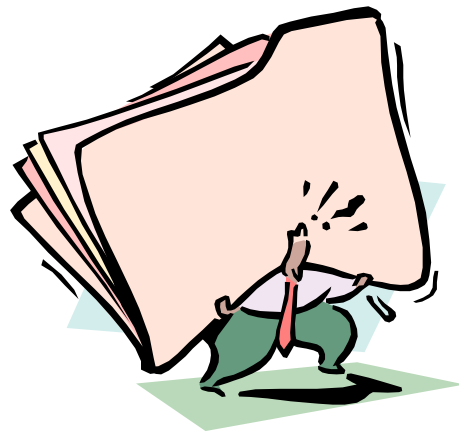


Beloning en Prestatie(s)



een dubieus tweetal

Naam studente:	Miranda Hannewijk
Examnummer:	114342
Opleidingsrichting:	Bestuurskunde Publiek Private bedrijfsvoering
1^o scriptiebeoordelaar:	De heer H. Klaassen
2^o scriptiebeoordelaar:	De heer V. Homburg
Datum:	Augustus 2004

VOORWOORD

Mijn interesse voor beleid, met name op het terrein van (strategisch) HRM beleid, is sinds langere tijd aanwezig. Beloning, motivatie, prestatie(s), resultaten en andere arbeidsgerelateerde vraagstukken hebben mijn persoonlijke interesse.

Mijn belangstelling voor beloningsprikkel, het onderwerp van dit afstudeerverslag, is tijdens het uitvoeren van het onderzoek en het opstellen van dit verslag steeds meer gegroeid.

Voordat ik aan het onderzoek begon leefde ik in de veronderstelling dat beloningsprikkel een positieve bijdrage kunnen leveren aan een organisatie. Gedurende het onderzoek is deze veronderstelling niet zozeer gewijzigd, als wel genuanceerd.

Op deze plaats wil ik een aantal personen bedanken die er mede voor hebben gezorgd dat ik voldoende input had om dit afstudeerverslag te realiseren.

Allereerst wil ik alle respondenten bedanken voor hun medewerking en reacties op de vragenlijsten en tijdens de gehouden interviews. De respondenten zijn werkzaam in het verpleeghuis en reactiveringscentrum Antonius Binnenweg, als bestuurder bij een koepelorganisatie verzorging en verpleging in Rotterdam of bij een van de sociale partners.

Deze respondenten hebben de tijd voor me genomen om me te informeren over hun persoonlijke visie op beloningsprikkel en hebben deze visie eventueel in relatie gebracht met de positie die zij hebben en de organisatie die zij vertegenwoordigen.

Mijn scriptiebegeleider: de heer Klaassen, wil ik bedanken voor zijn inzet, getoonde interesse, kritische vragen, opmerkingen en aanvullingen tijdens de scriptiebegeleiding, omdat die me hebben geholpen de hoofdlijnen van bijzaken te onderscheiden binnen het brede onderzoeksterrein van resultaatafhankelijke beloning.

De tweede lezer: de heer Homburg, wil ik bedanken voor zijn reactie op het concept, die tot de laatste wijzigingen van dit afstudeerverslag hebben geleid.

Daarnaast bedank ik alle docenten verbonden aan de Erasmus Universiteit voor de gedoede onderwerpen binnen de opleiding bestuurskunde.

Miranda Hannewijk

VOORWOORD	1
1. INLEIDING TOT HET ONDERZOEK	4
1.1 AANLEIDING VOOR HET ONDERZOEK	4

1.2	DOELSTELLING, CENTRALE VRAAGSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN	6
1.3	HET CONCEPTUEEL MODEL	7
1.4	DE GEHANTEERDE ONDERZOEKSMETHODE	8
1.5	KWALITEITSCRITEIA EN –BORGING VAN HET ONDERZOEK.....	10
1.6	RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK	11
1.7	LEESWIJZER.....	13
2.	HERVORMINGEN, PRESTATIE, MOTIVATIE EN BELONING	13
2.1	INTRODUCTIE HOOFDSTUK 2.....	13
2.2	ALGEMENE BESTUURSHERVORMINGEN PUBLIEK MANAGEMENT	14
2.3	PRESTATIEORIËNTATIE EN -STURING	15
2.4	HET BEGRIP MOTIVATIE EN MOTIVATIETHEORIEËN.....	16
2.5	BELONINGSSYSTEMEN EN TOEPASSINGEN	20
2.6	CONCLUSIES THEORIEËN	21
2.7	DE VERSCHILLEN TUSSEN DE EXPECTANCY-THEORIE EN AGENCY-THEORIE	22
2.8	SYNTHESE EXPECTANCY EN AGENCY-THEORIE.....	22
2.9	REFLECTIE OP HOOFDSTUK TWEE	23
3	BESCHRIJVING VAN DE ONDERZOEKSORGANISATIE.....	23
3.1	INTRODUCTIE HOOFDSTUK DRIE	23
3.2	BESCHRIJVING VAN DE KOEPELORGANISATIE	24
3.3	BESCHRIJVING VAN DE ONDERZOEKSORGANISATIE: KVV REGIO CENTRUM.....	26
3.4	REGIONALE SAMENWERKING MET KOEPELORGANISATIES	27
3.5	SOCIALE PARTNERