILITEIT: DE GECOMPRIMEERDE WERKWEEK**

De gecomprimeerde werkweek komt 'eigenlijk' niet voor binnen beide instellingen. 'Eigenlijk' omdat het bij woonlocaties voor kan komen dat er lange diensten worden gedraaid waarbij een avonddienst met een nachtdienst wordt gecombineerd.

***“We hebben soms wel gecomprimeerde tijden, omdat wij ook die slaapdiensten draaien. 's Middags om drie uur begin je en je bent de volgende morgen om half 11 klaar. Dus ja. Dat is dus al redelijk gecomprimeerd, omdat je dan 16 uur in één keer werkt.”***

(Respondent 4 - Begeleider, 56 jaar)

Op deze manier worden al veel langere dagen gewerkt dan 9 uur waardoor het principe wel zo is dat de medewerkers daardoor meer dagen vrij zijn. Echter de formele vorm waarbij er 4 dagen van 9 uur worden gemaakt, is in die zin niet mogelijk. Medewerkers die bijvoorbeeld ook geen slaapdiensten kunnen of mogen draaien wegens functie of wegens andere redenen hebben niet de mogelijkheid om langere diensten te maken. Vrijwel alle respondenten geven ook aan dat deze vorm niet mogelijk is. Mede ook doordat de medewerkers vast zitten aan diensten en onregelmatig werkt. Daarnaast is het ook niet mogelijk om een bepaalde hoeveelheid diensten en uren achter elkaar te werken, omdat er dan sprake kan zijn van een schending.

Kijkende naar de behoefte om langere dagen te maken en het zo te comprimeren, is er bij twee respondenten van Careander deze behoefte. Anderen geven juist aan geen behoefte te hebben. Sommigen vinden de diensten dan te lang worden en anderen verwachten dat het op den duur dan te vermoeiend wordt.

***“Nou nee. Als je gewerkt hebt, dan heb je ook echt gewerkt voor mijn gevoel. Ook op een prettig manier, maar een dagdienst is ook 8,5 uur en dan heb je wel de behoefte om tot rust te komen. Dan zou ik niet meer uren willen werken.”***

(Respondent 15 - Begeleider, 54 jaar)

### **ARBEIDSTIJDENFLEXIBILITEIT: EXTRA UITINGSVORMEN**

Naast de uitingsvormen van arbeidstijdenflexibiliteit gevonden in de literatuur zijn er in de empirie ook nog enkele uitingsvormen gevonden passende bij arbeidstijdenflexibiliteit. Deze staan hieronder in tabel 19 weergegeven. Zoals ook bij de vormen uit de literatuur is hier ook het onderscheid gemaakt in gepland en ongepland. Vormen van flexibiliteit die ongepland zijn, zijn geen eigen keuze en is vaak in het voordeel van de werkgever. Geplande flexibiliteit is wel een eigen keuze



en is vaak in het voordeel van de werknemer.

	Careander	Siloah
<b>Ongeplande Arbeidstijdenflexibiliteit:</b>		
1103 Flexibiliteit in het werken op andere dagen, dagen ruilen	1	0
1110 Werken van de combinatie late dienst – vroege dienst	1	1
1120 Onregelmatigheid van rooster/ werktijden	5	9
<b>Geplande Arbeidstijdenflexibiliteit:</b>		
1203 Wisselen van diensten	1	1
1204 Kantoordagen indelen zoals je wil	0	1
1210 Eigen vrije dag/ dagdeel in de week mogen aangeven	3	6
1230 Werken van weekenden verspreid (bv. Om het weekend)	4	2
1240 Regeling waardoor bepaalde dienst niet hoeft te werken	2	3
1280 Persoonlijk aangepast rooster (voorkeuren die worden verwerkt)	3	1

De aantallen zijn het aantal respondenten dat hierover gesproken heeft.

Tabel 19. Resultaten: Extra uitingsvormen arbeidstijdenflexibiliteit

Bij ong geplande arbeidstijdenflexibiliteit wordt er vooral gesproken over de onregelmatigheid in het rooster en werktijden. Onregelmatigheid in het rooster is een vorm van flexibiliteit die voor de werkgever zeer voordelig kan zijn doordat zij meer ruimte hebben om het rooster goed te kunnen inplannen, maar het kan voor de werknemer minder voordelig zijn. Zo ervaren sommigen dat het meer energie kost.

Er is ook een deel van de respondenten die deze onregelmatigheid niet als een probleem ervaren en de afwisseling juist fijn vinden. Zij geven juist als voorwaarde om langer door te werken dat ze die onregelmatigheid willen behouden. Het geeft ze juist energie, sommigen vinden het werk daardoor juist leuker en enkelen hebben ook het gevoel dat ze het daardoor juist langer volhouden.

**“Je rooster is dus ook iedere maand en week verschillend. Je moet daarin flexibel zijn. Ik werk iedere week weer anders. Dat vind ik heerlijk.”**

(Respondent 19 - Assistent begeleider, 52 jaar)

Als medewerker stel je er op in dat je onregelmatig werkt. In verhouding wordt deze onregelmatigheid meer bij Siloah besproken. Voor een deel kan dit verklaard worden doordat een groot deel van de respondenten van Careander op vaste dagen werkt.

Bij geplande arbeidstijdenflexibiliteit worden er over meerdere vormen veel gesproken en daarom worden de belangrijkste kort besproken. Een eerste vorm is de mogelijkheid van het wisselen van diensten. Er is de vrijheid om bijvoorbeeld te wisselen wanneer dat beter uitkomt wegens omstandigheden. Denk hierbij aan het wisselen van een lange dienst met korte dienst.

Een volgende vorm is het mogen aangeven van een eigen vrije dag. Vanuit de cao is de regeling dat de medewerkers het recht hebben op een vrije dag of dagdeel naar keus. Dit wordt hoofdzakelijk aangekaart door Siloah. Door deze regeling is er

voor de respondenten de ruimte om op die dag andere niet werk gerelateerde zaken te plannen.

Dan wordt er door, in verhouding iets meer respondenten van Careander dan Siloah, gesproken over het werken van de weekenden verspreid. Bij deze respondenten komt het voor dat zij de weekenden verspreid over de maand werken waardoor zij niet ieder weekend hoeven te werken. Dit wordt al zeer fijn ervaren door de respondenten

**“Het weekend staat altijd al vast. Steeds om het weekend. Dat weet je gewoon en dat is prima. Dat is fijn.”**

(Respondent 20 - Assistent begeleider, 54 jaar)

Dan is er nog de regeling waardoor bepaalde diensten (tijdelijk) niet hoeven gewerkt te worden. In enkele gevallen wordt deze vorm ingezet omdat bepaalde diensten gewoon niet gaan in verband met gezondheidsklachten.

**“De ochtend diensten hebben ze er gelijk al af gedaan. Door de ziekte die ik heb, moet ik echt op gang komen 's ochtends, dus dan kan ik niet direct een groep hebben. Slaapdiensten hoef ik ook niet meer te doen, dus wat dat betreft heb ik een hele flexibele werkgever.”**

(Respondent 11- Begeleider, 57 jaar)

Een laatste vorm is de flexibiliteit die medewerkers krijgen in het rooster. Voorkeuren die respondenten aangeven bij roostermakers worden aangepast in het rooster wanneer het lukt. Hierbij valt te denken aan alleen de middag of ochtend willen werken op een bepaalde dag. Dit wordt door de respondenten als zeer positief ervaren.

---

#### 4.7.2 FLEXIBILITEIT IN HOEVEELHEID TIJD

---

Bij flexibiliteit in hoeveelheid is het onderscheid gemaakt in het reduceren van de hoeveelheid die moet worden gewerkt, deeltijdwerken en deeltijdpensioen.

#### FLEXIBILITEIT IN HOEVEELHEID: REDUCEREN VAN DE TIJD

	Careander	Siloah
210 Reduceren van hoeveelheid tijd die moet worden gewerkt	2	9
211 Contract met minder uren per maand(formele gebruik)	1	0
211a Gepland (formele gebruik)	4	4
211b Ongepland (formele gebruik)	0	0
212 Mogelijkheid tot reduceren van hoeveelheid tijd	1	4
213 Behoeftte aan het reduceren van de tijd die wordt gewerkt	3	5
214 Geen behoefte aan het reduceren van de tijd die wordt gewerkt	5	1

*De aantallen zijn het aantal respondenten dat hierover gesproken heeft.*

*Tabel 20. Resultaten: Het reduceren van de tijd die moet worden gewerkt*

Zoals te zien in tabel 20 is het reduceren van de tijd die moet worden gewerkt vooral een vorm van flexibiliteit die door de medewerkers van Siloah wordt aangehaald. Het daadwerkelijke gebruik is daarentegen gelijk. Bij beide organisaties zijn er vier respondenten die formeel gebruik hebben gemaakt van de mogelijkheid om de uren te reduceren. Bij alle acht is dit ook een eigen keuze geweest waarbij het in samenspraak met de werkgever tot stand is gekomen. Van deze acht respondenten is er bij zes sprake van gezondheidsklachten en is dit de reden geweest dat het aantal uren is verminderd. In sommige gevallen is het ook niet volledig vrijwillig gebeurd, omdat sommige respondenten voor een deel zijn afgekeurd waardoor ze maar een x aantal uren mogen werken.

**“Toen heb ik er echt voor moeten knokken om nog twee dagen te mogen blijven werken, want ik zag er tegenop om thuis te zitten. Dus ik ben nu voor 1 dag afgekeurd en twee dagen werk ik.”**

(Respondent 8 - Begeleider, 57 jaar)

Bij Siloah is meer behoefte aan deze vorm van flexibiliteit dan bij Careander. Bij Careander en Siloah overwegen ze het vooral wanneer het om gezondheidsredenen te zwaar wordt. Ook zouden ze het voor in de toekomst interessant vinden, maar dan is wel de vraag of het financieel gezien zou kunnen.

Bij Careander hebben veel er geen behoefte aan. Een belangrijke verklaring daarvoor is het feit dat velen al een minder groot contract hebben. Van de elf respondenten hebben acht een contract tussen de 12 en 24 uur of minder zoals in tabel 21 hieronder te zien is. Sommigen geven aan dat het voor het werk niet goed is om nog minder uren te werken. Anderen vinden het aantal uren gewoon prima.

### FLEXIBILITEIT IN HOEVEELHEID: DEELTIJDWERKEN

Bij het deeltijdwerken is het onderscheid gemaakt in small deeltijdwerken en large deeltijdwerken. Small deeltijdwerk is tussen de 12 en 24 uur of minder en bij large deeltijdwerk gaat het om een contract tussen de 25 en 35 uur.

	Careander	Siloah
220 Small parttime job		
221 Tussen de 12 en 24 uur per week werken of minder.	8	5
221a Vrijwillig tussen de 12 en 24 uur of minder per week werken.	7	4
221b Onvrijwillig tussen de 12 en 24 uur of minder per week werken.	0	1
230 Large parttime job		
231 Tussen de 25 en 35 uur per week werken.	3	5
231a Vrijwillig tussen de 25 en 35 uur per week werken.	2	4
231b Onvrijwillig tussen de 25 en 35 uur per week werken.	0	0
250 Fulltime job	0	3

*De aantallen zijn het aantal respondenten dat hierover gesproken heeft.*

Tabel 21. Resultaten: Deeltijdwerken

In tabel 21 hierboven is goed te zien dat er een verschil is tussen Careander en Siloah. Bij Careander werken het merendeel van de medewerkers tussen de 12 en 24 uur of minder. Bij Siloah zijn de respondenten gelijk verdeeld over small parttime en large parttime. Ook zijn er drie respondenten die fulltime werken bij Siloah, echter worden er daarvan twee ook als parttime meegerekend. Eén respondent bij Siloah werkt fulltime als uitvoerende zorgmedewerker. Eén respondent heeft een min/max contract van 32/36 waardoor ze fulltime werkt in drukke periodes. De derde respondent die onder fulltime gerekend kan worden, werkt 20 uur in de zorg en doet daarnaast 16 uur onderhoudswerkzaamheden op de zorglocatie. Daarnaast is er bij Careander ook sprake van respondenten die soort van fulltime werken. Bij Careander is het maximaal aantal uren wat gewerkt wordt 32 uur. Wat daarmee het hoogste contract is wat medewerkers bij Careander kunnen krijgen.

Wanneer het onderscheid wordt gemaakt in vrijwillig of niet vrijwillig deeltijdwerken is te zien dat bij beide zorginstellingen het deeltijdwerken met het aantal uren een eigen keuze is geweest. Zo zijn er sommigen die gebruik hebben gemaakt van de mogelijkheid om de uren te reduceren wegens gezondheidsredenen. Voor hen was het dus ook een bewuste keuze en een eigen keuze om het aantal uren te werken wat ze nu werken.

***“Het is een bewuste keuze geweest. [...] Ik had zelf zoiets van dit gaat niet, maar ik wil wel blijven werken. Als het goed was blijven gaan dan was ik niet minder gaan werken. Dan was ik gewoon 15 uur blijven werken, maar ik heb nu zoiets. Het is nu bijna een jaar geleden. Het is wel zoiets dat ik denk het is wel goed geweest voor mijzelf ook. Ik kan het net iets meer handelen daardoor.”***

(Respondent 6 - Assistent begeleider, 57 jaar)

Bij één respondent vanuit Siloah is er sprake van een contract op een meer onvrijwillige basis. Alle contracten van invalkrachten vielen weg en toen is er gekeken voor een mogelijkheid voor een vast contract. Met dit contract is wel ingestemd door de respondent, maar de respondent zelf had liever wat meer uren gewild. Vandaar dat het als onvrijwillig wordt gezien.

### FLEXIBILITEIT IN HOEVEELHEID: DEELTIJDPENSIOEN

Tot slot is er het deeltijdpensioen. In tabel 22 hieronder zijn alle resultaten met betrekking tot deze vorm weergegeven.

	Careander	Siloah
242 In de toekomst gebruik van maken	1	0
243 In de toekomst geen gebruik van maken	5	4
244 In de toekomst er misschien gebruik van maken, mits omstandigheden het toe laten	4	6

*De aantallen zijn het aantal respondenten dat hierover gesproken heeft.*

Tabel 22. Resultaten: Deeltijdpensioen

Deeltijdpensioen is een vorm van flexibiliteit waar op dit moment geen gebruik van wordt gemaakt binnen beide organisaties. Vandaar dat alle respondenten gevraagd is of zij er wel of niet in de toekomst gebruik van willen maken. Eén

respondent van Careander geeft aan in de toekomst hier gebruik van te willen maken. De combinatie van het reduceren van het aantal uren en tegelijkertijd een financiële compensatie lijkt deze respondent fijn.

Daarnaast zijn er bij Careander en Siloah respondenten die er geen gebruik van willen maken. Een belangrijke reden om dit niet te willen en niet te kunnen doen is om het feit dat er sprake is van (te) weinig pensioen. Bij bijna de helft van de respondenten is er sprake van weinig pensioen.

***“Ik denk niet dat het in mijn geval slim is. Ik ben natuurlijk pas heel laat ingekomen en ik heb pas nog uitgerekend wat ik zou krijgen als ik 67 ben. Dat ik denk nou dan mag ik 100 worden wil ik er uit halen wat ik er nu in pomp.”***

(Respondent 1 - Assistent begeleider, 59 jaar)

Andere reden waarom respondenten er geen gebruik van willen maken, is omdat het niet nodig is. Financieel gezien is het niet nodig om het verlies in inkomen te compenseren. Van de negen respondenten die er geen gebruik van willen maken is er bij zeven respondenten de situatie dat zij het zich kunnen veroorloven om te stoppen met werken.

***“Nee, nee want ik verkeer in de luxe positie dat ik niet hoef te werken.”***

(Respondent 13 - Assistent begeleider, 54 jaar)

Tot slot zijn er ook nog respondenten die nog niet zeker zijn van of ze er gebruik van willen gaan maken. Veel respondenten geven aan het eerst te moeten uitzoeken om te zien of het daadwerkelijk voordeliger is. Hierbij gaat het om een mogelijke behoefte voor in de toekomst. Dit heeft vaak te maken met de afweging of het financieel nodig is gezien de persoonlijke situatie.

***“Ja dat zou wel een mogelijkheid kunnen zijn, maar dat zou ik dan wel eerst even helemaal moeten uitzoeken om zo te zien hoe het in de praktijk er uit ziet. Ik heb dan wel echt voldoende compensatie nodig om zo voldoende te hebben om rond te komen.”***

(Respondent 19 - Assistent begeleider, 52 jaar)

### **FLEXIBILITEIT IN HOEEVEELHEID: EXTRA UITINGSVORMEN**

Naast de uitingsvormen van flexibiliteit in hoeveelheid gevonden in de literatuur zijn er in de empirie ook nog enkele uitingsvormen gevonden passende bij flexibiliteit in hoeveelheid. Deze staan hieronder in tabel 23 weergegeven. Zoals ook bij de vormen uit de literatuur is hier ook het onderscheid gemaakt in gepland en ongepland.

	Careander	Siloah
<b>Ongeplande flexibiliteit in hoeveelheid:</b>		
1104 De ene maand/ week meer uren werken dan de andere maand/week	3	4
1140 Extra werken (in vakantieperiode, gaten opvullen)	4	7
1150 Eerder starten met werken dan in rooster staat/ langer werken	2	4
1170 Overwerken	2	7
1190 Veel diensten/ dagen achter elkaar werken	2	2
<b>Geplande flexibiliteit in hoeveelheid:</b>		
1206 Dienst later starten/ Dienst eerder eindigen	4	4
1220 Compenseren van gewerkte tijd (bv bij overwerken)	6	5
1250 Gebruik maken van PBL uren	3	4

De aantallen zijn het aantal respondenten dat hierover gesproken heeft.

Tabel 23. Resultaten: Extra uitingsvormen flexibiliteit in hoeveelheid

Ongeplande flexibiliteit in hoeveelheid is te zien in vijf verschillende vormen. Hierbij zijn vijf verschillende vormen genoemd die allen als voordelig ervaren kunnen worden voor de werkgever, maar ook door de werknemers niet als nadelig worden ervaren. Enkele vormen worden toegelicht.

Een eerste vorm van flexibiliteit heeft te maken met het feit dat medewerkers de ene week of maand meer uren werken dan de andere week of maand. Bij beide organisaties wordt deze vorm van flexibiliteit vaker aangehaald.

**“Ik werk 28 uur per week, maar dat wordt per maand ingepland. Dus ik heb weken dat ik precies 28 uur werk. En de tweede week ook 28 uur. En ik heb dan ook wel is gehad dat ik de ene week 12 uur werk en de andere week werk ik 40 uur.”**

(Respondent 18 – Begeleider, 53 jaar)

In het algemeen vinden de respondenten het niet erg dat dit gebeurt. Zij begrijpen dat bepaalde periodes drukker zijn dan anderen, maar het moet niet te extreem verschillend worden per week/maand. In de praktijk komt het nu te vaak voor dat er hele volle weken zijn en dan bijna een hele week vrij. Deze situaties worden als negatief ervaren, omdat dit te vermoeiende is voor de medewerkers. Zeker bij de respondenten met grotere contracten.

Een volgende vorm is de flexibiliteit die wordt verwacht om extra te werken om zo in vakantieperiodes te helpen en gaten op te vullen. Deze sluit daarmee duidelijk aan op de vorige vorm. Deze vorm wordt vooral bij Siloah vaker besproken. Het is voor de respondenten geen probleem om extra te werken, maar het moet niet te veel worden. Doordat de nul urencontracten zijn afgeschaft zijn er geen invalkrachten meer. Hierdoor wordt er steeds meer gevraagd en verwacht van het team waardoor medewerkers verplicht worden om extra te werken.

Tot slot is er het overwerken. Dit is een vorm die bij Siloah vaak wordt aangekaart. Wat direct opvalt is hoeveel respondenten ervaren dat het werk niet af te ronden is binnen het aantal uren wat er voor staat. Het komt veel voor dat er structureel langer wordt gewerkt. De respondenten die aangeven dat het wel is gebeurd ervaren het niet als een probleem. Het is ook mogelijk om de uren te compenseren, waardoor de uren die worden overgewerkt ook uitbetaald worden.

Binnen de geplande flexibiliteit in hoeveelheid zijn ook verschillende vormen gevonden. Deze vormen van flexibiliteit zijn door Careander en Siloah redelijk gelijk benoemd en zullen alle drie kort worden besproken. Een eerste vorm is de mogelijkheid om diensten later te starten of eerder te eindigen. Het is van belang dat dit overlegt wordt met de collega's en dat het niet wekelijks voor komt, maar het is een fijne vorm van flexibiliteit voor de medewerkers.

Aansluitend wordt ook de mogelijkheid benoemt om de tijd die er overgewerkt wordt te compenseren. Vaak wordt dit gecompenseerd door op een bepaalde dag eerder weg te gaan om zo te compenseren van de vorige keer dat je langer moest doorwerken. Dit gebeurt dan wel alleen als het rustig is en het mogelijk is. Dit benoemen veel respondenten als een mogelijkheid.

Een volgende vorm zijn de PBL uren. Deze regeling staat vastgesteld in de cao gehandicaptenzorg. Het PBL (Persoonlijk Budget Levensfase) bestaat uit een aantal uren die je kunt gebruiken om extra vrij te zijn (VGN, 2015). Deze vorm van flexibiliteit die de werknemers krijgen wordt door meerdere respondenten aangekaart als een waardevolle vorm van flexibiliteit. Deze PBL uren kun je als medewerker opnemen, opsparen of laten uitbetalen. Een meerderheid van de respondenten kiest ervoor de PBL uren op te nemen. Hierbij kiezen twee respondenten van Siloah ervoor het structureel op te nemen, waarbij ze iedere maand de PBL uren inplannen in het rooster. Deze respondenten werken veel uren per week en gebruiken dit als extra rust tussendoor. Anderen kiezen er voor het voor ad hoc zaken te gebruiken. Hierbij gaat het dan om opnemen van een dag of enkele dagen. Dit komt bij Careander en Siloah gelijk voor. Respondenten gebruiken het als een extra buffer voor onvoorziene zaken.

***“Ik vind het een soort spaarpotje voor onvoorziene omstandigheden. Een soort rust.”***

(Respondent 9 - Begeleider, 59 jaar)

Een groot gedeelte van de respondenten werkende bij Careander en ook enkelen bij Siloah gebruiken de PBL uren om extra op vakantie te gaan of een extra weekje vrij te zijn. Deze respondenten sparen de PBL uren op. Respondenten geven daarbij aan dat ze het gebruiken om het werken ook wat beter vol te houden. Door de extra vakanties kunnen ze weer goed bijkomen en hebben ze iets meer vrijheid.

---

#### 4.7.3 INHOUDELIJKE FLEXIBILITEIT EN ENKELE OVERIGE VORMEN

---

Naast de gevonden vormen van flexibiliteit in de literatuur (arbeidstijdenflexibiliteit en flexibiliteit in hoeveelheid) zijn er ook vormen van flexibiliteit gevonden die onder inhoudelijke flexibiliteit te benoemen zijn en enkele vormen die onder de overige categorie vallen. Ook hierbij is het onderscheid gemaakt in de geplande en ongeplande vormen zoals hierboven al uitgelegd. In tabel 24 op de volgende pagina staan alle gevonden vormen.

	Careander	Siloah
<b>Ongeplande inhoudelijke flexibiliteit:</b>		
1102 Werken op een andere groep	1	1
1180 Werkzaamheden moeten doen die niet in functiebeschrijving staan	1	0
<b>Geplande inhoudelijke flexibiliteit:</b>		
1201 Afwisseling tussen groepen	0	1
1205 Vaste groep	1	0
1260 Niet hoeven doen van alle werkzaamheden	4	0
1270 Reduceren van verantwoordelijkheden (van begeleider naar assistent begeleider)	2	1
1290 Behoud van functie onder andere voorwaarden	2	0
<b>Ongeplande overige vormen van flexibiliteit:</b>		
1101 Naar teamoverleg, vergadering, cursussen, opleidingen gaan.	1	6
1130 Kort dag worden afgemeld dat je niet hoeft te werken	1	2
1160 Invallen voor collega of wisselen	9	10

*De aantallen zijn het aantal respondenten dat hierover gesproken heeft.*

*Tabel 24. Resultaten: Inhoudelijke flexibiliteit en overige vormen van flexibiliteit*

### INHOUDELIJKE FLEXIBILITEIT

Ongeplande inhoudelijke flexibiliteit zijn twee vormen die erg gericht zijn op individuele situaties waardoor deze minder relevant zijn om hier verder te bespreken. Van geplande inhoudelijke flexibiliteit is vooral sprake bij Careander. Een eerste vorm van flexibiliteit die medewerkers krijgen is om niet alle werkzaamheden te hoeven doen. Een volgende vorm is de flexibiliteit die zij krijgen om bepaalde verantwoordelijkheden te reduceren. Hierbij gaat het vaak om de overstap van begeleider naar assistent begeleider. Op deze manier is er niet meer de verantwoordelijkheid over de zorgplannen van cliënten.

Tot slot de laatste vorm is de flexibiliteit die respondenten krijgen waarbij de respondenten de functie behouden, maar onder andere voorwaarden. Zoals bijvoorbeeld iemand die begeleider mag blijven en formeel gezien eigenlijk te weinig dagen werkt. Bij beide respondenten is er sprake van gezondheidsklachten, waardoor ze niet meer volledig aan de voorwaarden kunnen voldoen, maar wel de mogelijkheid krijgen om de functie te behouden.

### OVERIGEN VORMEN VAN FLEXIBILITEIT

Zoals te zien in tabel 24 wordt bij Siloah het moeten aanwezig zijn bij het teamoverleg, vergaderingen en het volgen van cursussen of opleidingen ervaren als een vorm van flexibiliteit die van hen gevraagd wordt. Bij Careander wordt dit maar door één respondent aangekaart. Het invallen voor collega's of wisselen is een vorm die valt onder arbeidstijdenflexibiliteit en flexibiliteit in hoeveelheid. Door het invallen kan het voor komen dat een respondent in een week of maand meer uren werkt of het komt voor dat er gewisseld moet worden waardoor er op een andere dag moet worden gewerkt. Deze vorm van flexibiliteit komt vrijwel bij alle respondenten voor. Bij beide organisaties wordt door verschillende respondenten aangegeven het geen probleem te vinden dat dit van ze verwacht wordt. Het is zaak dat het met het hele



team wordt opgepakt, want op die manier verdeeld het zich over de groep en is het goed te doen. Het wordt dus niet als een probleem ervaren, maar soms zit er wel een maximum aan. Ook is er in het algemeen altijd de mogelijkheid om nee te zeggen. Als de noodzaak hoog is dan zijn velen bereid om te kijken of er een mogelijkheid is om te helpen. Wel geven sommigen aan dat het soms lastig kan uitkomen en dan is het niet anders dan moet je toch, want het wordt wel verwacht.

---

#### 4.7.4 TOT SLOT

---

Kijkend naar de arbeidstijdenflexibiliteit is het werken op ongebruikelijke tijden de enige vorm van flexibiliteit die bij beide zorginstellingen echt voorkomt en bij Siloah in verhouding meer. Daarnaast komen flexibele start- en eindtijden eigenlijk niet voor. De gecompriëerde werkweek tot slot komt niet voor met uitzondering van de combinatie avond en slaapdienst. Naast deze vormen zijn er ook nog enkele extra vormen van flexibiliteit gevonden die onder arbeidstijdenflexibiliteit vallen.

Bij de flexibiliteit in hoeveelheid is te zien dat het reduceren van de tijd die moet worden gewerkt en het deeltijdwerken belangrijke vormen zijn. Het reduceren van de tijd die moet worden gewerkt, en de behoefte er aan speelt vooral bij Siloah. Het huidige gebruik is gelijk tussen beide zorginstellingen. Dan is er het deeltijdwerken. De small parttime job komt veel meer voor bij Careander dan bij Siloah. Dit kan verklaren waarom er meer behoefte is aan het reduceren van het aantal uren werk bij Siloah. Tot slot is er het deeltijdpensioen. Deze vorm komt nu niet voor en een gedeelte zou er misschien gebruik van willen maken. Bij flexibiliteit in hoeveelheid zijn er ook enkele extra vormen van flexibiliteit gevonden. Naast de extra vormen binnen arbeidstijdenflexibiliteit en flexibiliteit in hoeveelheid zijn er ook vormen gevonden passende bij inhoudelijke flexibiliteit en enkele overige vormen.

Tot slot is er gekeken naar het onderscheid in geplande flexibiliteit en ongeplande flexibiliteit. De gevonden verschillen in flexibiliteit laten zien dat het niet zo'n sterke invloed heeft op hoe de flexibiliteit wordt ervaren. De ongeplande flexibiliteit wordt door de respondenten namelijk voor groot deel als positief ervaren. Wel wordt daarbij aangegeven dat het niet te veel moet worden. De geplande flexibiliteit wordt wel door alle respondenten als positief ervaren.

In de volgende paragraaf wordt de invloed van flexibiliteit op de relaties gezondheid en het langer doorwerken, financiën en het langer doorwerken en fysiek zwaar werk en het langer doorwerken besproken.

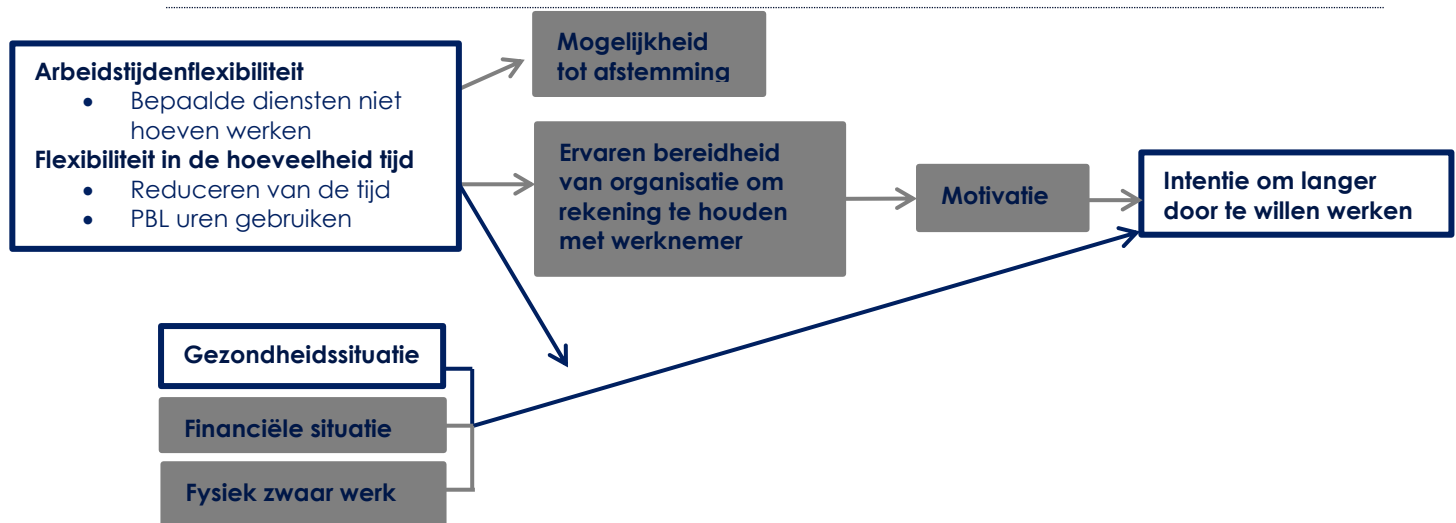
---

### 4.8 INVLOED VAN FLEXIBILITEIT

---

Nu de werknemersflexibiliteit is beschreven, wordt er verder gekeken naar de invloed van deze vormen van flexibiliteit als modererende variabele. In de hoofdvraag gaat het om de vraag hoe werknemersflexibiliteit van invloed is op het langer doorwerken. Eén manier waarop werknemersflexibiliteit invloed uitoefent is op drie relaties: gezondheidssituatie en het langer doorwerken, financiële situatie en het langer doorwerken en fysiek zwaar werk en het langer doorwerken.

## 4.8.1 GEZONDHEID, FLEXIBILITEIT EN HET LANGER DOORWERKEN



Figuur 10. De gevonden relaties en resultaten: Werknemersflexibiliteit, gezondheid en het langer doorwerken

In de context van de gezondheidssituatie wordt er vooral gesproken over het blijven werken in plaats van het door blijven werken. Respondenten met gezondheidsklachten zijn bezig met het proberen zo lang mogelijk door te blijven werken. Door verschillende vormen van flexibiliteit kunnen medewerkers met gezondheidsproblemen blijven werken. Hieronder wordt de relatie tussen deze drie variabelen verder besproken. Zoals hierboven in figuur 10 is te zien wordt hier verder gekeken naar de invloed van flexibiliteit op de relatie gezondheidssituatie en het (langer door) blijven werken. Deze vormen van flexibiliteit laten op dit moment al zien invloed te hebben op deze relaties.

### ARBEIDSTIJDENFLEXIBILITEIT

Een vorm van arbeidstijdenflexibiliteit die invloed heeft op de relatie gezondheidssituatie en het langer doorwerken is het niet hoeven werken van bepaalde diensten. Met sommige gezondheidsklachten is het bijvoorbeeld nodig om in de ochtend rustig te kunnen opstarten of zijn slaapdiensten geen optie om te doen, omdat de nachtrust nodig is. De gezondheidssituatie heeft een negatief effect op het langer doorwerken, maar door deze vorm van flexibiliteit die deze medewerkers krijgen is het werken vol te houden en is het mogelijk om langer te blijven werken.

### FLEXIBILITEIT IN HOEVEELHEID

Twee vormen van flexibiliteit in hoeveelheid die van invloed zijn op de relaties gezondheidssituatie en het blijven doorwerken zijn het reduceren van de gewerkte tijd en het gebruik maken van de PBL uren. Beide komen eigenlijk op hetzelfde neer, namelijk de mogelijkheid hebben om het aantal uren wat er gewerkt wordt te verminderen.

Acht respondenten hebben ervoor gekomen om het aantal gewerkte uren te reduceren. Zes daarvan hebben gezondheidsklachten. Voor deze respondenten zijn de gezondheidsklachten de reden geweest om het aantal gewerkte uren te

verminderen. Doordat zij de mogelijkheid hebben gekregen om deze uren te verminderen is de kans dat de medewerker eerder stopt met werken verkleind. Door het werken van minder uren zijn er meer vrije dagen waarop rust kan worden genomen of er is de mogelijkheid om iedere dag maar één dienst te werken in plaats van twee diensten. Respondenten ervaren het werken van minder uren dan ook als prettig, omdat ze op deze manier het werk beter kunnen volbrengen.

In principe is het zo dat veel van deze respondenten verwachten eerder te stoppen met werken. Doordat zij het aantal uren kunnen reduceren is het werk beter vol te houden en kunnen zij langer blijven doorwerken. Dit kan wel betekenen dat ze nog steeds voor de pensioengerechtigde leeftijd stoppen met werken. Voor sommigen is het zo dat als ze deze vorm van flexibiliteit niet zouden hebben gekregen dat ze dan nu al waren gestopt.

***“Als het goed was blijven gaan dan was ik niet minder gaan werken. Dan was ik gewoon 15 uur blijven werken, maar ik heb nu zoiets. Het is nu bijna een jaar geleden. Het is wel zoiets dat ik denk het is wel goed geweest voor mijzelf ook. Ik kan het net iets meer handelen daardoor.”***

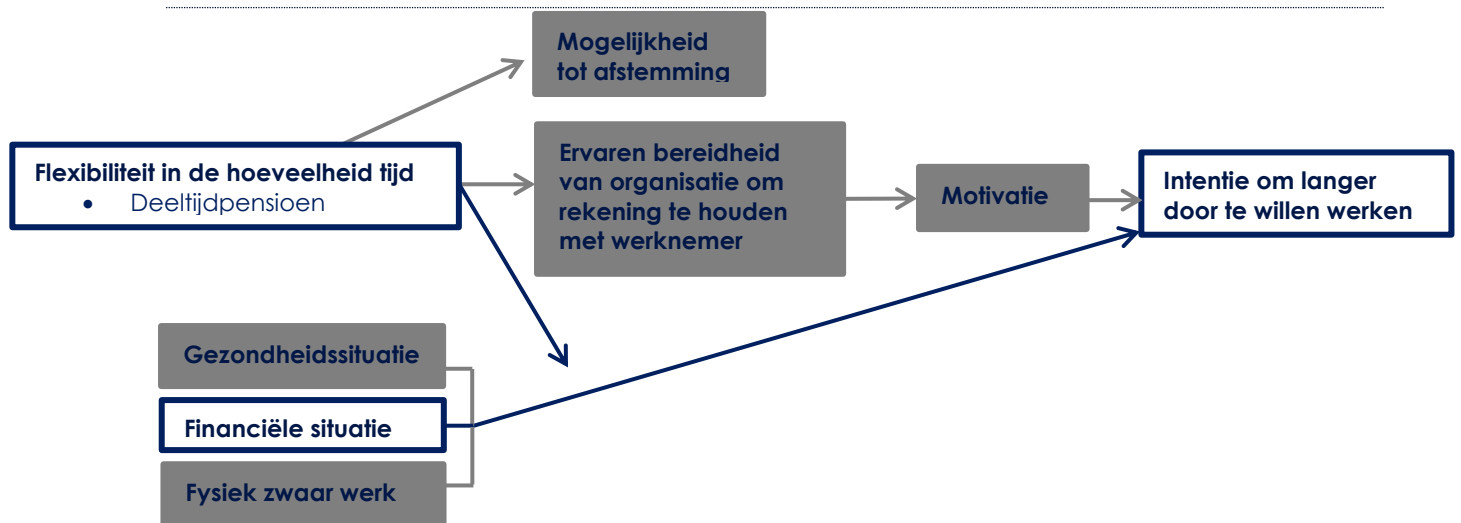
(Respondent 6 - Assistent begeleider, 57 jaar)

Dit laat zien hoe flexibiliteit invloed heeft op de gezondheidssituatie en het langer blijven doorwerken van de respondenten. Flexibiliteit kan daarin dus echt een verschil maken of een medewerker nog kan blijven werken ja of nee.

De PBL uren geven respondenten de ruimte om extra vrije dagen op te nemen. Dit geeft de respondenten meer vrijheid en het werk blijft houdbaar. Het werken is beter vol te houden. Ook bij deze vorm maken sommigen de koppeling met de gezondheid. Waarbij dezelfde redenering als hierboven geldt. De gezondheid beïnvloed de intentie om langer door te werken negatief. Door deze vorm van flexibiliteit wordt deze relatie positief beïnvloed en houden medewerkers het werk langer vol. De respondenten die het als een fijne vorm ervaren in combinatie met de gezondheidsklachten gebruiken de PBL uren verschillend. De ene respondent gebruikt ze structureel om zo iedere maand minder uren te werken. Anderen kiezen ervoor af en toe een weekje vrij te nemen.

Respondenten die nu nog geen gebruik maken van deze vormen geven wel aan behoefte te hebben aan het reduceren van de tijd en PBL uren. Respondenten van Careander en Siloah zouden de uren reduceren wanneer er sprake is van gezondheidsredenen. Velen noemen ook de combinatie van het minderen van uren en het minderen van verantwoordelijkheden en werkzaamheden door terug te gaan naar assistent begeleider. Wel geven velen aan dit alleen te doen wanneer het financieel gezien ook kan en niet alleen maar om gezondheidsredenen.

## 4.8.2 FINANCIËN, FLEXIBILITEIT EN HET LANGER DOORWERKEN



Figuur 11. De gevonden relaties en resultaten: Werknemersflexibiliteit, financiën en het langer doorwerken

Kijkende naar alle vormen van flexibiliteit dan is er één vorm van flexibiliteit die mogelijk invloed heeft op de relatie financiële situatie en het langer doorwerken. Dit is het deeltijdpensioen zoals te zien in figuur 11. Er wordt op dit moment nog niet daadwerkelijk gebruik gemaakt van het deeltijdpensioen. Deze relatie is dan ook gebaseerd op de verwachting van de respondenten. Zoals hierboven besproken kan de financiële situatie invloed hebben op de intentie om langer door te werken. Wanneer de respondent het zich niet kan veroorloven om te stoppen met werken dan zal deze respondent doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd. Veel van deze respondenten moeten dus ook echt doorwerken ook al zouden ze om gezondheidsredenen misschien minder willen werken of eerder willen stoppen.

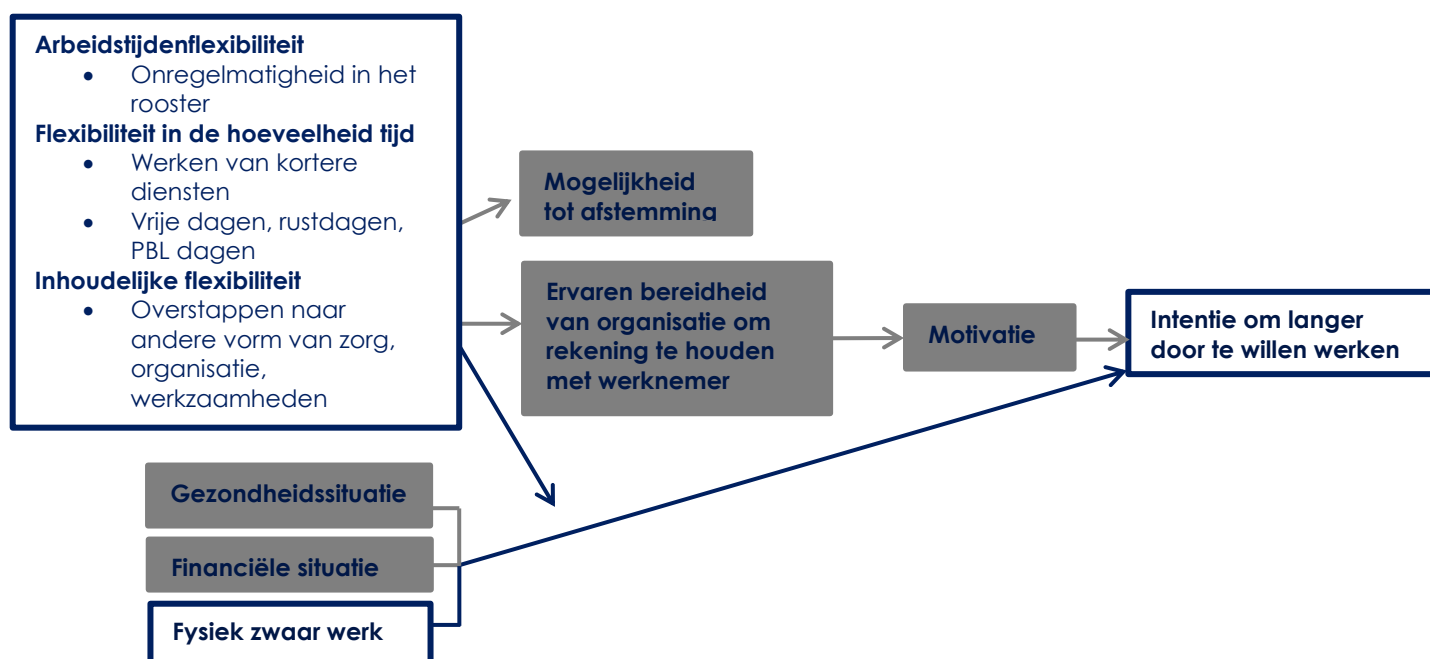
Deeltijdpensioen geeft respondenten de mogelijkheid om minder uren te gaan werken. De tijd die ze dan niet meer werken, wordt gecompenseerd met een deel van het pensioen. Op deze manier krijgen de respondenten wel nog het inkomen wat zij nodig hebben, maar kunnen ze het tegelijkertijd ook beter volhouden tot aan de pensioengerechtigde leeftijd omdat ze minder hoeven te werken. Het financiële argument blijft dan ook van belang. Dit sluit daarmee ook weer aan op de flexibiliteit in het reduceren van de tijd die moet worden gewerkt, maar dan met de financiële compensatie.

**“Ik ben helemaal geen mens die aan geld vast zit, maar ik moet het wel hebben anders dan kan ik ook niet leven. [...] ja om dan inderdaad minder te gaan werken en een gedeelte pensioen.”**

(Respondent 16 - Begeleider, 56 jaar)

Veel respondenten geven aan het deeltijdpensioen best te overwegen, wanneer dit financieel passend is. Het gaat om een behoefte voor in de toekomst. Wat de mogelijkheden zijn hangt af van de cao, de pensioensregeling en de werkgever.

### 4.8.3 FYSIEK ZWAAR WERK, FLEXIBILITEIT EN HET LANGER DOORWERKEN



Figuur 12. De gevonden relaties en resultaten: Werknemersflexibiliteit, fysiek zwaar werk en het langer doorwerken

De relatie tussen het fysiek zware van het werk en het langer doorwerken is voorzichtig aanwezig en ook flexibiliteit lijkt van invloed te zijn op deze relatie. Figuur 12 laat zien hoe de variabelen invloed hebben op elkaar. De vormen van flexibiliteit die gekoppeld worden zijn vooral vormen waar op dit moment behoefte aan is of wat nu minimaal voor komt.

Respondenten benoemen vormen van flexibiliteit die zij ervaren als vormen die ervoor zorgen dat het werken beter is vol te houden en daarmee het fysiek zware verminderen van het werk. Dit zijn ook de voorwaarden die respondenten geven om langer door te willen werken. Zo wordt er gesproken over het werken van kortere diensten. Dit wordt benoemd door respondenten die gezondheidsklachten hebben en daardoor het werk ook als fysiek zwaar ervaren. Door kortere diensten te werken verwachten zij het beter vol te houden en dit zal dan ook mede te maken hebben met het feit dat het fysieke van het werk beter vol te houden is. Dit is een vorm waar nu al behoefte aan is vanuit de werknemers met gezondheidsklachten.

**“Het zou voor mij mooi zijn om 3 keer over 4 uur te werken. Dan moet ik wel drie keer werken, maar dan ga ik niet over die top heen. Nu ga ik eigenlijk constant over mijn top heen. 3, 4 uur dat kan dan net.”**

(Respondent 6 - Assistent begeleider, 57 jaar)

Daarnaast benoemen verschillende respondenten ook de behoefte de diensten evenwichtiger te verdelen over de week en zo dus minder onregelmatigheid te hebben. Respondenten met gezondheidsklachten hebben hier nu al behoefte aan, andere benoemen het meer als een behoefte voor in de toekomst. Dit zou net als hierboven ervoor moeten zorgen dat het fysieke van het werk en in sommige gevallen ook het emotionele beter vol te houden is. Daarmee kan het dus een

positief effect hebben op de relatie fysiek zwaar werk en de intentie om langer door te werken. Een vorm die daarbij aansluit is het hebben van vrijedagen, rustdagen om zo het fysieke van het werk goed vol te houden. Dat is daarmee ook de gelijke redenering als hierboven. Verder zijn er ook enkele respondenten die aangeven te willen overstappen naar een andere vorm van zorg of andere soort werkzaamheden, omdat zij verwachten dat het werk (fysiek) te zwaar wordt. Dit zijn vooral respondenten die verwachten hier in de toekomst behoefte aan te hebben.

***“Dan zou ik wel eventueel een overstap willen maken ofzo. [...] omdat het fysiek veel minder zwaar is.”***

(Respondent 1 - Assistent begeleider, 59 jaar)

***“Die PBL regelingen, dat je een keer een dagje minder kunt werken. Dat je het wat houdbaarder houdt. [...] Om het een beetje vol te houden.”***

(Respondent 22 - Assistent begeleider, 56 jaar)

---

#### 4.8.4 TOT SLOT

---

Hierboven is de invloed van flexibiliteit besproken op drie verschillende relaties. Zo zijn er verschillende vormen van flexibiliteit die van invloed zijn op de relatie gezondheid en de intentie om langer door te werken. Deze drie vormen zijn het niet hoeven werken van bepaalde diensten, het reduceren van de tijd die moet worden gewerkt en het gebruik maken van PBL uren.

Op de relatie financiële situatie en het langer doorwerken is het deeltijdpensioen als flexibiliteitsvorm van invloed. Door het deeltijdpensioen is het mogelijk om minder uren te werken, maar toch voldoende inkomsten te blijven behouden.

Op de laatste relatie tussen fysiek zwaar werk en langer doorwerken zijn er ook enkele vormen van flexibiliteit geïdentificeerd waar de respondenten op dit moment behoefte aan hebben. Dit zijn alle drie voorwaarden die respondenten noemen om langer door te willen werken en het fysieke van het werk beter vol te houden.

Bij al deze vormen van flexibiliteit is er nu al behoefte aan door respondenten die te maken hebben met gezondheidsklachten, voor de respondenten zonder gezondheidsklachten is het meer een behoefte voor in de toekomst.

In de volgende paragraaf wordt de mogelijkheid tot afstemming van werk en privé besproken, waarbij ook in wordt gegaan op de relatie met flexibiliteit.

---

## 4.9 Mogelijkheid tot afstemming

---

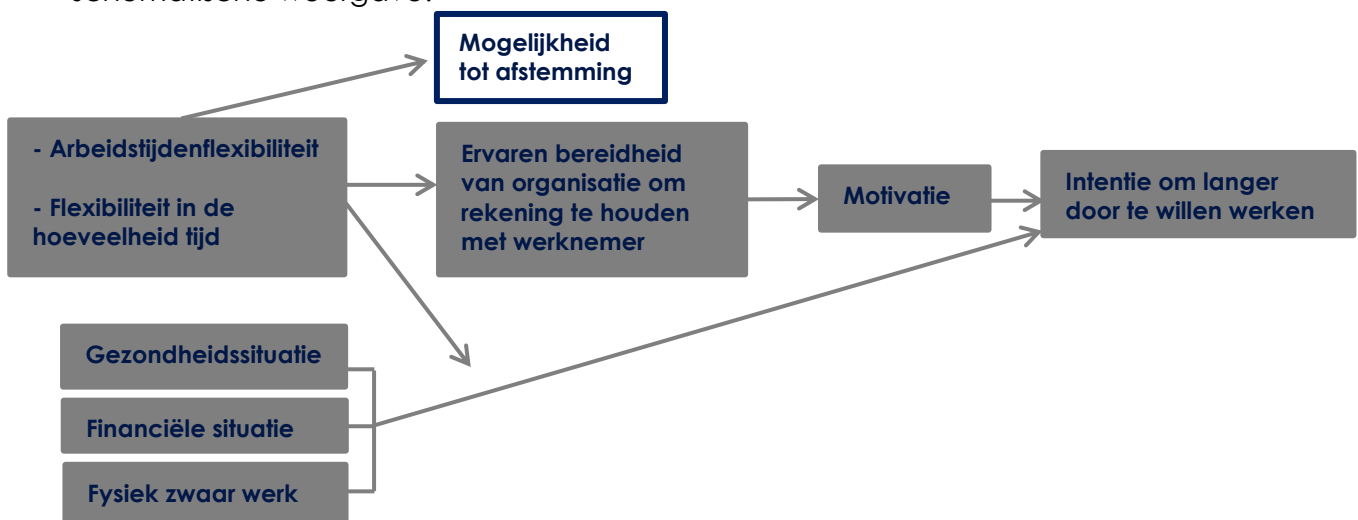
In deze paragraaf worden de resultaten beschreven met betrekking tot de mogelijkheid om werk en privé te kunnen afstemmen. In tabel 25 staan alle resultaten weergegeven. Hier is te zien dat er bij de variabelen een verdeling gemaakt is in het kunnen afstemmen van werk en privé op korte termijn en op lange termijn. De gevonden resultaten zullen kort besproken worden, omdat er verder geen relatie gevonden is met het langer doorwerken. Wel zal de relatie met flexibiliteit worden besproken.

	Careander	Siloah
400. De mogelijkheid tot afstemming - totaal aantal codes	72	67
<b>410 De ruimte krijgen om privé zaken af te stemmen op het werk op korte termijn - totaal aantal codes</b>	<b>36</b>	<b>33</b>
411 Onderling ruilen	10	10
413 Inval regelen	6	4
414 Wordt opgelost door team/ teamleider bij echt korte termijn	5	2
415 Vrije dag opnemen/ PBL uren inschakelen	2	2
<b>420 De ruimte krijgen om privé zaken af te stemmen op het werk op lange termijn - totaal aantal codes</b>	<b>12</b>	<b>18</b>
421 vrij vragen voordat rooster is gemaakt	5	6
422 Krijgen van het rooster ruim op tijd	3	7
430 Gewenning aan het werken op ongebruikelijke tijden	1	1
440 Inplannen van niet werk gerelateerde zaken als je vrij bent	9	7
450 Privé aanpassen aan werk	3	4
460 Structuur door vaste dagen	3	1
470 Privé gezien flexibel	5	1

De aantallen zijn het aantal respondenten dat hierover gesproken heeft. Het totaal aantal codes refereert naar het aantal codes in plaats van aantal respondenten.

Tabel 25. Resultaten: De mogelijkheid tot afstemming

In figuur 13 is te zien welke positie de mogelijkheid tot afstemming in neemt in de schematische weergave.



Figuur 13. De gevonden relaties en resultaten: Mogelijkheid tot afstemming

In tabel 24 is te zien dat bij beide organisaties de mogelijkheid er is tot afstemming van werk en privé. Het verschil tussen beide cases is vrij klein. Ook kijkende naar de andere totalen van korte termijn en lange termijn afstemming zijn de verschillen hier tussen redelijk gelijk. Wanneer tabel 11 op pagina 45 nog eens wordt bekeken, kan gesteld worden dat dit een belangrijk onderwerp is bij beide zorginstellingen.

In het algemeen is te stellen dat bij beide organisaties er de mogelijkheid is om werk en privé goed af te stemmen. Dit is voornamelijk goed mogelijk doordat niet werk gerelateerde zaken vaak prima zijn in te plannen op de dagen dat de medewerkers vrij zijn. Zeker bij de respondenten die een kleiner contract hebben, is er voldoende vrijheid om dit goed in te plannen. Dit komt bij beide organisaties voor, maar iets meer bij Careander. Ook werken sommigen vaste dagen waardoor er voldoende structuur is waarin ze privé zaken makkelijk kunnen afstemmen. Verder is er bij Careander vooral sprake van flexibiliteit privé gezien waardoor het eenvoudig af te stemmen is aan het werk.

---

#### 4.9.1 DE MOGELIJKHEID TOT AFSTEMMING OP KORTE TERMIJN

---

Op korte termijn zijn werk en privé volgens de respondenten in principe goed af te stemmen. De mogelijkheid om onderling te ruilen, is daarbij de belangrijkste reden. Bij Careander en bij Siloah wordt het onderling ruilen door de meeste respondenten besproken.

***“Stel je moet dit weekend werken en je komt er, je hebt opeens een feestje of een verjaardag of weet ik wat. Dan moet je dan zelf wisselen. Dan ga je zelf opzoek naar een collega die het dan van je over wil nemen en dan kun jij gewoon weer een andere dienst over nemen.”***

(Respondent 12 - Begeleider, 51 jaar)

***“Als je een keer wat hebt dan is het bij ons zo van jongens help ik moet wat. Of ik wil wat. Zo en zo zit ik met mijn dienst. Nou dan wordt er 9 van de 10 keer wel geruild.”***

(Respondent 11 – Begeleider, 57 jaar)

Wel geven sommigen aan dat het ruilen lastiger is op het moment dat je in een kleiner team werkt. Zeker nu alle invalkrachten zijn weggefallen is het team afhankelijk van elkaar. Tegelijkertijd is het ook van belang dat je een goed team hebt waarbij iedereen elkaar ondersteund en ook bereid is elkaar te helpen. Over het algemeen zijn de respondenten hier niet ontevreden over. Daarop aansluitend hoort de mogelijkheid om inval te regelen. Deze mogelijkheid wordt vooral genoemd in combinatie met onverwachtse situaties waardoor niet kunt werken.

Een volgende mogelijkheid die ervoor zorgt dat het afstemmen van werk en privé op de korte termijn mogelijk is, is het team en de leidinggevende. Als er echt heel kort dag iets gebeurd, is het soms voor de medewerker zelf niet mogelijk om nog vervanging te zoeken en dan regelen collega's of leidinggevendenden het. In verhouding is dit door meer respondenten van Careander aangekaart dan Siloah. De laatste vorm die ervoor zorgt dat het mogelijk is om op korte termijn alles goed af te stemmen is de mogelijkheid om vrije dagen op te nemen of PBL uren in te schakelen. Op deze manier kunnen onverwachtse zaken worden opgevangen.

---

#### 4.9.2 DE MOGELIJKHEID TOT AFSTEMMING OP LANGE TERMIJN

---

Ook op lange termijn krijgen beide organisaties de ruimte om privé zaken af te stemmen op het werk. Dit is mogelijk door twee zaken. Enerzijds krijgen de respondenten in het algemeen het rooster ruim op tijd, waardoor er op die manier



eenvoudig zaken in te plannen zijn. Anderzijds is het ook mogelijk om voordat het rooster gemaakt is al vrij te vragen.

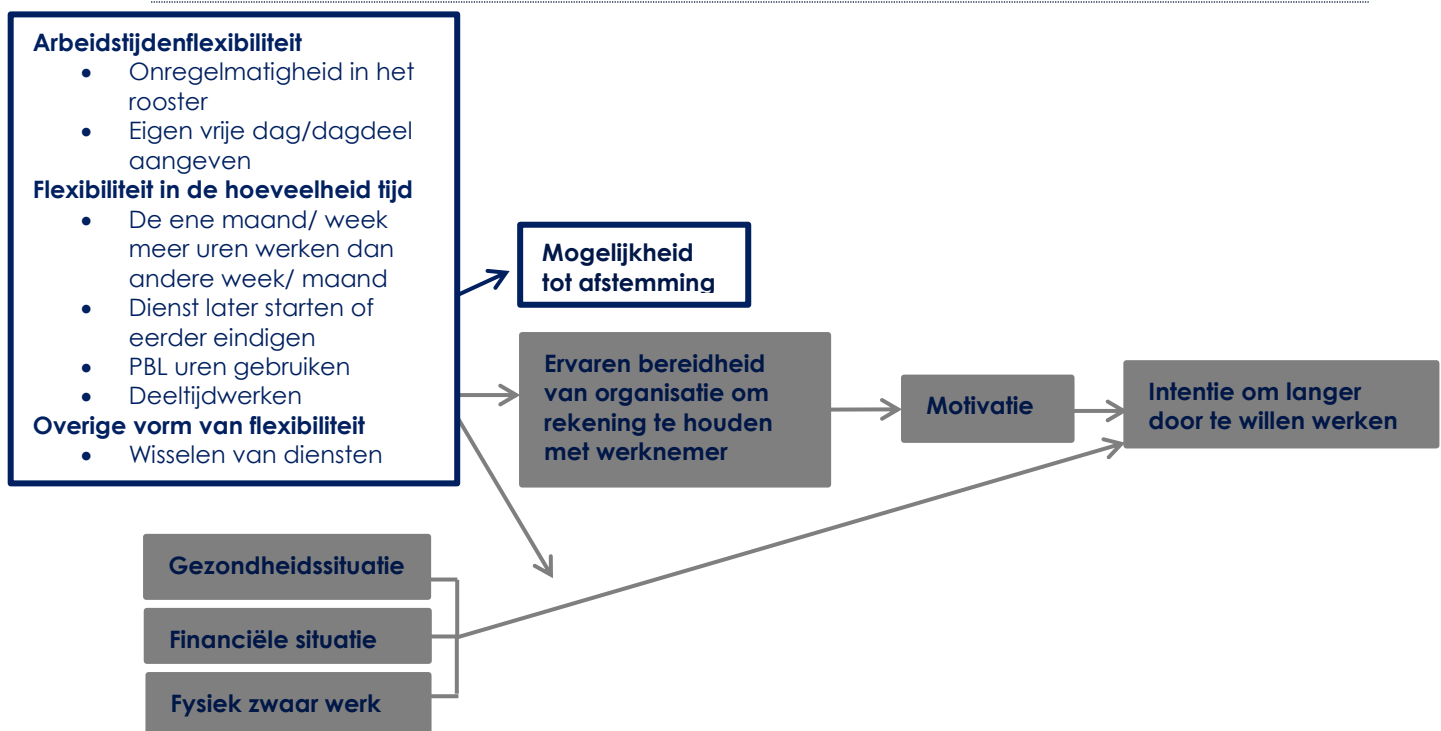
Zoals te zien in de tabel is het feit dat de respondenten het rooster ruim op tijd krijgen hoofdzakelijk aangekaart bij Siloah. Mogelijke verklaring hiervoor is dat een deel van de respondenten werkende bij Careander een vast rooster hebben waardoor het minder relevant is wanneer zij het rooster krijgen. Wanneer de respondenten het rooster krijgen verschilt. Dat ligt tussen de 3 maanden en 1 maand van te voren. Vrijwel alle respondenten ervaren dit als ruim genoeg van te voren.

Daarnaast is er de mogelijkheid om voordat het rooster vast staat vrije dagen aan te vragen. Dit moet een geruime tijd van te voren en op die manier kunnen vakanties, verjaardagen, weekendjes weg en andere zaken al in het rooster worden meegenomen.

**“Voordat het rooster komt kan je vragen van rooster mij niet in die dag. Als ik weet dat iemand van mijn familie jarig is dan vraag je gewoon wil je die dag mij niet inroosteren.”**

(Respondent 10 - Begeleider, 58 jaar)

#### 4.9.3 FLEXIBILITEIT EN AFSTEMMING VAN WERK EN PRIVÉ



Figuur 14. De gevonden relaties en resultaten: Werknemersflexibiliteit en de mogelijkheid tot afstemming

De afstemming van werk en privé gaat in het algemeen goed zo is hierboven gebleken. Flexibiliteit kan deze afstemming beïnvloeden. Waardoor respondenten meer tevreden zijn over hun werk en privé balans. In figuur 14 is te zien welke vormen invloed hebben op de afstemming.

Een eerste vorm gaat over het de ene week/maand meer moeten werken dan de andere week/maand. Het kan voorkomen dat respondenten meerdere weken erg veel uren achter elkaar moeten werken. Daardoor hebben de respondenten meer tijd nodig om hiervan goed te herstellen, waardoor de vrije dagen eigenlijk niet benut kunnen worden als vrije dagen. Op deze manier kan de balans dus worden tegen gewerkt.

Dan is een belangrijke vorm van flexibiliteit die veel voor komt het onregelmatig moeten werken. Hier is een scheiding te zien tussen respondenten die het als positief ervaren met betrekking tot afstemming van werk en privé en anderen die het als negatief ervaren. De respondenten die het als positief ervaren, ervaren juist dat ze door de onregelmatigheid meer ruimte hebben om bepaalde activiteiten te ondernemen wat anders niet zou kunnen.

***“Zou je een baan van 9 tot 5 hebben dan wordt het lastig. Dan moet je voor bepaalde activiteiten toch vrij vragen. En nu kan je een afspraken maken na een slaapdienst, voor een avonddienst, op een vrije dag, doordeweeks of wat dan ook.”***

(Respondent 16 - Begeleider, 56 jaar)

***“Ja je kunt op die tijden dingen overdag doen die ik anders niet zou kunnen doen. Dat is het hele positieve daaraan.”***

(Respondent 4 - Begeleider, 56 jaar)

Andersom ervaren respondenten de onregelmatigheid juist als nadelig, omdat er dan sprake is van bepaalde afspraken die al gemaakt zijn voordat het rooster bekend is. Deze respondenten zouden juist meer consistentie willen. Wat hierbij opvalt is dat er maar één respondent is die het echt als nadelig ervaart. Hierbij is de situatie dat zij het rooster pas kort van te voren krijgt.

De afstemming van werk en privé is vooral goed af te stemmen doordat het mogelijk is onderling te ruilen. Door het onderling ruilen zijn problemen goed op te vangen en komt dat ten goede van de afstemming. Daarbij aansluitend is er ook de flexibiliteit die respondenten krijgen om te kunnen wisselen en de mogelijkheid tot het later kunnen starten en eerder eindigen van een dienst. Door enkele worden de PBL uren of de mogelijkheid om een dag vrij te mogen aangeven nog genoemd.

Dan tot slot een belangrijke vorm van flexibiliteit die ervoor zorgt dat medewerkers werk en privé beter kunnen afstemmen is het aantal uren wat wordt gewerkt en dan specifiek het deeltijdwerken. Wanneer de data wordt vergeleken komt er niet naar voren dat de afstemming beter is bij respondenten die small parttime of large parttime werken. Wel geven respondenten in de interviews aan dat werk en privé goed is af stemmen doordat ze niet veel uren werken en daardoor voldoende vrije tijd hebben. Het werken van minder uren suggereert dus wel dat het een positief effect heeft op de afstemming. Wat echter wel weer nadelig is wanneer je minder uren werkt dat de onregelmatigheid daarmee eigenlijk ook groter wordt. Als je maar 16 uur werkt dan kun je nog steeds vier dagen worden ingezet, want één dag mag je als voorkeur dag aangeven om vrij te zijn. Dit betekent dus eigenlijk dat hoe minder uren je werkt, hoe flexibeler je moet zijn. Mits je geen vaste dagen werkt.

---

#### 4.9.4 AFSTEMMING VAN WERK EN PRIVÉ EN HET LANGER DOORWERKEN

---

Wanneer de koppeling wordt gemaakt met het langer doorwerken is eigenlijk te zien dat deze relatie niet duidelijk naar voren komt. Respondenten relateren het hebben van een goede afstemming van werk en privé niet aan het langer doorwerken of aan andere variabelen.

---

#### 4.9.5 TOT SLOT

---

Alles samengenomen is te zien dat bij Careander en Siloah het mogelijk is om werk en privé goed af te stemmen. In het algemeen komt dit vooral doordat er voldoende vrije tijd is om daarin de afspraken te plannen en daarnaast werkt een deel ook vaste dagen waardoor alles eenvoudig is af te stemmen. Afstemming op korte termijn is mogelijk doordat er de mogelijkheid is onderling te ruilen en inval te regelen. Op lange termijn is de afstemming mogelijk doordat in het algemeen de respondenten het rooster ruim op tijd krijgen en ze voor die tijd ook al vrij kunnen vragen. Het onderscheid in lange termijn en korte termijn laat daarmee geen opvallende verschillen zien.

Daarnaast is er gekeken naar de invloed van flexibiliteit op de afstemming van werk en privé. Hierbij is te zien dat in het algemeen flexibiliteit een positieve invloed heeft op de afstemming. De invloed tussen de afstemming van werk en privé op het langer doorwerken is tot slot niet gevonden in de data.

In de volgende paragraaf wordt verder in gegaan op de ervaren bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer, waarbij ook de relatie met flexibiliteit en het langer doorwerken worden besproken.

### 4.10 BEREIDHEID ORGANISATIE OM REKENING TE HOUDEN MET DE WERKNEMER

---

In deze paragraaf wordt de variabele bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer besproken. Er wordt beschreven hoe de respondenten de bereidheid ervaren van deze bereidheid en daarnaast wordt de koppeling gemaakt met flexibiliteit en het langer doorwerken. In tabel 26 op de volgende pagina staan alle uitkomsten.

	Careander	Siloah
500. Bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer – totaal aantal codes	33	41
510 Het gevoel dat de organisatie rekening wil houden met de behoeften van de werknemer/ Het gevoel dat de organisatie jou ondersteund als werknemer	7	8
530 Het gevoel dat de organisatie jou helpt	2	1
540 Aanbieden van cursussen, bijeenkomsten	1	2
550 Terecht kunnen bij leidinggevende	7	4
560 Gevoel dat wijsamen verder moeten	1	1
570 Goed overleg in het team, met de leidinggevende, planner van rooster	3	5
580 Gevoel dat er naar je geluisterd wordt	3	5
590 Het gevoel dat de organisatie niet ondersteund	0	2
591 Geen ondersteuning nodig	0	1

*De aantallen zijn het aantal respondenten dat hierover gesproken heeft. Het totaal aantal codes refereert naar het aantal codes in plaats van aantal respondenten.*

*Tabel 26. Resultaten: De bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer*

Zoals te zien in de tabel hebben meer respondenten werkende bij Siloah het gevoel dat de organisatie rekening wil houden met de behoeften van hun dan bij Careander. Respondenten ervaren dat de leidinggevende rekening houdt met de mensen, het werk en hoe dat gaat. De respondenten ervaren dat er rekening wordt gehouden met persoonlijke situaties. Er zijn verschillende respondenten die kampen met gezondheidsklachten. Zij ervaren veel steun van de organisatie.

Vooraf bij Careander wordt gesproken over het terecht kunnen bij de leidinggevende. Dit is bij Siloah terug te zien, maar in mindere mate. Het gaat hierbij om het gevoel dat je altijd kan binnen stappen bij de leidinggevende.

**“Zij hebben steeds wel gezegd en zeggen dat nu nog steeds van als er dingen zijn waar je tegenaan loopt kom er mee en dan gaan we dan bekijken wat we ermee kunnen doen.”**

(Respondent 10 - Begeleider, 58 jaar)

Aansluitend daarop komt het gevoel van ondersteuning voort uit de goede overleggen met het team, leidinggevende en de roostermakers. Dingen worden bespreekbaar gemaakt. Als zaken wat zwaarder zijn emotioneel of fysiek dan is er de ruimte om dit te bespreken. Goed overleg zorgt ervoor dat de respondenten problemen op tafel kunnen leggen en er gezocht kan worden naar oplossingen. Deze vorm komt iets meer voor bij Siloah.

Dan is er nog één vorm die daarop aansluit en dat is het gevoel dat er naar je geluisterd wordt. Deze vorm is in verhouding iets meer aangehaald bij Siloah. Respondenten geven aan dat ze het gevoel hebben dat ze gehoord worden.

**“Als het me inderdaad te veel wordt dan geef je dat aan en dan wordt er echt wel naar geluisterd.”**

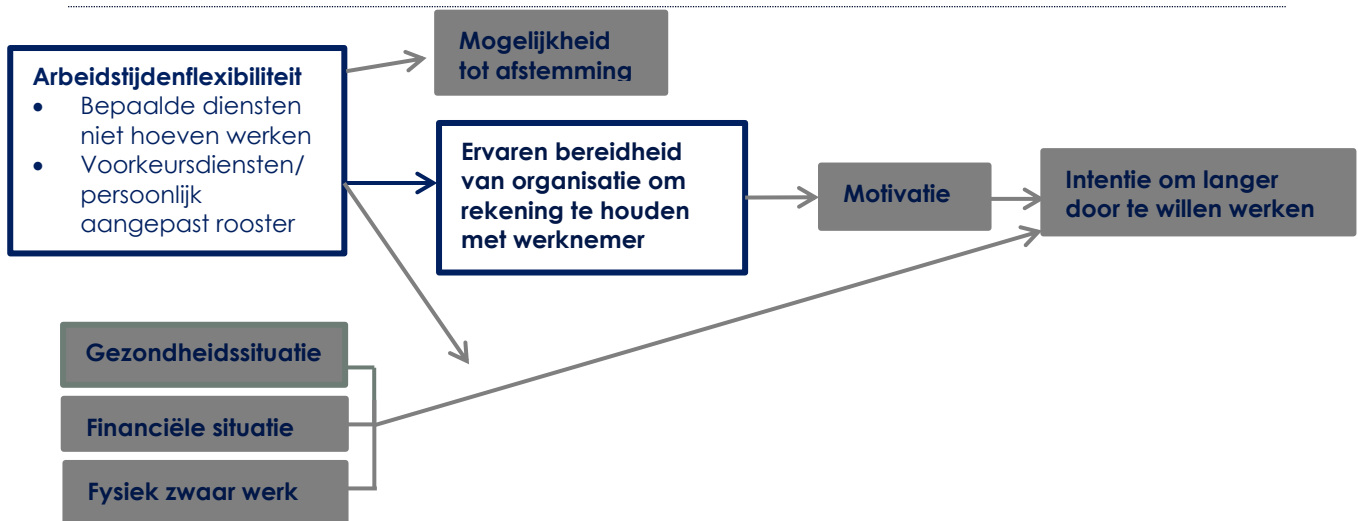
(Respondent 20 - Assistent begeleider, 54 jaar)

**“Als je iets aangaf dat iets niet lekker ging. Dan werd er altijd wel naar je gehoord en werden er oplossingen gezocht. Dat moet ik wel zeggen.”**

(Respondent 8 - Begeleider, 57 jaar)

Bij Siloah zijn er twee respondenten die ervaren geen ondersteuning van de organisatie. In het ene geval wordt er echt ervaren dat er geen ondersteuning wordt verleend en dat de situatie niet serieus werd genomen. Bij de ander is er niet het gevoel dat ze rekening met haar houden, maar is het ook niet nodig.

#### 4.10.1 FLEXIBILITEIT EN DE BEREIDHEID VAN DE ORGANISATIE OM REKENING TE HOUDEN MET WERKNEMER



Figuur 15. De gevonden relaties en resultaten: Werknemersflexibiliteit en de ervaren bereidheid.

Door beide zorginstellingen worden er verschillende vormen van flexibiliteit geboden en gevraagd. Het is te zien dat er een relatie is tussen de flexibiliteit die wordt geboden en wordt gevraagd en de ervaren bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer. Deze relatie is weergegeven in figuur 15.

Door het bieden van flexibiliteit wordt de ondersteuning als positief ervaren. Het niet hoeven werken van bepaalde diensten, het kunnen aangeven van bepaalde voorkeursdiensten vertalen zich in een gevoel dat de organisatie bereid is om rekening te houden met wat de medewerkers wel of niet aan kunnen. Medewerkers geven aan dat ze het waarderen dat er zo veel mogelijk rekening wordt gehouden met hun wensen. Sommigen zouden het werk anders niet meer kunnen volhouden.

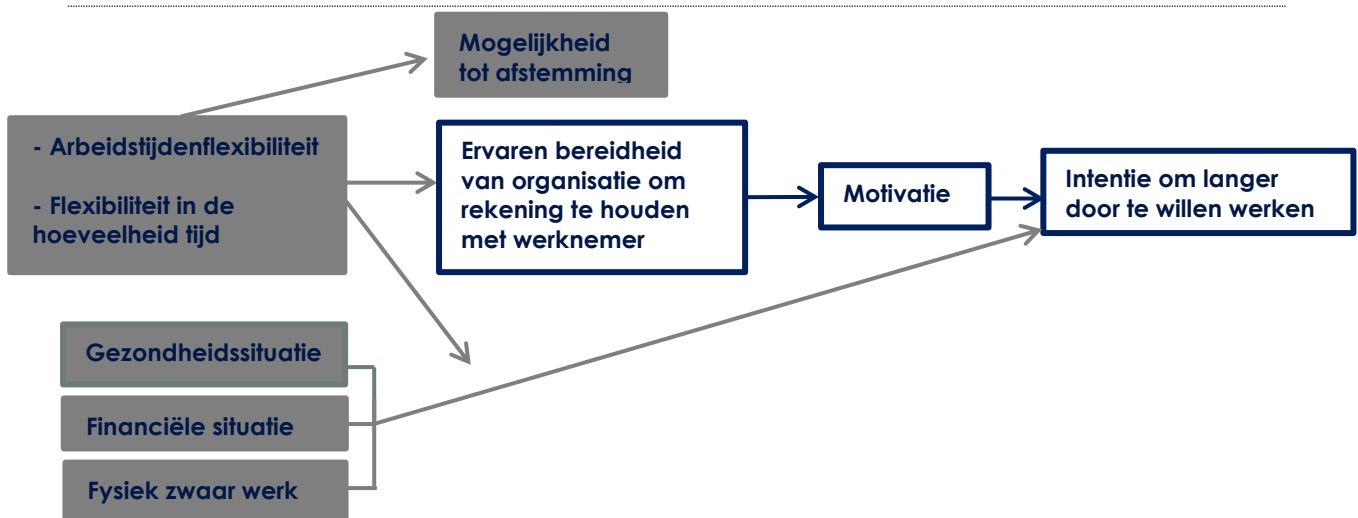
**“Ja dat vind ik wel dat ze mij ondersteunen, want als zij zouden zeggen dat het echt niet kon en ik gewoon moest gaan werken wat zij voor mij inplannen. Wel het aantal uren, maar verder geen rekening houden. Dus gewoon drie dagen achter elkaar**

***inplannen en zo. Nee dat doen ze dus niet. Ze overleggen altijd. Dat vind ik echt hartstikke goed. Want ik zou ook niet weten wat zij nu nog voor mij zouden kunnen doen voor de rest.”***

(Respondent 6 - Assistent begeleider, 57 jaar)

Wel is er ook flexibiliteit die als minder positief wordt ervaren door de werknemers. De koppeling met de ervaren bereidheid van de organisatie om rekening te houden wordt minimaal gemaakt. Sommigen geven wel aan dat de werknemer bepaalde dingen kan verplichten die voor sommigen medewerkers als niet prettig worden ervaren. In zo'n situatie kan er wel ervaren worden dat de organisatie niet bereid is om rekening te houden.

#### 4.10.2 BEREIDHEID ORGANISATIE OM REKENING TE HOUDEN MET WERKNEMER EN HET LANGER DOORWERKEN



*Figuur 16. De gevonden relaties en resultaten: Bereidheid, motivatie en het langer doorwerken*

In tabel 11 op pagina 45 is te zien dat er een verband is tussen het langer doorwerken en de ervaren bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer. In de interviews wordt dit verband af en toe gelegd, maar er wordt meer de koppeling gemaakt naar motivatie dan naar het langer doorwerken. De gevonden relatie is in figuur 16 weergegeven.

Zoals hierboven aangegeven ervaren respondenten door de flexibiliteit onder anderen dat de organisatie bereid is om rekening te houden met wat medewerkers wel en niet kunnen. De zorginstellingen zijn bereid om de medewerkers te helpen. Deze ondersteuning wordt door de medewerkers als erg positief ervaren. Medewerkers geven aan de ondersteuning van de teamleider belangrijk te vinden.

De ondersteuning en dan specifiek de ervaren bereidheid van de organisatie om rekening te houden wordt als een positief iets ervaren door de medewerkers. De ervaren bereidheid van de organisatie om rekening te houden heeft vooral invloed op de motivatie. Het langer doorwerken wordt er niet direct mee beïnvloed. In

paragraaf 4.11.3 wordt verder de koppeling gemaakt met motivatie en het langer doorwerken.

---

#### 4.10.3 TOT SLOT

---

Concluderend is te zien dat er bij Siloah meer het gevoel leeft dat de organisatie bereid is rekening te houden met de werknemer. Waar het verschil precies vandaan komt is moeilijk te zeggen. De belangrijkste vormen zijn het gevoel dat de organisatie de werknemer ondersteund, de ervaring dat zij als werknemers terecht kunnen bij hun leidinggevende (bij Careander), en het gevoel dat er naar ze geluisterd wordt en dat veel gebeurd in goed overleg (bij Siloah).

Verder is te zien dat flexibiliteit van invloed is op de ervaren bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer. Door de vormen van flexibiliteit ervaren medewerkers dat er rekening wordt gehouden met wat ze wel en niet kunnen. Daarnaast is er gekeken naar of er sprake is van een relatie tussen de bereidheid van de organisatie om rekening te houden en het langer doorwerken. Deze relatie blijkt meer te lopen via de motivatie van de werknemer dan direct.

In de volgende paragraaf wordt gesproken over de motivatie van de werknemer en de invloed op het langer doorwerken. Tevens worden de koppelingen gemaakt met de bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer.

---

### 4.11 MOTIVATIE VAN DE WERKNEMER

---

Tijdens het analyseren van de data kwam de motivatie van de werknemer naar voren als extra variabele. In deze paragraaf wordt hier verder op in gegaan en wordt de koppeling met het langer doorwerken besproken. In tabel 27 zijn alle codes weergegeven die te maken hebben met de motivatie van de werknemer.

	Careander	Siloah
1320 Gemotiveerd – totaal aantal codes	19	44
1321 Ik vind het werk leuk/ ik doe dit werk graag	6	9
1322 Werk goed willen doen	0	3
1323 Krijgt er veel voor terug/ voldoening	3	3
1324 Leert cliënten ook beter kennen	0	2
1325 Fijne werkplek	2	1

*De aantallen zijn het aantal respondenten dat hierover gesproken heeft. Het totaal aantal codes refereert naar het aantal codes in plaats van aantal respondenten.*

*Tabel 27. Resultaten: Motivatie van werknemer*

Zoals te zien in de tabel ligt de motivatie van de werknemers hoger bij Siloah dan bij Careander wanneer gekeken wordt naar het aantal keren dat er over gesproken is. Medewerkers van Siloah hopen het werk nog lang te kunnen doen en werken graag. Veel respondenten van Careander en Siloah geven aan het werk erg leuk te vinden en het graag te doen. Het is een passie, het geeft ze vreugde en ze krijgen er energie van.

**“Hier krijg je als het ware energie, omdat je met de cliënten bezig bent. Dat is gewoon heel leuk.”**

(Respondent 17 - Assistent begeleider/ Helpende, 50 jaar)

Daarnaast geven ze bij Siloah aan echt het werk goed te willen doen. En dat heeft nu met de bezuinigingen tot gevolg dat de lat net zo hoog wordt gelegd, maar er eigenlijk te weinig tijd voor is. Ook wordt door twee respondenten van Siloah aangekaart dat ze echt de cliënten leren kennen en dat ze dat heel erg mooi vinden.

**“Je groeit met ze en dat vind ik het mooie, want je gaat ze steeds veel beter leren kennen en dus weet je ook steeds beter hoe je met ze om moet gaan. Dat vind ik gewoon het aller mooiste van het werk.”**

(Respondent 15 - Assistent begeleider, 54 jaar)

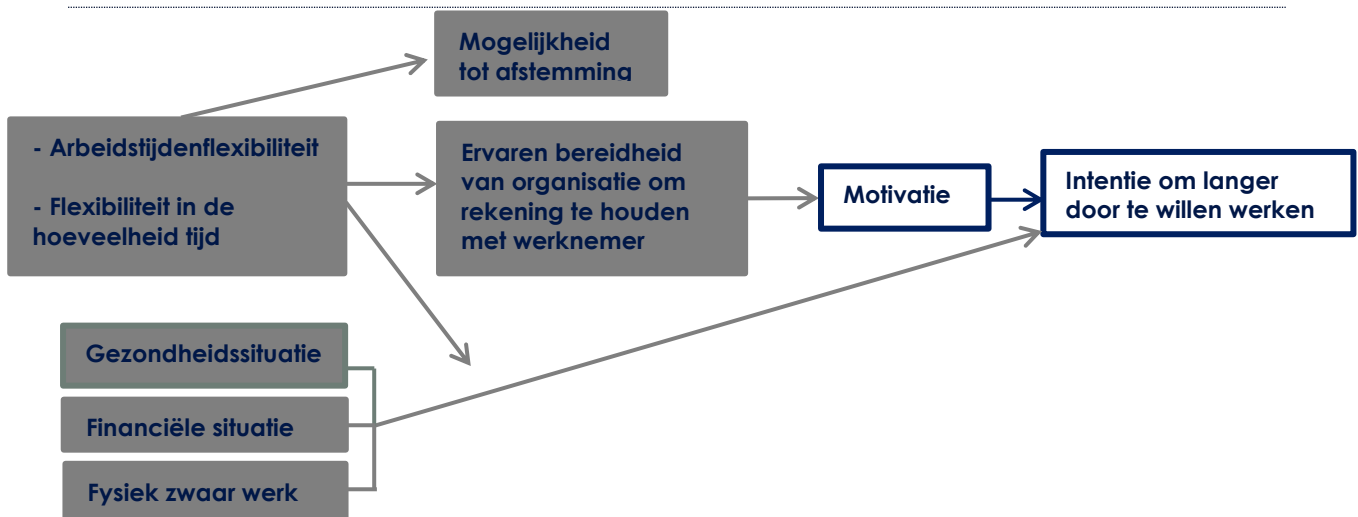
Daarnaast geven respondenten van Siloah en Careander aan voldoening uit het werk te halen. Ze krijgen er echt iets voor terug. Ze leren ervan en ze zien de cliënten ook groeien.

**“Het is je gaat de deur uit en je komt in een andere wereld. Het heeft juist ook iets heel leuk. En je leert er ook veel van. Ik denk dat het werk mij ook heel veel geleerd heeft.”**

(Respondent 3 - Assistent begeleider, 55 jaar)

Tot slot geven enkele respondenten aan dat het werk als een hele fijne werkplek wordt ervaren. Dat is voor deze respondenten een belangrijke reden om niet weg te willen bij de huidige werkplek.

#### 4.11.1 MOTIVATIE VAN DE WERKNEMER EN HET LANGER DOORWERKEN



Figuur 17. De gevonden relaties en resultaten: Motivatie en het langer doorwerken

Wat opvalt wanneer de tabel op pagina 43 wordt bekeken, is dat bij Siloah er sprake is van de intentie om langer door te werken dan bij Careander. En de motivatie van



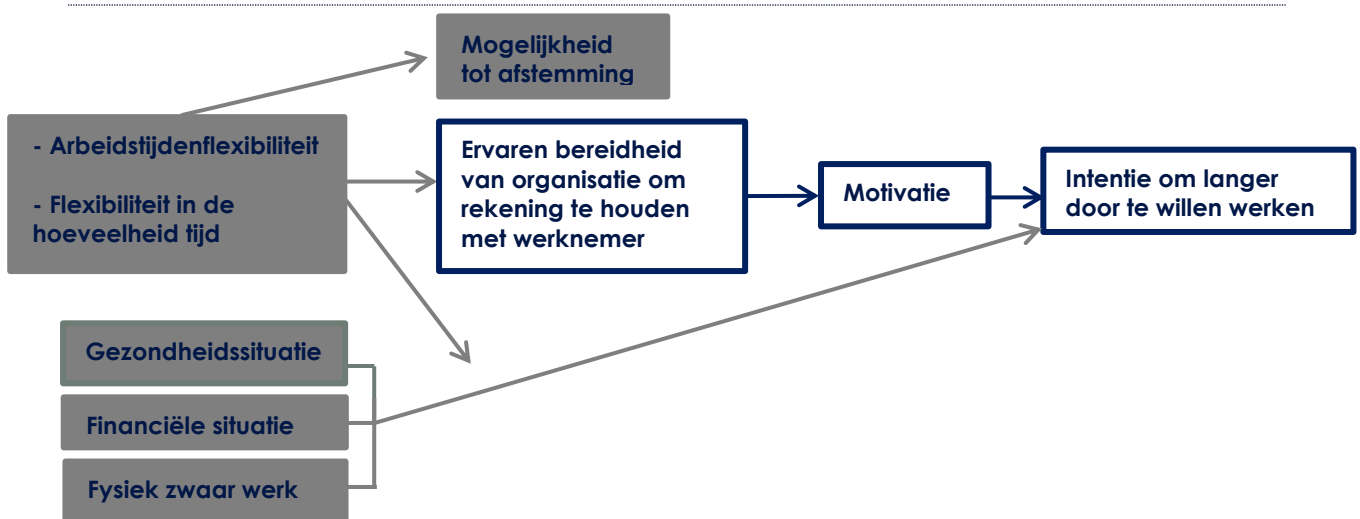
de medewerkers ligt bij Siloah ook hoger. Dit zou kunnen suggereren dat hier een verband tussen bestaat. Dit verband is weergegeven in figuur 17.

Wanneer naar de redenen van respondenten om langer door te werken wordt gekeken, zijn de passie voor het werk en het werk leuk vinden redenen die door respondenten van Careander en Siloah worden gegeven. Dit is de enige reden die door respondenten van Siloah wordt gegeven om door te werken tot de pensioengerechtigde leeftijd.

Respondenten geven aan er alles voor over te hebben om zo lang mogelijk door te kunnen blijven werken. Sommige respondenten hoeven niet te werken, maar werken omdat ze het zo ontzettend leuk vinden. Anderen benadrukken dat het echt een doel is, een passie die ze willen volbrengen. Het geeft voldoening en door het werk voelen respondenten zich ook nuttig. Respondenten willen ook graag werken.

In enkele gevallen komt het voor dat respondenten van plan zijn om eerder te stoppen met werken, maar geven aan dit niet op korte termijn te doen omdat zij het werk daarvoor nog te leuk vinden. Enkelens geven aan nog langer door te willen werken dan de pensioengerechtigde leeftijd en refereren hierbij aan de energie die zij krijgen van het werk en de betrokkenheid. De motivatie van de werknemers heeft een positieve invloed op de intentie om langer door te werken.

#### 4.11.2 ERVAREN BEREIDHEID ORGANISATIE OM REKENING TE HOUDEN MET WERNEMER, MOTIVATIE EN HET LANGER DOORWERKEN



Figuur 18. De gevonden relaties en resultaten: Bereidheid, motivatie en het langer doorwerken

Zoals hierboven in paragraaf 4.10.2 besproken, is er geen duidelijk verband te zien tussen de ervaren bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer en het langer doorwerken. Wat wel naar voren komt is dat de ervaren bereidheid tot ondersteuning, de motivatie van de medewerkers vergroot. Doordat er rekening wordt gehouden met de werknemers en ze bereid zijn om te helpen, ervaren de medewerkers de ondersteuning als positief. Het motiveert de medewerkers om te werken. In figuur 18 is de gevonden relatie weergegeven.

Respondenten spreken over het feit dat ze betrokken worden bij zaken door middel van overleg en gevraagd worden om te helpen door even bij te springen. Dat je als medewerker wordt betrokken en gevraagd wordt te helpen, ervaren sommige respondenten ook als zeer motiverend.

Daarmee lijkt de relatie tussen de bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer en het langer doorwerken niet direct te lopen, maar met een schakel er tussen namelijk de motivatie van de werknemer. De motivatie van de werknemer heeft invloed op de intentie om langer door te werken en de ervaren bereidheid beïnvloed de motivatie van de werknemer positief.

Daarmee kan verklaard worden waarom de intentie om langer door te werken bij Siloah hoger ligt dan bij Careander. Bij Siloah wordt er meer ervaren dat de organisatie bereid is om rekening te houden met de werknemer. Daarnaast is de motivatie van de werknemer in verhouding hoger bij Siloah wat mogelijk voor een deel hoger ligt door de grotere ervaren bereidheid tot ondersteuning bij Siloah. Deze beiden zorgen er dus voor dat de medewerkers van Siloah verwachten langer door te werken.

---

#### 4.11.3 TOT SLOT

---

Alles samengenomen is te zien dat er bij beide organisaties de motivatie is om te werken. De redenen verschillen, maar het leeft bij beide organisaties. Wel is de motivatie bij Siloah in verhouding hoger dan bij Careander.

Verder is er een koppeling te zien tussen motivatie en het langer doorwerken. Respondenten geven verschillende redenen om langer door te werken en deze zijn te relateren aan de motivatie van de werknemer. Ook is de relatie motivatie en het langer doorwerken gekoppeld aan de ervaren bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer. Doordat medewerkers ervaren dat de organisatie bereid is rekening te houden, motiveert dit de medewerkers om te werken en dat heeft weer een positieve invloed op de intentie om langer door te werken.

---

### 4.12 CONCLUSIE

---

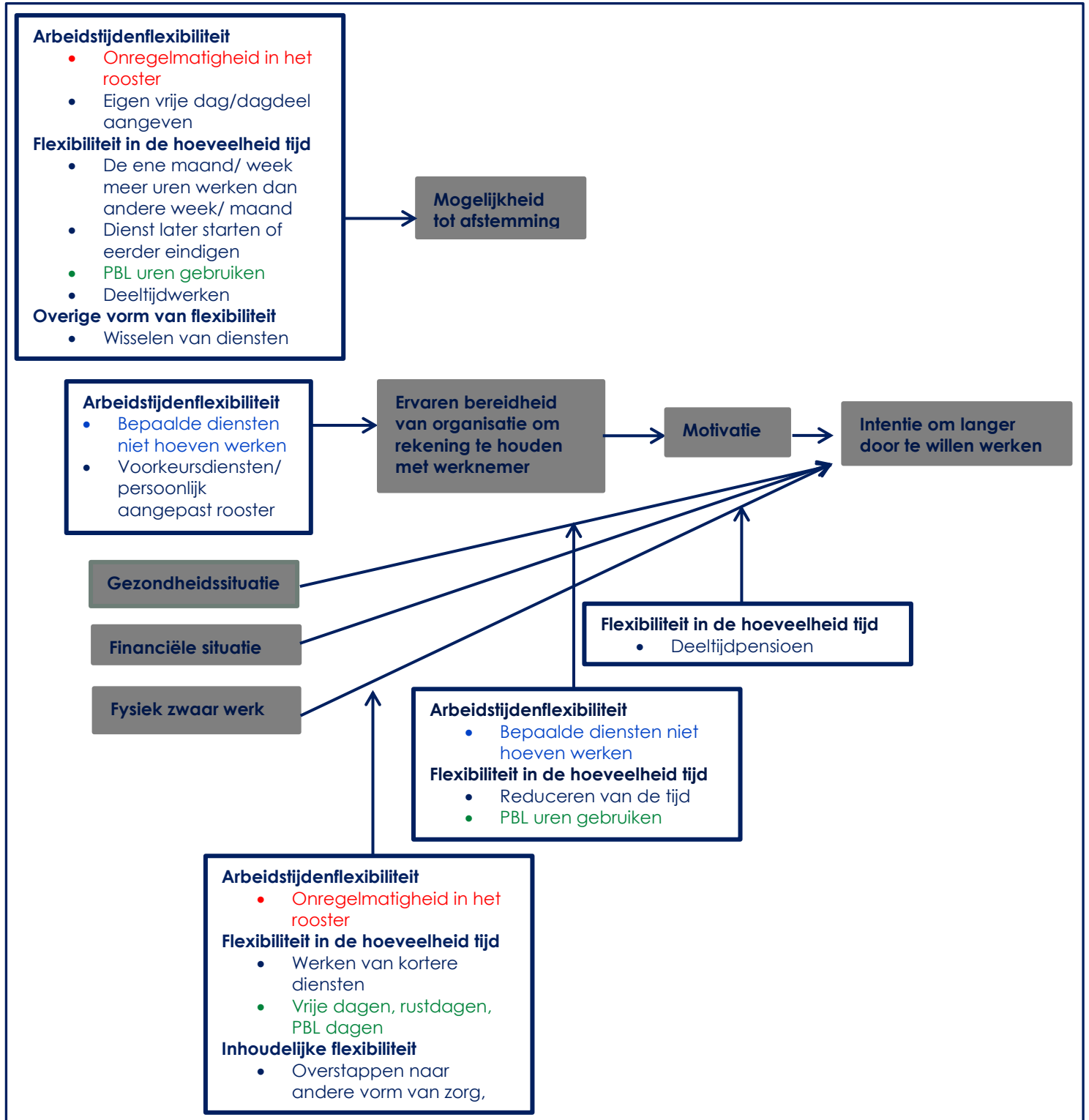
Hierboven zijn steeds vereenvoudigde vormen van het pijlenschema weergegeven om een beeld te geven van hoe de verschillende variabelen zich tot elkaar verhouden. Hieronder in figuur 19 is het volledige pijlenschema weergegeven met alle uitingvormen van flexibiliteit. Per variabele zijn de vormen van flexibiliteit apart weergegeven, waarbij de vormen die overeenkomen een gelijke kleur hebben.

Wat direct opvalt is hoe de mogelijkheid tot afstemming los staat van de rest van het model. In de resultaten is geen duidelijk verband gevonden met de andere variabelen, waardoor hier alleen de relatie is te zien met de werknemersflexibiliteit.

Verder is in zijn totaliteit te zien dat de flexibiliteit in hoeveelheid de belangrijkste vorm van flexibiliteit is. Deze vorm heeft op bijna alle variabelen invloed behalve de ervaren bereidheid van de organisatie om rekening te houden. Er valt te beredeneren dat de flexibiliteit in hoeveelheid daarmee ook de belangrijkste vorm is die van invloed is (indirect) op het langer doorwerken. Het gaat om de flexibiliteit in

de hoeveelheid tijd wat suggereert dat er mee belang is bij flexibiliteit in af en toe of volledig minder te werken dan in wanneer er gewerkt wordt.

De vormen van flexibiliteit die tot slot het meeste voor komen zijn: De onregelmatigheid in het rooster, het gebruik maken van PBL uren en het niet hoeven werken van bepaalde diensten.



Figuur 19. Complete weergave van gevonden relaties en resultaten met specifieke vormen van flexibiliteit

## 5. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

---

### 5.1 INLEIDING

---

In dit hoofdstuk staat de beantwoording van de hoofdvraag centraal. Eerst worden in paragraaf 5.2 de deelvragen beantwoord die tezamen de hoofdvraag beantwoorden. Aansluitend volgen de aanbevelingen gericht op de praktijk in paragraaf 5.3. In dit geval gaat het om de zorginstellingen Careander en Siloah. Daarna volgt in paragraaf 5.4 de discussie waarin op het onderzoek en de resultaten wordt gereflecteerd. Tot slot volgen de aanbevelingen voor verder onderzoek in paragraaf 5.5.

### 5.2 DE CONCLUSIES

---

De vraag die centraal staat in dit onderzoek is: *“Hoe zorgt flexibiliteit ervoor dat uitvoerende zorgmedewerkers van 50 jaar en ouder van de zorginstellingen Careander en Siloah wel of niet langer willen doorwerken?”* Hieronder worden eerst de deelvragen beantwoord en aansluitend wordt nog een samenvattend antwoord gegeven op de hoofdvraag.

#### 5.2.1 DE INTENTIE OM TE STOPPEN MET WERKEN BIJ CAREANDER EN SILOAH

---

Op dit moment verwacht de meerderheid van de respondenten van Careander te stoppen met werken voor de pensioengerechtigde leeftijd. Waarbij sommigen 7 tot 10 jaar eerder verwachten te stoppen en anderen tussen de 1 en 3 jaar eerder. Belangrijkste redenen om eerder te stoppen zijn om de gezondheid, omdat de partner stopt en ze tegelijkertijd willen stoppen, en het willen doen van andere dingen.

Bij Siloah verwacht de meerderheid van de respondenten te stoppen met werken op de pensioengerechtigde leeftijd die dan ondertussen rond de 67 jaar zal liggen. De redenen die worden gegeven om te willen blijven doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd zijn, omdat zij het werk leuk vinden, het een passie is, en om financiële redenen. Deze redenen gelden ook voor de respondenten van Careander die wel verwachten door te werken tot de pensioengerechtigde leeftijd.

Tot slot zijn er nog twee respondenten van Careander en één bij Siloah die verwachten door te werken tot na de pensioengerechtigde leeftijd, wanneer dit mogelijk is. De redenen van andere respondenten om niet door te willen werken tot na de pensioengerechtigde leeftijd zijn het feit dat ze jongeren een kans willen geven en dat het ook wel genoeg geweest is dan. Velen zouden graag dan over willen gaan naar vrijwilligerswerk.

#### 5.2.2 DE WERKNEMERSFLEXIBILITEIT DIE VOOR KOMT BIJ CAREANDER EN SILOAH

---

De werknemersflexibiliteit is verdeeld in arbeidstijdenflexibiliteit en de flexibiliteit in hoeveelheid. Bij Careander en Siloah zijn deze vormen aanwezig, maar er zijn wel

ook verschillen die goed terug zien zijn in tabel 18 op pagina 57. Bij de flexibiliteitsvormen is het onderscheid gemaakt in of de flexibiliteit een eigen keuze is (geplande flexibiliteit) of niet (on geplande flexibiliteit). In het algemeen kan daarover gezegd worden dat de verschillen die daarin gevonden zijn geen duidelijke invloed hebben op hoe de flexibiliteit wordt ervaren. Respondenten ervaren ongeplande flexibiliteit (niet eigen keuze) namelijk ook vaak als positief. Mits de flexibiliteit niet te extreme vormen aanneemt. Andersom geplande flexibiliteit wordt wel altijd als positief ervaren.

Als er dan verder wordt gekeken naar de vormen van flexibiliteit en in hoeverre deze voor komen bij beide zorginstellingen. Bij **arbeidstijdenflexibiliteit** is het alleen het werken op ongebruikelijke tijden die bij beide organisaties voorkomt. Flexibele start- en eindtijden en gecompriëerde werkweken komen bij beide zorginstellingen niet voor met uitzondering van één respondent bij Careander die gebruik maakt van flexibele start- en eindtijden. Het werken op ongebruikelijke tijden komt in verhouding bij Siloah iets meer voor. Hier wordt er namelijk meer in de nacht en avond gewerkt in vergelijking met Careander. Dit verschil is te verklaren doordat bij Careander er meer respondenten zijn gesproken die werkzaam zijn bij de dagbesteding waar het werken 's avonds en 's nachts niet voorkomt. Daarnaast is er een andere vorm die bij beide zorginstellingen veel voor komt en in verhouding meer bij Siloah, namelijk de onregelmatigheid in het rooster. Bij Careander zijn er meer die een vast rooster hebben, waardoor deze onregelmatigheid niet voor komt. Deze vorm is meer in het voordeel van de werkgever (on gepland), maar wordt door respondenten ook vaker als positief ervaren of als vanzelfsprekend. Dan zijn er nog twee vormen van flexibiliteit die meer in het voordeel zijn van de werknemer en vaker worden aangekaart. Enerzijds de mogelijkheid om een vrije dag of dagdeel te mogen aangeven wordt meer bij Siloah benoemd en het werken van het weekend verspreid over de maand wordt bij Careander genoemd.

Bij **flexibiliteit in hoeveelheid** zijn het reduceren van de tijd die moet worden gewerkt en het deeltijdwerken twee vormen die bij beide zorginstellingen van belang zijn. Van het deeltijdpensioen wordt op dit moment nog helemaal geen gebruik gemaakt door de respondenten. Wel zouden de helft van de respondenten het overwegen, wanneer het financieel haalbaar is. Het reduceren van de tijd die moet worden gewerkt, en de behoefte er aan speelt vooral bij Siloah. Het huidige gebruik is gelijk tussen beide zorginstellingen. Het gebruik en de behoefte om deze vorm van flexibiliteit in de toekomst te gebruiken, heeft als belangrijkste reden de gezondheidssituatie van de respondenten. Dan is er het deeltijdwerken dat veel voor komt bij beide zorginstellingen. Hierbij is een onderscheid gemaakt in small parttime en large parttime. De small parttime job komt veel meer voor bij Careander dan bij Siloah wat ook kan verklaren waarom er meer behoefte is aan het reduceren van het aantal uren werk bij Siloah. Aanvullend zijn er enkele extra vormen van flexibiliteit in hoeveelheid gevonden. Het extra moeten werken in bijvoorbeeld zomerperiodes en het moeten overwerken zijn twee vormen die door de werkgever verwacht worden en bij beide zorginstellingen voor komen. Wel wordt het bij Siloah in verhouding meer aangekaart. De flexibiliteit in hoeveelheid in het voordeel van de werknemer bestaat uit drie vormen en komen allen gelijk voor, namelijk het compenseren van het overwerken, mogelijkheid om dienst later te starten of eerder te eindigen en het gebruik maken van PBL uren.

Naast deze uitingsvormen van flexibiliteit zijn er ook vormen gevonden die onder inhoudelijke flexibiliteit vallen en enkele overige vormen. De inhoudelijke flexibiliteit wordt vooral door Careander benoemt en daarbij gaat het vooral om vormen van flexibiliteit die in het voordeel zijn van hun als werknemers. De belangrijkste vormen daarbij zijn de mogelijkheid om niet alle werkzaamheden te hoeven doen, het reduceren van verantwoordelijkheden en het behoud van de functie, maar onder andere voorwaarden.

Tot slot is er nog één belangrijke overige vorm van flexibiliteit. Dit is het moeten invallen voor collega's en het wisselen van diensten. Deze vorm wordt door bijna alle respondenten van Careander en Siloah besproken en is een vorm die vanuit de werkgever wordt verwacht.

---

### 5.2.3 DE INVLOED VAN FLEXIBILITEIT OP DE INTENTIE OM LANGER DOOR TE WERKEN EN DE VERKLARINGEN DAARBIJ

---

De invloed van werknemersflexibiliteit op het langer doorwerken is niet direct te koppelen aan het langer doorwerken zoals ook de verwachting was. Wel zijn er verschillende variabelen die invloed hebben op het langer doorwerken waarbij werknemersflexibiliteit invloed heeft op de betreffende relatie of de variabele.

Zo is er een relatie gevonden tussen de gezondheidssituatie van de respondenten en de intentie om langer door te werken. Veel respondenten die verwachten eerder te stoppen met werken geven als een belangrijke reden de gezondheidssituatie. Voor deze respondenten is het vaak nu al een kwestie van het zo lang mogelijk blijven werken en zal er een moment komen dat ze echt moeten stoppen. Door de flexibiliteit die deze respondenten krijgen, is het mogelijk het werk beter vol te houden en zo dus ook langer door te kunnen werken. De vormen van flexibiliteit waar het specifiek om gaat zijn de mogelijkheid om bepaalde diensten niet te hoeven werken, zoals slaapdiensten en ochtenddiensten, het reduceren van de tijd die moet worden gewerkt en het gebruik maken van PBL uren. Deze vormen zorgen er voor dat de belasting van het werk meer verdeeld kan worden en dat het werken vol te houden is.

Naast de gezondheidssituatie is er ook een relatie gevonden tussen de financiële situatie en het langer doorwerken. Wanneer respondenten namelijk financieel gezien moeten werken zorgt dat ervoor dat respondenten ook langer doorwerken. Denk hierbij aan het zijn van de kostwinnaar, kinderen die afhankelijk zijn of andere verplichtingen. Respondenten zullen dan langer blijven doorwerken, omdat het financieel nodig is. Flexibiliteit kan van invloed zijn op deze relatie wanneer er echt sprake is van het financieel gezien moeten doorwerken en tegelijkertijd een gezondheidssituatie die ervoor zorgt dat het niet vol te houden is. Deeltijdpensioen geeft de ruimte om minder te gaan werken en compensatie te krijgen voor de uren die niet worden gewerkt. Op deze manier is het mogelijk voor de respondent om langer door te werken en het tegelijkertijd beter vol te houden. Daarmee gaat het dus om een positieve relatie.

De relatie tussen het fysiek zware van het werk en het langer doorwerken kan maar voorzichtig gemaakt worden. Velen geven aan niet goed te weten wat de toekomst brengt ook qua gezondheid, maar meerdere respondenten vragen zich af of ze het

op deze manier vol kunnen houden tot de pensioengerechtigde leeftijd. Veel respondenten spreken dan ook de behoefte uit om verschillende vormen van flexibiliteit nu of in de toekomst te willen waardoor het fysiek zware van het werk beter is vol te houden. Het gaat hierbij om de behoefte kortere diensten te werken, meer consistentie in het werken over de hele week heen, gebruik maken van vrije dagen en het overstappen naar andere vorm van zorg, organisatie of werkzaamheden.

Ook was er de verwachting dat de afstemming van werk en privé van invloed is op de intentie om langer door te werken. Deze relatie is echter niet gevonden. Wel is de verwachte relatie tussen flexibiliteit en de afstemming van werk en privé gevonden, waarbij het over het algemeen een positieve relatie betreft. Het onregelmatig werken, mogelijkheid om te ruilen en wisselen, later starten of eerder kunnen eindigen wanneer het nodig is, gebruik maken van PBL uren en tot slot het deeltijdwerken zijn allemaal vormen die een positieve invloed hebben op de afstemming. Het onregelmatig werken wordt door enkelen wel als minder positief ervaren. Deze vormen zorgen ervoor dat afspraken eenvoudiger zijn af te stemmen en onverwachte situaties goed zijn op te vangen.

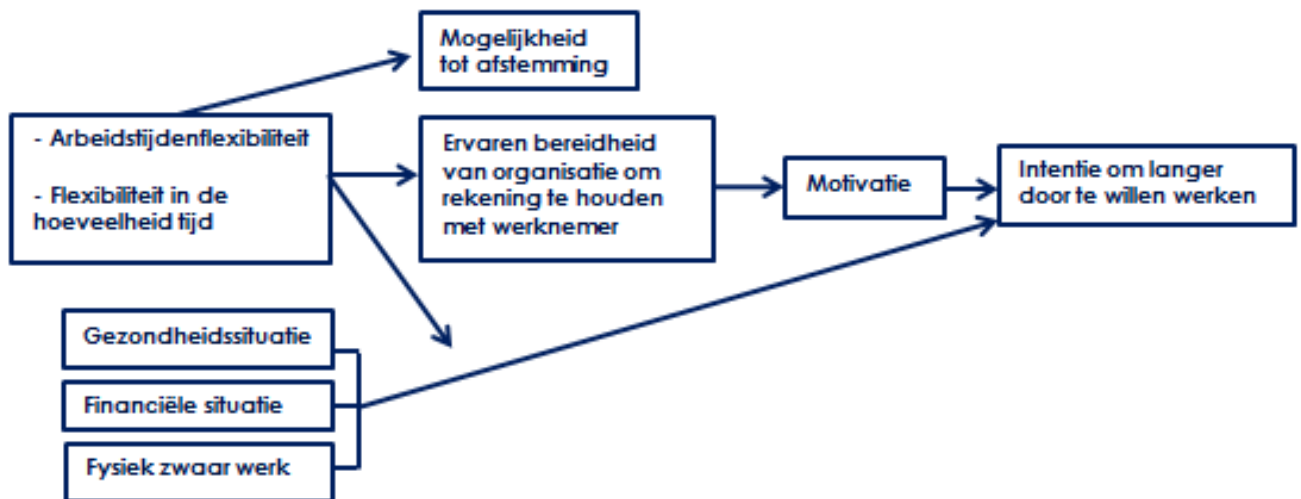
Naast dat flexibiliteit van invloed is op bepaalde relaties heeft flexibiliteit ook invloed op de variabele 'ervaren bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemers'. Deze vorm is van invloed op de intentie om langer door te werken, via de schakel motivatie van de werknemer. Flexibiliteit heeft een positieve invloed op de ervaren bereidheid dat de organisatie rekening houdt met de werknemers. Door de ervaren flexibiliteit ervaren medewerkers dat er rekening wordt gehouden met wat ze wel en niet kunnen. Het gaat hierbij vooral om de flexibiliteit in het niet hoeven werken van bepaalde diensten en voorkeursdiensten waarbij er zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de wensen van de medewerkers. De respondenten ervaren dat de organisatie bereid is om rekening te houden als iets positiefs en dat vertaalt zich dan weer in meer motivatie om te werken. Deze vorm zorgt er dus voor dat de motivatie van de werknemers toeneemt. Deze motivatie heeft vervolgens weer een positieve invloed op de intentie om langer door te werken. Dit verklaart ook waarom de intentie om langer door te werken hoger ligt bij Siloah. Hier is er sprake van hogere mate van motivatie en ervaren bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemers.

---

#### 5.2.4 DE ROL VAN WERKNEMERSFLEXIBILITEIT OP HET LANGER DOOR WERKEN

---

Wanneer dit nu schematisch wordt weergegeven komt hier het volgende vereenvoudigde figuur uit:



Figuur 20. Schematische weergave van de gevonden resultaten en relaties (vereenvoudigd)

Zoals hierboven duidelijk wordt heeft werknemersflexibiliteit geen directe invloed op het langer doorwerken, maar indirect via andere variabelen en relaties. Alles samen genomen is te zien dat verschillende vormen van werknemersflexibiliteit een positieve invloed hebben op de negatieve relatie tussen de gezondheidssituatie en het langer doorwerken. De werknemersflexibiliteit heeft een positieve invloed op de relatie tussen de financiële situatie en het langer doorwerken, waarbij de gezondheidssituatie ook een rol speelt. De werknemersflexibiliteit is tot slot ook van invloed op de relatie fysiek zwaar werk en het langer doorwerken, waarbij de invloed hoofdzakelijk positief is.

Daarnaast zorgt de werknemersflexibiliteit ervoor dat de afstemming van werk en privé en de ervaren bereidheid dat de organisatie rekening houdt met de werknemer beter worden. De ervaren bereidheid dat de organisatie rekening houdt met de werknemer zorgt er vervolgens voor dat de motivatie van de medewerkers toeneemt wat weer een positieve invloed heeft op de intentie om langer door te werken.

Flexibiliteit heeft daarmee in het geheel een positieve (indirecte) invloed op het langer doorwerken, waarbij er verschillende specifieke vormen van flexibiliteit zijn die misschien een minder positieve kunnen invloed kunnen hebben.

## 5.3 AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Naar aanleiding van de gevonden resultaten is het mogelijk om aanbevelingen te formuleren aan de praktijk. De doelstelling van het onderzoek was om aanbevelingen te formuleren. Hieronder staan de aanbevelingen uitgewerkt.

### ❖ **Zorg dat medewerkers gemotiveerd blijven of gemotiveerder worden.**

Uit de resultaten is gebleken dat de motivatie van de werknemers een belangrijke factor is die invloed heeft op de intentie om langer door te werken. Het is van belang dat de organisatie hier rekening mee houdt. Het is lastig om concreet te zijn in wat precies te ondernemen, omdat dit afhankelijk is van de medewerkers zelf. Voor sommigen is het werken met de cliënten de motiverende factor, voor de ander



meer de collega's en voor sommigen heeft het te maken met het ervaren van ondersteuning door de organisatie. Ook zou flexibiliteit mogelijk een waardevol instrument kunnen zijn voor het bevorderen van de motivatie. Het zou waardevol zijn om binnen de organisaties hier verder onderzoek naar te doen.

- ❖ **Zorg ervoor dat op de korte termijn leidinggevende in gesprek gaan met hun medewerkers van 55 jaar en ouder over welke zaken zij verwachten dat in de toekomst het werken gaat belemmeren.**

Zoals hierboven is beschreven, geven velen aan niet te weten wat de toekomst brengt qua gezondheid. Meerdere respondenten vragen zich af of ze het op deze manier vol houden tot de pensioengerechtigde leeftijd. Door met de huidige oudere medewerkers in gesprek te gaan over waar ze verwachten tegen aan te lopen kan er inzicht worden verkregen welke regelingen met betrekking tot flexibiliteit en afspraken overwogen moeten worden om te realiseren. Om zo eventueel beleid te kunnen formuleren of aanpassen. Hierbij gaat om behoefte die er nu al zijn, maar ook behoeften in flexibiliteit die pas voor in de toekomst gelden. Op deze manier is het mogelijk om meer preventief employability beleid te ontwikkelen. Daarnaast heeft het in gesprek gaan hierover met de werknemers tot gevolg dat de medewerkers zullen ervaren dat de organisatie bereid is om rekening te houden met de werknemers. Wat weer de motivatie ten goede komt en zo ook de intentie om langer door te werken. Tot slot zorgt het er ook voor dat er gesproken wordt over de verwachtingen die medewerkers hebben, maar ook die organisatie heeft.

- ❖ **Zorg ervoor dat alle medewerkers de mogelijkheid krijgen om beroep te doen op bepaalde vormen van flexibiliteit wanneer er sprake is van gezondheidsklachten die het werk beïnvloeden.**

Uit dit onderzoek is gebleken wat een belangrijke factor werknemersflexibiliteit heeft op de relatie tussen gezondheid en het langer doorwerken. Zorg er voor dat deze mogelijkheden er voor alle medewerkers zijn wanneer er sprake is van gezondheidsklachten die het werk belemmeren. Wanneer er al beleid voor is, zorg ervoor dat deze dan up to date is. Hiervoor kan de bovenstaande aanbeveling helpen.

- ❖ **Zorg voor maatwerk wanneer flexibiliteit wordt geboden.**

Dit onderzoek laat zien dat de flexibiliteit waar respondenten gebruik van kunnen maken en al gebruik van maken, vaak om maatwerk gaat. Het gaat om een voorkeursdienst, een specifieke dag vrij willen, juist wel onregelmatigheid in het rooster of juist niet, of wat minder. Flexibiliteit vraagt om maatwerk en als organisatie is het nodig om daar naar te streven. De leidinggevende en de roostermakers zijn daarin belangrijke personen die het maatwerk moeten realiseren. Belangrijk om in kaart te krijgen of dit ook te realiseren is voor deze beide partijen. Tevens door het bieden van maatwerk zullen medewerkers ervaren dat er rekening wordt gehouden met hen, wat de motivatie van de werknemers ten goede komt.

## 5.4 DISCUSSIE

---

### 5.4.1 REFLECTIE OP DE RESULTATEN

---

Door middel van dit onderzoek is er meer duidelijkheid verkregen over hoe flexibiliteit invloed heeft op het langer doorwerken en hoe te verklaren is dat de intentie om langer door te werken hoger ligt bij Siloah dan bij Careander. Er is ingezoomd in het AMO model en er is gepoogd meer te weten te komen over de black box en hoe de invloed van flexibiliteit op de intentie om langer door te werken werkt. Het is inzichtelijk geworden wat de pensioenintentie is van de medewerkers werkende bij Careander en Siloah. Taylor & Shore (1995) en Henkens et al. (2009) geven aan dat dit een voorspellende waarde heeft voor het daadwerkelijke pensioengedrag, waardoor dit ook interessant is voor de organisaties zelf. Door het tijdsbestek is het helaas niet mogelijk geweest om het daadwerkelijke pensioengedrag in kaart te brengen. Dit is jammer, omdat hier juist nog weinig duidelijkheid over is (Henkens et al., 2009). Wel is er enig inzicht verkregen in het daadwerkelijke gedrag van de medewerkers. Hierbij gaat het om het (kunnen) blijven werken wanneer er sprake is van gezondheidsklachten. Het is te zien dat het (kunnen) blijven werken wordt beïnvloed door flexibiliteit en dat sommigen nu nog werken mede door deze flexibiliteit. Daarin is het daadwerkelijke gedrag zichtbaar geworden, maar dit gaat niet over het daadwerkelijke pensioengedrag.

Daarnaast is de focus van dit onderzoek geweest het langer *willen* doorwerken. Er kan echter ook gesproken worden over het langer kunnen doorwerken. Dit onderscheid werd in het onderzoek gevonden. Bij sommigen betreft het willen doorwerken. Zij zitten in de luxe positief dat zij niet hoeven te werken, maar dit wel graag willen. Ook zijn er respondenten die willen doorwerken, maar kunnen dit niet wegens gezondheidsredenen. De focus op het willen is daarom goed geweest voor het onderzoek, maar het was nodig om af en toe het kunnen doorwerken ook aan te kaarten.

Kijkende naar flexibiliteit en het langer willen doorwerken is het te beargumenteren dat er in de keuze voor bepaalde flexibiliteit al een stukje in zit van het langer willen doorwerken. Wanneer er gesproken wordt over flexibiliteit is er direct al een stukje motivatie om te willen blijven doorwerken, want waarom zou men er anders voor kiezen om meer flexibiliteit te willen. Respondenten die niet meer kunnen werken kiezen voor flexibiliteit omdat ze willen blijven doorwerken en het op die manier langer kunnen volhouden. Er zit dus ook een stukje motivatie in het verhaal.

Verder is er over flexibiliteit gesproken, waarbij er een onderscheid is gemaakt in de flexibiliteit waar nu behoefte aan is en flexibiliteit waar in de toekomst mogelijk behoefte aan is. Het is belangrijk om bewust te zijn dat daar een verschil tussen bestaat. Sommigen ervaren nog geen belemmeringen op het werk en spreken daarom over vormen van flexibiliteit waar zij behoefte aan hebben in de toekomst wanneer het werk mogelijk zwaarder wordt. Respondenten die wel te maken hebben met gezondheidsklachten spreken vaker over flexibiliteit waar zij nu al behoefte aan hebben. Dit kunnen dezelfde vormen van flexibiliteit zijn, waar sommigen nu al behoefte aan hebben en andere nog niet. Belangrijk om dit inzichtelijk te hebben omdat sommige vormen van flexibiliteit in huidig beleid al van

belang zijn om aan te passen. Door dit verschil aan te kaarten is het mogelijk om een scheiding te zien in welke vormen van belang zijn nu al voor werknemers met gezondheidsklachten en welke verder geëvalueerd kunnen worden.

In het geheel gezien zijn de verwachtingen gedeeltelijk terug te zien in de resultaten. De koppeling tussen het emotioneel zware van het werk en het langer doorwerken is niet terug te zien in de data. Respondenten ervaren het werk niet als emotioneel zwaar. Er zijn wel eens situaties of incidenten, maar deze maken het werk er niet zwaarder door. Ook was de verwachting dat de flexibiliteit die de werkgever van de werknemers vraagt (ongeplande flexibiliteit) en dus geen eigen keuze is van de werknemers als negatief zou worden ervaren. Dit bleek echter veel positiever te zijn. Wel geven respondenten daarbij aan dat er wel een maximum zit aan de hoeveelheid flexibiliteit die wordt gevraagd. Verder is er een verband gevonden tussen de vormen van flexibiliteit en de ervaren bereidheid dat de organisatie rekening houdt met de werknemers. Armstrong en Ursel (2009) vonden dit verband niet terug in hun onderzoek. Ook wanneer het analytisch kader wordt bekeken en wordt vergeleken met de uiteindelijke schematische weergave zijn goed de verschillen te zien in de gevonden relaties en resultaten.

Ook lijken er koppelingen gevonden te zijn tussen verschillende variabelen. Zoals tussen de gezondheidssituatie, de financiële situatie en het langer doorwerken en ook tussen de gezondheidssituatie, het fysiek zware van het werk en het langer doorwerken. Interessant om hier meer onderzoek naar te doen om meer duidelijkheid te krijgen over hoe deze variabelen zich precies tot elkaar verhouden.

Een nieuwe bevinding is het belang van de motivatie van de werknemer op het langer doorwerken. In de literatuur gaat het vaak over de motivatie om langer door te werken. Bal et al. (2011) en Hornung et al. (2009) geven aan dat flexibiliteit een positieve invloed heeft op de motivatie om langer door te werken. In de gevonden literatuur wordt het gezien als één vorm. In dit onderzoek is gebleken dat dit gescheiden moet worden bekeken. Het gaat enerzijds om de motivatie van de werknemers en anderzijds om het langer doorwerken. Waarbij de motivatie van de werknemer een belangrijke schakel kan zijn met andere factoren. Motivatie blijkt een belangrijke variabele te zijn in de gevonden resultaten. Dit is niet vreemd wanneer gekeken wordt naar de literatuur. Het AMO model verwerkt motivation to perform als een onderdeel van de black box, waarbij het als een losstaande factor wordt gezien. Door de specifiekere literatuur is er in dit onderzoek in eerste instantie niet los naar gekeken, maar bleek dit uiteindelijk wel noodzakelijk in het onderzoek. Ook het JDR model van Bakker en Demerouti (2007) laat het belang van bevlogenheid zien. De aanwezigheid van hulpbronnen (job resources) en taakeisen (job demands) zijn van invloed op de bevlogenheid van de werknemer. Vormen van flexibiliteit die meer in het voordeel zijn van de werknemer kunnen daarin gezien worden als bepaalde hulpbronnen, maar flexibiliteit die de werkgever veel meer vraagt van de werknemer kunnen van invloed zijn op de taakeisen. Bijvoorbeeld de situatie waarin werknemers steeds meer met minder moeten gaan doen.

---

#### 5.4.2 REFLECTIE OP VERLOOP VAN HET ONDERZOEK

---

Achteraf gezien was het interessant geweest als de gekozen vormen van flexibiliteit eerst waren voorgelegd bij de contactpersonen van beide zorginstellingen. Op deze

manier waren bepaalde vormen van flexibiliteit misschien weggefallen en had er meer nadruk op de andere vormen kunnen worden gelegd. Daarbij aansluitend was het interessant geweest om mogelijk het onderscheid te maken in formele vormen van flexibiliteit en informele vormen, zoals ook benoemd door Healy (2004). Er is tijdens de interviews niet op doorgevraagd, maar het werd wel duidelijk dat er sprake is van informele flexibiliteitsarrangementen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de voorkeuren die respondenten kunnen aangeven bij de roostermakers.

Ook zijn er enkele beperkingen te benoemen. De selectie van de respondenten is namelijk niet optimaal. De selectie is voor een groot deel door middel van de snowbal methode tot stand gekomen. Daarnaast was er door de tijdsdruk niet de tijd en ruimte om te kritisch te zijn in wie wel en niet te selecteren. Hierdoor zijn er respondenten gesproken die werkzaam zijn bij woonlocaties, dagbesteding centra en die langs gaan bij de woningen van cliënten zelf. Het was het onderzoek ten goede gekomen als er alleen gesproken was met respondenten werkende bij woonlocaties of dagbesteding om zo nog meer gelijkheid te hebben in de casuskenmerken.

Daarnaast is het niet mogelijk geweest om tijdens het afnemen van de interviews al te coderen en zo de data te analyseren. Dit was waardevol geweest, omdat op die manier al gericht gekeken kon worden waar meer nadruk op gelegd moest gaan worden in de daarop volgende interviews. Dit is wel opgevangen door zoveel mogelijk de interviews tussendoor te transcriberen en ook tijdens de interviews is geprobeerd de inhoud zoveel mogelijk te monitoren via checklist en aantekeningen om zo zaken op te vangen die mogelijk ook bevestigd moesten worden bij andere respondenten.

Tot slot een laatste beperking van het onderzoek is de gemiddelde leeftijd van de respondenten. Dit was 55,6 jaar. Voor het onderzoek was het interessant geweest als de gemiddelde leeftijd van de respondenten hoger had gelegen. Daarnaast was het voor de vergelijkbaarheid beter geweest wanneer de leeftijd iets meer verdeeld zou zijn over Careander en Siloah. Nu was de gemiddelde leeftijd bij Careander juist hoger (57 jaar) en bij Siloah lager (54jaar). Kijkende naar de resultaten is het mogelijk het verschil in leeftijd te relateren aan het verschil in de intentie om langer door te werken. Bij Careander is de gemiddelde leeftijd hoger en verwachten zij eerder te stoppen met werken en bij Siloah is de gemiddelde leeftijd lager en verwachten zij later te stoppen met werken dan bij Careander. Als de respondenten van Siloah ook een hogere gemiddelde leeftijd zouden hebben mogelijk dat zij dan ook verwachten eerder te stoppen? Het is een vraag die onbeantwoord blijft in dit onderzoek, maar mogelijk in vervolgonderzoek meegenomen kan worden.

## 5.5 AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK

---

Naar aanleiding van dit onderzoek en de hierboven besproken discussie zijn er enkele aanbevelingen te formuleren voor vervolg onderzoek.

- ❖ **Voer een longitudinaal kwalitatief onderzoek uit waarbij het daadwerkelijke pensioneringsgedrag in kaart kan worden gebracht.**

Zoals hierboven in de discussie aangegeven is het niet mogelijk geweest om ook het daadwerkelijke pensioneringsgedrag in kaart te brengen. Voor de verdere verduidelijking van de literatuur over de pensioneringsgedrag zou het zeer waardevol zijn om te zien of de factoren die nu naar voren komen als verklarende factoren ook daadwerkelijk de redenen zijn waarom de medewerkers uiteindelijk stoppen. Ook kan dan gekeken worden of de verwachte pensioneringsleeftijd inderdaad zo'n goed voorspellende waarde heeft. Belangrijk daarbij is om te streven naar een gelijke leeftijd van respondenten om zo de vergelijkbaarheid van het onderzoek te optimaliseren.

❖ **Voer een kwantitatief onderzoek uit naar de flexibiliteit die van de werknemers wordt gevraagd en waar de maximum zit qua hoeveelheid flexibiliteit.**

Naar aanleiding van dit onderzoek blijkt de flexibiliteit die van de werknemers gevraagd wordt (ong geplande flexibiliteit) niet zozeer een negatieve invloed te hebben. Voor een deel wordt deze flexibiliteit als vanzelfsprekend geacht, omdat het hoort bij de zorgsector en het werk. Daarnaast ervaren respondenten sommigen vormen ook juist als voordelig. Een belangrijke 'maar' die wordt gegeven is dat het niet te veel moet zijn. De flexibiliteit die van de medewerkers wordt gevraagd kent wel een maximum, maar waar deze maximum precies ligt blijft onduidelijk. Daarom zou doormiddel van kwantitatief onderzoek meer inzicht kunnen worden verkregen in hoeveel flexibiliteit als positief wordt ervaren en wanneer het kantelpunt komt dat het als meer negatief wordt ervaren. Mogelijk dat hierbij ook het informele en formele karakter van flexibiliteit meer aandacht kan krijgen.

❖ **Voer een kwalitatief onderzoek uit naar de verhouding tussen de gezondheidssituatie, het fysiek zware van het werk en het langer doorwerken.**

Tijdens dit onderzoek zijn er verschillende soorten driehoeksverhoudingen gevonden met verschillende variabelen. De verhouding tussen de gezondheidssituatie, het fysiek zware van het werk en het langer doorwerken zijn drie variabelen waarbij de verhoudingen nog wat onduidelijk blijven. Door met respondenten met en zonder gezondheidsklachten te spreken hierover kan er mogelijk meer inzicht worden verkregen in of het werk fysiek te zwaar is of dat de gezondheidssituatie het werk fysiek te zwaar maakt. Hier zou vervolgens dan op in gespeeld kunnen worden via beleid. Wanneer blijkt dat het echt met het werk zelf te maken heeft of juist met de gezondheid dan kan er gekeken worden naar passende veranderingen of interventies om dit op te vangen.

## 6. LITERATUURLIJST

---

- Algemeen Dagblad (AD). *Thuis- en flexwerken wordt een wettelijk recht*.  
[<http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3954390/2015/04/14/Thuis--en-flexwerken-wordt-een-wettelijk-recht.dhtml>]. 23 april 2015.
- Alis, D., Karsten, L., & Leopold, J. (2006). From gods to goddesses. *Times and Society*, 15, 81–104.
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.
- Arthur, M.B., Khapova, S.N. & Wilderom, C.P.M. (2005). Career succes in boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demand-resources model: State of the art. *Journal of managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Baltes, B.B., Briggs, T.E., Huff, J.W., Wright J.A. & Neuman, G.A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496-513.
- Beehr, T.A., Glazer, S., Nielson, N.L. & Farmer, S.J. (2000). Work and nonwork predictors of employees' retirement ages. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 206-225.
- Berg, B.L. & Lune, H. (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. New Jersey, Pearson.
- Boom, van der, E. Adams, F. (2006). *Werkt grijs door? Tweede meting attitude en gedrag onder de potentiële beroepsbevolking en werkgevers ten aanzien van de arbeidsparticipatie van ouderen*. Rotterdam, Ecorys Nederland BV.
- Bossche, van den, S.N.J. & Smulders, P.G.W. (2006). Werkdruk in Nederland en Vlaanderen vergeleken en verklaard. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 22(4), 344-361.
- Boumans, N.P.G., Jong, de, A.H.J. & Linden, van der, L. (2008). Determinants of early retirement intentions among Belgian nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 63, 64-74.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-form performance linkages; The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management (3rd edition)*. Londen, Palgrave.

- Brouwer, S., Langer, de, A., Mei, van der, S., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., Heijden, van der, B. & Klink, van der, J. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken*. Groningen, Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen
- Careander. (2015a). *Wie zijn wij?*  
[<http://www.careander.nl/pages/careander/organisatie.php>].  
23 juni 2015.
- Careander. (2015b). *Kwaliteit*.  
[<http://www.careander.nl/pages/careander/organisatie/kwaliteit.php>].  
23 juni 2015.
- Careander. (2015c). *Aanmelden en indicatie*.  
[<http://www.careander.nl/pages/careander/organisatie/aanmelden-en-indicatie.php>]. 23 juni 2015.
- Careander. (2015d). *Strategisch Visiedocument 2015-2016*. Harderwijk.
- Careander. (2015e). *Jaarverantwoording Zorginstellingen 2014*. Harderwijk.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2014). *Nationale enquête Arbeidsomstandigheden voor werknemers*.  
[[http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil\\_id=125](http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_id=125)]. 26 april 2015.
- Cloin, M., & Hermans, B. (2006). Onbetaalde arbeid en de combinatie van arbeid en zorg. In W. Portegijs, B. Hermans & V. Lalta (Eds.). *Emancipatiemonitor 2006*. Den Haag, SCP. [pp.100-140].
- Cohen, J.D. (2006). The aging nursing workforce: How to retain experienced nurses. *Journal of healthcare management*, 51(4), 233-245.
- Cuelenaere, B. & M. Chotkowski (2008). *Werkt grijs door? Beroepsbevolking en werkgevers over langer doorwerken*. Rotterdam, Ecorys.
- Dalen, van, H., Henkens, K. & Schippers, J. (2007). *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. Den Haag, NIDI.
- Fleetwood, S. (2007). Why work-life balance now? *International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 387-400.
- Gazpersz, J. & Ott, M. (1996). *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen, Van Gorcum.
- Goudswaard, A. (2003). *Proefschrift: Flexibele arbeid- duurzame arbeid?* Hoofddorp, TNO Arbeid.
- Graaf, de, S., Peeters, M. & Heijden, van der, B. (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 375-392.

- Grip, de, A., Loo, van, J. & Sanders, J. (1999). 'Employability in bedrijf. Naar een employability index voor bedrijfssectoren'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 1999, 15, 293–312.
- Groot, I. & Heyma, A. (2004). *Financiële prikkels voor werknemers bij uitstreding*. Amsterdam, SEO.
- Gründemann, R. (2009). Arbeidsparticipatie van ouderen in Nederland. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 77-99.
- Healy, G. (2004). Work–life balance and family friendly policies – in whose interest? *Work, Employment and Society*, 18, 219–223.
- Hedge, J.W., Borman, W. C., & Lammlin, S. E. (2006). *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations*. Washington, DC, American Psychological Association.
- Heijden, van der, B.I.J.M. (2005). *No one has ever promised you a rose garden. On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers*. Assen, Van Gorcum.
- Henkens, K. & Tazelaar, F. (1997). Explaining retirement decisions of civil servants in the Netherlands. *Research on Aging*, 19, 139-173.
- Henkens, K., Solinge, van, H. & Dalen, van, H. (2009). *Beslissingen rond langer werken: de onzichtbare drempels voor een later pensioen*. Den Haag, Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI).
- Herrbach, O., Mignonac, K., Vandenberghe, C., & Negrini, A. (2009). Perceived HRM practices, organizational commitment, and voluntary early retirement among late-career managers. *Human Resource Management*, 48, 895-915.
- Hornung, S., Rousseau, D.M. & Glaser, J. (2009). 'Why supervisors make idiosyncratic deals: antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective'. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 738–64.
- Humphrey, A., Costigan, P., Pickering, K., Stratford, N., & Barnes, M. (2003). *Factors affecting the labour market participation of older workers*. Research Report No. 200.
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
- Klink, van der, J.J.L., Brouwer, S., Bultmann, U., Burdof, L., Schaufeli, W.B., Wilt, van der, G.J., & Zijlstra, F.R.H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: Werk als waarde. Een werkdefinitie*. 's Gravenhage, ZonMw.
- Lewis, S. (2003). Flexible Working Arrangements: Implementation, Outcomes and Management. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester, Wiley. [pp.1-28].



- Lange, de, A.H., Ybema, J.F. & Schalk, R. (2011). Stoppen of doorgaan? Theorie en praktijk van pensionering en langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 323-343.
- Loo, van, J., De Grip, A., & Montziaan, R. (2006). *Active aging bij overheid en onderwijs: vernieuwend omgaan met vergrijzing*. Maastricht: ROA/ABP.
- Menezes, L.M. and Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: a systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13, 452-474.
- Peters, P., Dulk, den, L. & Lippe, van der, T. (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance; the Dutch case. *Community, Work & Family*, 12(3), 279-297.
- Peters, R. (1995). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Zaltbommel, Thema.
- Phillipson, C. (2004). Work and retirement transitions: Changing sociological and social policy contexts. *Social Policy and Society*, 3, 155-162.
- Portegijs, W., & Keuzenkamp, S. (2008). *Nederland deeltijdland. Vrouwen en deeltijdwerk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Rijksoverheid. *Toekomst Pensioenstelsel*. [<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/pensioen/toekomst-pensioenstelsel>]. 7 april 2015.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating de psychological contract: not the expectation, but the norm. *Journal of Organisational Behavior*, 15 (3), 254-259.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D.M., Ho, V.T. & Greenberg, J. (2006). 'I-deals: idiosyncratic deals in employment relationships'. *Academy of Management Review*, 31, 977- 994.
- Sheran, A. & Conway, L. (2001). Workplace flexibility: reconciling the needs of employers and employees. *Women in Management Review*, 16(1), 5-11.
- Siloah. (2014). *Jaarverslaggeving 2014*. Stichting Siloah.
- Siloah. (2015a). *Over ons*. Siloah. [<http://www.siloah.nl/over-ons/siloah/>]. 23 juni 2015.
- Siloah. (2015b). *Over ons*. *Identiteit*. [<http://www.siloah.nl/over-ons/identiteit/>]. 23 juni 2015.

- Siloah. (2015c). *Wat bieden wij? Wonen*. [<http://www.siloah.nl/zorg/wat-bieden-wij/wonen/>]. 23 juni 2015.
- Siloah. (2015d). *Locaties*. [<http://www.siloah.nl/locaties/s-gravenpolder/woonlocatie-de-boog/>]. 23 juni 2015.
- Siloah. (2015e). *Werken bij Siloah. In ontwikkeling*. [<http://www.siloah.nl/werken-bij/home/werkenbij-module/werken-bij-siloah/in-ontwikkeling/#.VYknYvntlBd>]. 23 juni 2015.
- Sirjon. (2015). *Zorggroep Sirjon. Werkmaatschappijen*. [<http://www.sirjon.nl/werkmaatschappijen/>]. 24 juni 2015.
- Solinge, van, H. van & K. Henkens (2011). Besluitvorming rondom pensioneren: de invloed van werk- en organisatiecontext. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 430-452.
- Stavrou, E.T. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 923-947.
- Steene, T. Vander, Sels, L., Vanhooetegem, G., Forrier, A. & Witte, H. de. (2002). Cahier 1: Feiten en cijfers van flexibiliteit, definities van flexibiliteit en een caleidoscopisch flexibiliteitsoverzicht. Leuven: Katholieke Universiteit.
- Stolk, J. (2007). Wonen bij Siloah. [<http://www.digibron.nl/search/detail/2b5ac8c5a36c26fe20f7b9887fc9f167/wonen-bij-siloah>]. 18 juli 2015.
- Swanborg, P.G.(2008).*Case-study's. Wat, wanneer en hoe?* Amsterdam, Boomonderwijs.
- Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN). *Cao Gehandicaptenzorg 2014-2015*. [<http://www.vgn.nl/cao/artikel/909?q=PBL>]. 26 juli 2015.
- Vlasblom, J.D., Echtelt, van, P. & Voogd-Hamelink, de, M. (2015). *Aanbod van Arbeid 2014. Arbeidsdeelname, flexibilisering en duurzame inzetbaarheid*. Den Haag, Sociale en Cultureel Planbureau.
- Vroom, R., Sonsbeek, van, J.M & Alblas, R. (2012). Deeltijdpensioen in Nederland verkleint arbeidsaanbod. *Economisch Statistische berichten Pensioenen*, 97(4645), 612-615.
- Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10, 685-697.
- Wood, S.J., Menezes, de, L.M. & Lasasosa, A. (2003). Family-friendly management in Great Britain: testing various perspectives. *Industrial Relations*, 42, 221-250.
- Zwieten, van, M., Ybema, J.F. & Geuskens, G. (2011). Arbeidsvoorwaarden en gewenste pensioenleeftijd. *Gedrag & Organisatie*, 24, 410-426.

## 7. BIJLAGEN

---

### 7.1 BIJLAGE I – INTERVIEWHANDLEIDING + VRAGEN

---

Datum: .....  
Tijd: .....  
Zorginstelling: .....  
Locatie: .....

Ik ben Natalie Troost, 22 jaar en ik woon in Nieuwegein. Ik studeer nu de master Arbeid, Organisatie en Management binnen de opleiding Bestuurskunde. Ik gun het mensen om met plezier te werken en te groeien in het werk. Graag zou ik in de toekomst daarmee organisaties en mensen helpen. De twee onderwerpen waar wij over gaan spreken zijn naar mijn idee nu erg relevant.

Deze twee onderwerpen zijn: 'het langer doorwerken' en 'flexibiliteit op het werk'.

*Het verloop van het gesprek:*

- Interview zal rond 40 minuten duren
- Ik zal u vragen naar uw ervaringen en naar uw mening over verschillende zaken.
- Wanneer u zaken niet begrijpt dan hoor ik dat graag van u.
- Alle informatie zal volledig anoniem worden verwerkt. Dit mede ook omdat het onderzoek wordt gepubliceerd.
- Interview wordt opgenomen, zodat er transcripten kunnen worden gemaakt.

*Nog enkele vragen voordat ik van start wil gaan met het interview:*

- Als u daar behoefte aan heeft kan ik het interviewtranscript naar u toe sturen, zodat u deze kan controleren. Wilt u dat? Ja/Nee
- Wilt u daarnaast ook het onderzoeksverslag ontvangen wanneer definitieve versie af is? Ja/Nee
- Mag ik uw emailadres noteren zodat wanneer er eventueel nog aanvullende vragen zijn ik deze kan mailen. En voor eventueel het versturen van transcript en onderzoeksverslag  
.....

### 1. Kunt u allereerste iets over uzelf en uw werk vertellen?

### 2. Hoe ervaart u uw werk?

Fysiek zwaar  
Emotioneel zwaar

Langer door willen werken

### 3. Wanneer verwacht u definitief te stoppen met werken? Waarom dan?

### 4. Zou u na uw pensioengerechtigde leeftijd nog willen blijven doorwerken? Waarom?

### 5. Waardoor zou u wel langer willen blijven doorwerken?

Verwacht u nog andere dingen van uw werkgever in het kader van langer doorwerken?

Flexibiliteit op het werk

### 6. Het werken op ongebruikelijke tijden zoals het weekend of 's avonds en 's nachts

Kunt u daar gebruik van maken binnen de organisatie?

Ja → Maakt u daar zelf gebruik van?

Nee → Heeft u daar wel behoefte aan?

Ja → Heeft u daar zelf voor gekozen of de werkgever?

Waarom wel of niet?

### 7. Flexibele start- en eindtijden

Kunt u daar gebruik van maken binnen de organisatie?

Ja → Maakt u daar zelf gebruik van?

Nee → Heeft u daar wel behoefte aan?

Ja → Heeft u daar zelf voor gekozen of de werkgever?

Waarom wel of niet?

### 8. Reduceren van de tijd die moet worden gewerkt

Kunt u daar gebruik van maken binnen de organisatie?

Ja → Maakt u daar zelf gebruik van?

Nee → Heeft u daar wel behoefte aan?

Ja → Heeft u daar zelf voor gekozen of de werkgever?

Waarom wel of niet?

### 9. Deeltijd werken

Kunt u daar gebruik van maken binnen de organisatie?

Ja → Maakt u daar zelf gebruik van?

Nee → Heeft u daar wel behoefte aan?

Ja → Heeft u daar zelf voor gekozen of de werkgever?

Waarom wel of niet?

## 10. Deeltijdpensioen

Kunt u daar gebruik van maken binnen de organisatie?

Ja → Maakt u daar zelf gebruik van?

Nee → Heeft u daar wel behoefte aan?

Ja → Heeft u daar zelf voor gekozen of de werkgever?

Waarom wel of niet?

## 11. Gecomprimeerde werkweek, waarbij de uren van 5 dagen gewerkt worden in 4 dagen. Andere verhoudingen zijn daarin ook mogelijk

Kunt u daar gebruik van maken binnen de organisatie?

Ja → Maakt u daar zelf gebruik van?

Nee → Heeft u daar wel behoefte aan?

Ja → Heeft u daar zelf voor gekozen of de werkgever?

Waarom wel of niet?

## 12. Zijn er nog andere vormen van flexibiliteit waar u gebruik van maakt of die van u verwacht worden door de werkgever?

Hoe ervaart u dat de werkgever flexibiliteit van u verwacht?

Hoe beïnvloed het uw ervaringen met de organisatie en hoe u naar ze kijkt?

## 13. Wat voor invloed hebben deze vormen van flexibiliteit op uw plan om wel of niet langer door te werken?

## 14. Spelen uw gezondheid en financiële situatie wellicht nog een rol bij het wel of niet langer doorwerken? En wat is de rol van flexibiliteit daarbij?

## 15. Speelt flexibiliteit zoals hierboven besproken nog een rol bij de mate waarin u uw werk als fysiek zwaar of emotioneel zwaar ervaart?

## 16. Speelt flexibiliteit een rol bij hoe u privé zaken af kunt stemmen op het werk? Denkt u hierbij aan tandarts afspraken, doktersafspraken.

## 17. Als het goed is heeft u ook PBL uren waar u gebruik van kunt maken. Hoe maakt u daar op dit moment gebruik van? (Later toegevoegd)

Hoe ervaart u deze regeling?

---

Dat was mijn laatste vraag. Heeft u zelf misschien nog vragen naar aanleiding van het interview?

*Tot slot:*

Aangeven wanneer ik het transcript zal sturen.

Vragen of er mogelijk nog collega's zijn die ook relevant zijn om te vragen voor interview

Hartelijk bedanken voor deelname

## 7.2 BIJLAGE II – CHECKLIST

<p><b>Introductie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorstellen (leeftijd)</li> <li>- Werkzaamheden</li> <li>- Vorm van zorgverlening</li> <li>- Deeltijd/ Voltijd (+aantal uren per week)</li> </ul> <p>Hoe wordt werk ervaren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fysiek zwaar → Langer doorwerken</li> <li>- Emotioneel zwaar → Langer doorwerken</li> </ul>	<p>6. Gecomprimeerde werkweek, waarbij de uren van 5 dagen gewerkt worden in 4 dagen of minder.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatie (Ja/Nee)</li> <li>- Nee: Behoefte? (waarom wel/niet)</li> <li>- Ja: Maakt u gebruik van?</li> <li>- Eigen keuze/ Keuze werkgever</li> </ul>
<p><b>Langer door willen werken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wanneer verwacht definitief te stoppen</li> <li>- Waarom dan</li> <li>- Door willen werken na AOW leeftijd</li> <li>- Waarom wel of niet doorwerken</li> <li>- Voorwaarden om door te werken/ Verwachtingen van werkgever</li> </ul>	<p>Andere vormen van flexibiliteit waar gebruikt van wordt gemaakt/van wordt verwacht van werkgever</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ervaringen</li> <li>- Hoe wordt naar de organisatie gekeken dat flexibiliteit wordt gevraagd/ flexibiliteit wordt gegeven. <ul style="list-style-type: none"> <li>-organisatie houdt rekening met mij</li> <li>-organisatie ondersteunt mij</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Flexibiliteit op het werk</b></p> <p>1. Het werken op ongebruikelijke tijden het weekend of 's avonds en 's nachts</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatie (Ja/Nee)</li> <li>- Nee: Behoefte? (waarom wel/niet)</li> <li>- Ja: Maakt u gebruik van?</li> <li>- Eigen keuze/ Keuze werkgever</li> </ul> <p>2. Flexibele start- en eindtijden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatie (Ja/Nee)</li> <li>- Nee: Behoefte? (waarom wel/niet)</li> <li>- Ja: Maakt u gebruik van?</li> <li>- Eigen keuze/ Keuze werkgever</li> </ul> <p>3. Reduceren van de tijd die moet worden gewerkt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatie (Ja/Nee)</li> <li>- Nee: Behoefte? (waarom wel/niet)</li> <li>- Ja: Maakt u gebruik van?</li> <li>- Eigen keuze/ Keuze werkgever</li> </ul> <p>4. Deeltijd werken</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatie (Ja/Nee)</li> <li>- Nee: Behoefte? (waarom wel/niet)</li> <li>- Ja: Maakt u gebruik van?</li> <li>- Eigen keuze/ Keuze werkgever</li> </ul> <p>5. Deeltijdpensioen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatie (Ja/Nee)</li> <li>- Nee: Behoefte? (waarom wel/niet)</li> <li>- Ja: Maakt u gebruik van?</li> <li>- Eigen keuze/ Keuze werkgever</li> </ul>	<p><b>Koppeling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Invloed flexibiliteit die werkgever vraagt op plan om wel of niet langer door te werken (waarom?)</li> <li>- Invloed flexibiliteit die werkgever mogelijk maakt op plan om wel of niet langer door te werken (waarom?)</li> <li>- Gezondheidssituatie → langer doorwerken <ul style="list-style-type: none"> <li>+ invloed flexibiliteit daarop</li> </ul> </li> <li>- Financiële situatie → langer doorwerken <ul style="list-style-type: none"> <li>+ invloed flexibiliteit daarop</li> </ul> </li> <li>- Flexibiliteit → fysiek zwaar werk</li> <li>- Flexibiliteit → emotioneel zwaar werk</li> <li>- Afstemming van privé en werk op korte termijn/ lange termijn <ul style="list-style-type: none"> <li>+ invloed van flexibiliteit (eigen keuze/ Keuze werkgever) daarop</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Afsluiting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelf nog vragen?</li> <li>- Aangeven wanneer transcript wordt opgestuurd</li> <li>- Bedanken</li> </ul> <p><b>Doorvraag vragen</b></p> <p>Kunt u daar een voorbeeld van geven?  Wat bedoelt u precies?  Kunt u dat verder toelichten?</p>

## 7.3 BIJLAGE III – CODEERSHEMA

---

Het onderstaande codeerschema is gebaseerd op de theorie, operationalisering en interviewvragen. Voor het gesloten coderen zijn er codes geformuleerd voortkomende uit de theorie en operationalisering. Deze zijn zwart gekleurd. De codes die geel zijn gekleurd zijn vooraf al aangevuld nadat de interviewvragen definitief waren. De blauw gekleurde codes zijn door middel van het open coderen aangevuld. Voor de gele en blauwe codes volgt de verantwoording onder het codeerschema.

### **000. Casus kenmerken**

#### 010. Zorginstelling

011 Careander

012 Siloah

#### 020 Waar werkzaam

021 Woonlocatie

021 Dagbesteding

#### 030 Soort zorg

031 begeleiding

032 verzorging (uit- en aankleden, douchen, eten)

#### 040 Beperking

041 enkelvoudige beperking

042 meervoudige beperking

#### 050 Leeftijd

051 tussen 50 en 54 jaar

052 tussen 55 en 59 jaar

053 tussen 60 en 65 jaar

#### 060 Functie

061 assistent begeleider/ begeleider

062 begeleider/ coördinator zorg

#### 070 Onlangs opleiding gedaan

#### 080 Als invalkracht hiervoor gewerkt

### **100. Arbeidstijdenflexibiliteit**

#### 110 Werken op ongebruikelijke tijden

##### 111 Werken in het weekend

111a Gepland werken in het weekend

111b Ongepland werken in het weekend

##### 112 Werken 's avonds

112a Gepland werken 's avonds

112b Ongepland werken 's avonds

##### 113 Werk 's nachts

113a Gepland werken 's nachts

113b Ongepland werken 's nachts

#### 114 Vanzelfsprekend / Geen probleem om te werken op ongebruikelijke tijden

#### 115 Werken met feestdagen



- 116 Voordeel: Overdag vrij zijn/ Doordeweeks vrij zijn
- 117 Geen behoefte aan werken op ongebruikelijke tijden
- 119 Werken op ongebruikelijke tijden komt niet voor

#### 120 Flexibele start- en eindtijden

- 121 Later beginnen, later weg gaan
  - 121a Gepland later beginnen, later weg gaan
  - 121b Ongepland later beginnen, later weg gaan
- 122 Eerder beginnen, eerder weg gaan
  - 122a Gepland eerder beginnen, eerder weg gaan
  - 122b Ongepland eerder beginnen, eerder weg gaan
- 123 Flexibele start- en eindtijden zijn geen mogelijkheid
- 124 Behoefte aan flexibele start en eindtijden
- 125 Geen behoefte aan flexibele start en eindtijden
- 126 Incidenteel is het mogelijk

#### 130 Gecomprimeerde werkweken

- 131 Een werkweek werken in minder dan 5 dagen
- 132 Gecomprimeerde werkweken is geen mogelijkheid
- 133 Behoefte aan gecomprimeerde werkweek
- 134 Geen behoefte aan gecomprimeerde werkweek

### **200. Flexibiliteit in de hoeveelheid tijd**

- 210 Reduceren van hoeveelheid tijd die moet worden gewerkt
  - 211 Contract met minder uren per maand (formele gebruik)
    - 211a Gepland contract met minder uren per maand (formele gebruik)
    - 211b Ongepland contract met minder uren per maand (formele gebruik)
  - 212 Mogelijkheid tot reduceren van hoeveelheid tijd
  - 213 Behoefte aan het reduceren van de tijd die wordt gewerkt
  - 214 Geen behoefte aan het reduceren van de tijd die wordt gewerkt
- 220 Small part-time job
  - 221 Tussen de 12 en 24 uur per week werken of minder.
    - 221a Vrijwillig tussen de 12 en 24 uur of minder per week werken.
    - 222b Onvrijwillig tussen de 12 en 24 uur of minder per week werken.
- 230 Large part-time job
  - 231 Tussen de 25 en 35 uur per week werken.
    - 231a Vrijwillig tussen de 25 en 35 uur per week werken.
    - 232b Onvrijwillig tussen de 25 en 35 uur per week werken.
- 240 Deeltijdpensioen
  - 241 Minder uren werken en inkomensverlies compenseren met deel van pensioen.
  - 242 In de toekomst gebruik van maken
  - 243 In de toekomst geen gebruik van maken
  - 344 In de toekomst er misschien gebruik van maken, mits

omstandigheden het toe laten.  
250 Fulltime job

### **300. De intentie om langer door te willen werken**

- 310 Intentie om te stoppen met werken voor de pensioengerechtigde leeftijd.
  - 311 1-3 jaar eerder stoppen
  - 312 4-6 jaar eerder stoppen
  - 313 7-10 jaar eerder stoppen
- 320 Intentie om te stoppen met werken op de pensioengerechtigde leeftijd.
- 330 Intentie om te stoppen met werken na de pensioengerechtigde leeftijd.
- 340 Onzekerheid over door kunnen werken door gezondheid
- 350 Reden om eerder te stoppen
  - 351 Stoppen wanneer partner stopt
  - 352 Het willen doen van 'dingen' (reizen..)
  - 353 Genoeg gewerkt van mijn vrijheid genieten
  - 354 Werkzaamheden niet meer kunnen doen in de gevraagde tijd
- 360 Reden om door te werken tot pensioengerechtigde leeftijd.
  - 361 Passie voor het werk/ Ik vind het werken leuk
  - 362 Onlangs opleiding afgerond
  - 363 Eigen werk behouden om eigen stukje/ eigen inkomen
  - 364 Carrière ontwikkelingen
- 370 Reden om niet langer door te werken dan pensioengerechtigde leeftijd
  - 371 Jongeren een kans geven
  - 372 Genoeg gewerkt
  - 373 Vrijwilligerswerk willen doen
- 380 Geen idee tot wanneer te blijven doorwerken
- 390 Huidige werk(zaamheden) niet tot pensioengerechtigde leeftijd willen/ kunnen

### **400. De mogelijkheid tot afstemming**

- 410 De ruimte krijgen om privé zaken af te stemmen op het werk op korte termijn/ Later beginnen met werk/ eerder weg gaan om privé redenen op korte termijn
  - 411 Onderling ruilen
  - 413 Inval regelen
  - 414 Wordt opgelost door team/ teamleider bij echt korte termijn
  - 415 Vrije dag opnemen/ PBL uren inschakelen
- 420 De ruimte krijgen om privé zaken af te stemmen op het werk op lange termijn/ Later beginnen met werk/ eerder weg gaan om privé redenen op lange termijn
  - 421 vrij vragen voordat rooster is gemaakt

- 422 Krijgen van het rooster ruim op tijd
- 430 Gewenning aan het werken op ongebruikelijke tijden
- 440 Inplannen van niet werk gerelateerde zaken als je vrij bent
  - 441 ´s middags altijd vrij
- 450 Privé aanpassen aan werk
- 460 Structuur door vaste dagen
- 470 Privé gezien flexibel

## **500. Bereidheid van de organisatie om rekening te houden met de werknemer**

- 510 Het gevoel dat de organisatie rekening wil houden met de behoeften van de werknemer.
- 520 Het gevoel dat de organisatie jou ondersteund als werknemer
- 530 Het gevoel dat de organisatie jou helpt.
- 540 Aanbieden van cursussen, bijeenkomsten
- 550 Terecht kunnen bij leidinggevende
- 560 Gevoel dat wij samen verder moeten (organisatie en werknemer)
- 570 Goed overleg in het team, met de leidinggevende, planner van rooster
- 580 Gevoel dat er naar je geluisterd wordt
- 590 Het gevoel dat de organisatie niet ondersteund
  - 591 Geen ondersteuning nodig

## **600. Financiële situatie**

- 610 Het wel of niet kunnen veroorloven om met pensioen te gaan kijkend naar de vermogenspositie
  - 610a Wel kunnen veroorloven
  - 610b Niet kunnen veroorloven
- 620 Wel of niet een partner die ook geld verdiend/ die geld blijft verdienen
  - 620a Wel een partner die ook geld verdiend/ die geld blijft verdienen
  - 620b Niet een partner die ook geld verdiend/ die geld blijft verdienen
- 630 wel of niet kinderen die afhankelijk zijn van deze inkomensbron
  - 630a wel kind(eren) die afhankelijk zijn van inkomen
  - 630b niet kind(eren) die afhankelijk zijn van inkomen
- 640 Weinig pensioen

## **700. Gezondheidssituatie**

- 710 Ik ben gezond/ Ik heb weinig tot geen gezondheidsklachten
- 720 Ik ben niet gezond/ Ik heb gezondheidsklachten
- 730 Meer tijd nodig hebben om te herstellen
- 740 Ouderdomsklachten
- 750 Lichamelijk moe/ Beperkte energie

## **800. Fysiek zwaar werk**

- 810 Het werk is lichamelijk zwaar/ Werk kost mij lichamelijk veel moeite /Grote fysieke belasting
- 820 Werken in slechte werkomstandigheden
- 830 Sprake van lichamelijke zware taken
- 840 Sprake van ongemakkelijke of inspannende werkhoudingen
- 850 Sprake van veel staand werk
- 860 Sprake van veel lopen
- 870 Pijn kunnen doen door cliënt
- 890 Fysiek niet zwaar
  - 891 Door de goede materialen waar mee gewerkt wordt
  - 892 Collega's om hulp vragen

## **900. Emotioneel zwaar werk**

- 910 Het werk is psychisch erg zwaar/ Werk kost mij emotioneel veel moeite /Grote emotionele belasting
- 920 Sprake van confrontatie met dingen die persoonlijk raken
- 930 In aanraking komen met aangrijpende situaties
- 940 Sprake van emotioneel betrokken raken bij het werk
- 950 Veel met je hoofd bezig zijn
- 960 Omgaan met (agressief) gedrag
- 990 Emotioneel niet zwaar
  - 991 Doordat je het met collega's kunt bespreken

## **1000. Voorwaarden om langer door te werken**

- 1010 Overstap maken naar andere vorm van zorg/ andere organisatie/ ander soort werkzaamheden
  - 1011 Overstap naar dagbesteding
- 1020 Vrije dagen/ Rustdagen / PBL dagen
  - 1021 Kort dag vrij kunnen vragen
- 1030 Meer consistentie in het werk/ Meer structuur
  - 1031 Consistentie in het werken van het aantal uren per week
  - 1032 Werk meer structureren (inhoud)
  - 1033 Meer vast rooster, vaste dagen
  - 1034 Diensten meer verdeeld over de week/maand
- 1040 Twee diensten achter elkaar in plaats korte diensten
- 1050 Niet constant meerdere dagen achter elkaar werken
- 1060 Kortere diensten (van 4 uur)
- 1070 Geen baan van 9 tot 5, maar juist onregelmatigheid
- 1080 Meer inlevingsvermogen/ waardering
- 1090 Ondersteuning van collega's

## **1100 Andere vormen van flexibiliteit die worden gevraagd door de werkgever/ in het voordeel zijn van de werkgever**

- 1101 Naar teamoverleg, vergadering, cursussen, opleidingen gaan.
  - 1101a In eigen tijd

- 1102 Werken op een andere groep
- 1103 Flexibiliteit in het werken op andere dagen, dagen ruilen
  - 1103a Geen probleem, ervaar het niet als negatief
- 1104 De ene maand/ week meer uren werken dan de andere maand/week
- 1105 Dienst woonlocatie, aansluitend dienst dagbesteding
- 1110 Werken van de combinatie late dienst – vroege dienst
- 1120 Onregelmatigheid van rooster/ werktijden
  - 1121 Geen probleem, ervaar het niet als negatief
  - 1122 Fijn om juist die afwisseling te hebben
- 1130 Kort dag worden afgemeld dat je niet hoeft te werken
- 1140 Extra werken (in vakantieperiode, gaten opvullen)
- 1150 Eerder starten met werken dan in rooster staat/ langer werken
  - 1151 Geen probleem, ervaar het niet negatief
- 1160 Invallen voor collega of wisselen
  - 1161 Geen probleem, ervaar het niet als negatief
- 1170 Overwerken
- 1180 Werkzaamheden moeten doen die niet in functiebeschrijving staan
- 1190 Veel diensten/ dagen achter elkaar werken

## **1200 Andere vormen van flexibiliteit die de respondenten zelf krijgen/ gebruik van maken**

- 1201 Afwisseling tussen groepen
- 1202 Tijdens dienst even weg gaan om iets te regelen
- 1203 Wisselen van diensten
- 1204 Kantoordagen indelen zoals je wil
- 1205 Vaste groep
- 1206 Dienst later starten/ Dienst eerder eindigen
- 1210 Eigen vrije dag/ dagdeel in de week mogen aangeven
- 1220 Compenseren van gewerkte tijd (bv. bij overwerken)
- 1230 Werken van weekenden verspreid (bv. Om het weekend)
- 1240 Regeling waardoor bepaalde dienst niet hoeft te werken (ochtend, slaap)
- 1250 Gebruik maken van PBL uren
  - 1251 Opnemen van PBL uren
    - 1251a Structureel gebruik
    - 1251b Ad hoc gebruik/ Onvoorziene zaken
  - 1252 Opsparen van PBL uren
    - 1252a Gebruiken voor vakantie of weekje vrij
  - 1253 Uitbetalen van PBL uren
  - 1254 Oneindig opsparen is geen optie meer
- 1260 Niet hoeven doen van alle werkzaamheden
- 1270 Reduceren van verantwoordelijkheden (van begeleider naar assistent begeleider)
- 1280 Persoonlijk aangepast rooster (voorkeuren die worden verwerkt)
- 1290 Behoud van functie onder andere voorwaarden

### **1300 Ervaringen met het werk**

- 1310 Werkdruk
  - 1311 Alleen werken op te veel cliënten
  - 1312 Werkgever verwacht steeds meer
  - 1313 Constant aan het werk (geen pauzes)
  - 1314 Meer doen met minder
- 1320 Gemotiveerd
  - 1321 ik vind het werk leuk/ Ik doe dit werk graag
  - 1322 Werk goed willen doen
  - 1323 Krijgt er veel voor terug/ voldoening
  - 1324 Leert cliënten ook beter kennen
  - 1325 Fijne werkplek
- 1330 Loyaliteit naar cliënten
- 1340 Bezuinigingen, reorganisaties
  - 1341 Onzekerheid over toekomst qua locatie
  - 1342 Onzekerheid over waar ik terecht kom/  
Veranderingen binnen werk
- 1350 Goed team
- 1360 Het aantal gewerkte uren
  - 1361 Prettig/ Goed vol te houden
  - 1362 Meer uren willen werken
  - 1363 Langere diensten
- 1370 Digitale zorg ondersteuningsplan
- 1380 Nee kunnen zeggen

### **1400 Vormen van flexibiliteit waar behoefte aan is (nu of in de toekomst)**

- 1410 Mogelijkheid om locatie breed samen te werken
- 1420 Opvangen van langdurig zieke door over nemen van uren
- 1430 Bepaalde dienst niet meer hoeven werken
  - 1431 Geen weekenden hoeven werken
  - 1432 Geen slaapdiensten hoeven werken
  - 1433 Niet werken op feestdagen
- 1440 reduceren van verantwoordelijkheid/ taken
- 1450 2 dagen achter elkaar werken i.p.v. 1 dag, rust, 1 dag

---

## 7.3.1 VERANTWOORDING VAN TOEVOEGINGEN

---

### **DE GELE CODES**

Allereerst de code 000. Casus kenmerken. Hier worden alle kenmerken waarop de cases kunnen verschillen mee gecodeerd. Op deze manier is het goed te zien wat de verschillen zijn wanneer beide cases tegenover elkaar gesteld worden. Ook wordt de verdeling binnen de twee cases op deze manier duidelijk.

Dan is er bij code 300. De intentie om langer door te willen werken aangevuld met code 350,360 en 370. Bij het opstellen van de interviewvragen is er voor gekozen om te gaan vragen naar de redenen achter de verwachte pensioneringsleeftijd. Naast

enkele verklarende redenen die al weergegeven zijn in het codeerschema is ervoor gekozen andere redenen te inventariseren. Daarom deze drie aanvullende codes.

Tot slot zijn er voor het coderen nog drie geheel nieuwe codes aangevuld, namelijk code 1000, 1100 en 1200. Alle drie de codes zijn ook weer naar aanleiding van de interviewvragen toegevoegd. Er is namelijk voor gekozen om ook te vragen naar de voorwaarden die medewerkers zelf zouden stellen om langer door te blijven werken. Daarom de code 1000 voorwaarden om langer door te werken. Daarnaast wordt er in het interview nadat er enkele vormen van flexibiliteit worden voorgelegd ook gevraagd naar welke vormen van flexibiliteit er verder nog voor komen binnen de organisatie. Vandaar de codes 1100 en 1200 waarbij deze vormen van flexibiliteit worden geïnventariseerd. Hierbij wordt het onderscheid gemaakt in de vormen van flexibiliteit die meer in het voordeel zijn van de werkgever en van de werknemer.

### **DE BLAUWE CODES**

Code 070 en 080 zijn nog toegevoegd aan de casuskenmerken. 070 wordt gebruikt wanneer respondenten onlangs nog een opleiding hebben gedaan. 080 wordt gebruikt wanneer zijn hiervoor invalskracht waren en nu een vast contract hebben gekregen.

Code 114 vanzelfsprekend, geen probleem om te werken op ongebruikelijke tijden is toegevoegd nadat in een groot deel van de interviews dit steeds werd aangegeven. Het is inderdaad een vorm die verplicht wordt vanuit de werkgever, maar het is tegelijkertijd ook iets wat gewoon hoort bij de zorg. Vandaar de toevoeging van deze code om zo te zien of dit voor alle respondenten geldt of niet. Daarnaast is 115 werken op feestdagen nog toegevoegd, omdat dit ook gezien kan worden als het werken op ongebruikelijke tijden en dit door enkelen werd aangekaart. Code 116 is toegevoegd, omdat naast dat veel aangaven het vanzelfsprekend te vinden ook enkelen aangaven het juist als een voordeel te zien. Daarnaast bleek na meerdere interviews dat het ook voorkomt dat er niet gewerkt hoeft te worden op ongebruikelijke tijden, van daar dat 119 is toegevoegd. Aansluitend daarbij gaven ook verschillende van hen aan er ook geen behoefte aan te hebben. Om het volledig beeld te krijgen is code 117 ook nog toegevoegd.

Code 123, 132 zijn toegevoegd, omdat bij deze beide vormen van flexibiliteit vaker wordt aangegeven dat het niet mogelijk is om gebruik te maken van deze vorm van flexibiliteit. Om duidelijk te krijgen in welke situaties dit het geval is, is het waardevol om dit doormiddel van een code bij te houden.

Wanneer er geen gebruik wordt gemaakt van een bepaalde vorm van flexibiliteit is er ook gevraagd naar of de respondent mogelijk behoefte zou hebben aan deze betreffende vorm van flexibiliteit. Om dit ook te kunnen coderen zijn de codes 124, 125, 133, 134, 213, 214 toegevoegd. Deze hadden vooraf mogelijk ook kunnen worden toegevoegd, maar vooraf was er nog geen zekerheid over in welke mate de vormen van flexibiliteit voor zouden komen in de organisatie. Mogelijk was deze vraag dan ook niet nodig geweest in het interview. Bij deeltijdwerken is deze code niet toegevoegd, omdat dit vaak al aansloot bij het reduceren van de tijd en of daar wel of geen behoefte aan is.

Code 126 is toegevoegd, omdat veel respondenten aangaven dat het wel is voor komt. Omdat er dus niet echt gebruik van wordt gemaakt voldeden de bestaande codes niet en vandaar is 126 toegevoegd.

Bij deeltijdpensioen zijn code 242, 243 en 244 toegevoegd. De respondenten gaven hierbij steeds aan dat ze het wel zouden wille gaan gebruiken in de toekomst, niet of misschien. Om dit onderscheid inzichtelijk te maken is gekozen alle drie ook mee te nemen bij het coderen.

Code 311, 312 en 313 zijn toegevoegd aan de code 310 om zo ook inzichtelijk te krijgen hoeveel eerder zij verwachten te stoppen met werken. Code 340 onzekerheid over door kunnen werken door gezondheid is toegevoegd, omdat dit bij de respondenten die te maken hebben met gezondheidsklachten eigenlijk steeds werd aan te geven. Omdat dit in zo'n grote mate voor kwam is deze code toegevoegd. Aansluitend zijn er enkele redenen genoteerd die voort komen uit de interviews waarom de respondenten verwachten rond een bepaalde tijd te stoppen met werken. Dit zijn de codes 351, 352, 353, 354 en 361, 362, 363, 364 en 371, 372 en 373. Aansluitend is code 380 toegevoegd. Sommigen gaven aan echt niet te weten wanneer te blijven doorwerken. Om dit inzichtelijk te houden is deze code toegevoegd. Ook gaven sommigen aan het huidige werk of de werkzaamheden niet tot het pensioen vol te kunnen houden. Om te zien om wat voor vormen van zorg het gaat is code 390 er aan toegevoegd.

Code 411 onderling ruilen is als code toegevoegd als een bepaalde vorm die zorgt dat er op de korte termijn de ruimte is om privé en werk af te stemmen. Wanneer er onverwachts iets gebeurd is het namelijk nodig door te ruilen met collega's dit op te vangen. Doordat deze code veelvuldig is genoemd, is er voor gekozen deze code toe te voegen. Dit zelfde geldt ook voor code 413, 414 en 415. Deze zaken werden ook genoemd als factoren waardoor het werk op korte termijn goed is af te stemmen. Ook code 421 en 422 kwamen inhoudelijk vaker voor en vandaar dat deze codes zijn toegevoegd. Beide zijn vormen waardoor het op de lange termijn mogelijk is privé en werk af te stemmen. Enerzijds doordat ze voordat het rooster gemaakt wordt vrij kunnen vragen voor verjaardag etc.. Anderzijds is het ook mogelijk doordat de medewerkers het rooster ruim op tijd al krijgen en zo zelf afspraken kunnen afstemmen op het werkrooster. Daarnaast wordt er wanneer het gaat over het afstemmen van werk en privé ook gesproken over het moeten wennen om te werken op ongebruikelijke tijden. Vandaar code 430. Code 440 is ook toegevoegd omdat dit meer in het algemeen gold dan dat dit bij korte termijn of lange termijn geplaatst kon worden. Code 441 is daarvan een specificatie. Daarnaast werd er nog enkele andere zaken genoemd die te koppelen ware aan het afstemmen in het algemeen. Code 450 gaat over het feit dat respondenten er bewust voor kiezen om privé zaken af te stemmen op werk. In plaats van vrij vragen voor de afspraak, de afspraak verzetten. Daarnaast werken sommigen vaste dagen waardoor ze een structuur hebben die ervoor zorgt dat werk en privé beter zijn af te stemmen. Dit is code 460. Tot slot code 470 werd door verschillende respondenten aangekaart, namelijk het feit dat zij privé gezien flexibel zijn, waardoor afstemming goed gaat.

Bij code 500 zijn 540, 550, 560, 570, 580, 590 toegevoegd. Deze vormen werden door respondenten ook genoemd en zijn niet te scharen onder de al bestaande codes.



Code 590 specifiek is toegevoegd omdat verschillende respondenten geen ondersteuning ervaren en het dus interessant is om te zien of dit nog invloed heeft.

Code 730 is toegevoegd omdat dit wel met de gezondheidssituatie te maken heeft. Door het ouder worden hebben medewerkers meer tijd nodig om te herstellen. Dit betekent niet dat ze zozeer ziek zijn, maar dit heeft wel met de gezondheid in zijn algemeenheid te maken. Aanvullend is daarbij ook code 740 toegevoegd. Code 750 is ook toegevoegd, omdat het lichamelijk moe zijn en het hebben van beperkte energie in sommige gevallen erg bepalend was in de invloed op het werk.

Code 890 en 990 zijn toegevoegd omdat veel respondenten juist aangaven het werk niet als emotioneel of fysiek zwaar te ervaren. Sommigen gaven hierbij ook nog redenen waarom ze het niet als zwaar ervaren dit betreffen de codes 891,892 en 991.

Bij code 800 is tevens code 870 toegevoegd, omdat verschillende respondenten aangaven dat het ook best wel is voor komt dat ze fysiek gezien pijn worden gedaan door de cliënten.

Bij het emotioneel zwaar werk code 900 is code 950 toegevoegd. Over het veel met je hoofd bezig zijn. Kan ik iets wel of niet zeggen, hoe moet ik hier op reageren, hoe ga ik hier creatief mee om. De keuze om code 950 erbij te doen is gemaakt, omdat dit daarmee ook de psychische kant van het emotioneel zware van het werk benadrukt. Daarnaast werd er vaak specifiek over het gedrag gesproken en dan vooral het agressieve gedrag vandaar code 960.

Bij code 1000, 1100 en 1200 zijn er verschillende codes aangevuld. Deze codes over voorwaarden, vormen van flexibiliteit die in het voordeel zijn van de medewerker en flexibiliteit die respondenten krijgen en gebruik van maken. De vormen en voorwaarden die worden genoteerd komen allemaal voort uit de interviews en worden op deze manier inzichtelijk gemaakt. Dit gaat om codes 1010 tot en met 1090, codes 1101 tot en met 1105, 1110 tot en met 1190 en 1201 tot en met 1206 en 1210 tot en met 1290. Hierbij zijn ook weer sub codes aangevuld. In de meeste gevallen spreekt het voor zich. De keuze voor codes 1103a, 1121, 1151 en 1161 is gemaakt, omdat het daarbij gaat over codes die eigenlijk in het voordeel zijn van de werkgever. Sommigen geven echter duidelijk aan dat ze het helemaal geen probleem vinden. Vandaar de keuze om dit wel mee te nemen als codes. Ook wordt bij de vorm onregelmatigheid in werken ook vaker aangegeven dat ze deze afwisseling juist fijn vinden. Dit is een opvallend opmerking en daarom is deze ook meegenomen, code 1122. Bij 1101 gaat het over het aanwezig moeten zijn bij teamoverleg. Sommigen gaven ook specifiek aan dat dit in de eigen tijd is wat zij als vervelend ervaren daarom code 1101a is ook meegenomen.

Bij code 1200 is code 1250 een onderwerp waarvoor gekozen is om dit bij alle respondenten na te vragen. Vandaar dat ervoor gekozen is om deze ook redelijk specifiek te coderen. Bij de regeling PBLuren is het mogelijk om de uren op te nemen, op te sparen of te laten uitbetalen al deze vormen hebben een code gekregen om zo te zien wat het meeste voor komt. Dit zijn de codes 1251,1252,1253. Bij het opnemen van PBLuren is er het verschil gemaakt in het structureel opnemen of het ad hoc opnemen voor onvoorziene zaken. Dit zijn code 1251a en b. Bij het opsparen is er de optie 'gebruiken voor vakanties of een weekje vrij. Hierbij gaat het

ook om het opnemen, echter wordt er hierbij wel gekozen om het hele jaar door gewoon het op te sparen en echt alleen daarvoor te gebruiken en dan ook direct echt een week. En niet enkele dagen zoals bij het opnemen bedoelt wordt. Dit betreft code 1252a. Uiteindelijk is 1254 dan nog toegevoegd, omdat het opsparen voor een langere periode dan 5 jaar niet meer kan en dit wel velen van plan waren geweest. Om te zien hoeveel deze behoefte hebben, is deze code toegevoegd.

Code 1300 is een samenkomst van verschillende zaken die betrekking hebben op het werk van de medewerker. Om deze te categoriseren is ervoor gekozen deze de ervaringen met het werk te noemen. Hier worden verschillen vormen genoemd die de respondenten zelf aandroegen. Dit zijn de codes 1310 tot en met 1380 en de verdere sub codes daarbij.

Code 1400 is voortgekomen uit de behoeften die sommigen uitspreken voor bepaalde vormen van flexibiliteit. 1410 tot en met 1450 zijn daarbij de verschillende vormen van flexibiliteit die naar voren komen. Bij 1430 zijn er nog enkele specificaties toegevoegd, namelijk 1431,1432,1433. Wanneer een respondent één van deze vormen van flexibiliteit aanklaart, maar dit ook tegelijkertijd ziet als een voorwaarde om langer door te werken (code 1000) dan zal deze code worden aangegeven gevolgd van code 1000. Op die manier is het dan duidelijk wanneer het ook een vorm betreft om langer door te willen werken.

Wat in het algemeen te zien is in het codeerschema dat soms de codes niet correct doornummeren. Dit komt omdat er tijdens het coderen codes tussendoor zijn weggehaald of zijn samengevoegd met een andere code. Hierdoor zijn er enkele gaten gevallen. Daarnaast is er bij het coderen steeds gestart met bijvoorbeeld code 110. Nu kwam het ook soms voor dat de codes 10 tot en met 90 niet voldoende waren en vandaar dat vervolgens ook vanaf 1 tot en met 9 is doorgeteld. Zo is er bij code 1100 sprake van code 1101 tot en met 1105 en codes 1110 en 1190. Hier is de doornummering dus niet tot stand gekomen doordat er niet meer codes gevonden werden.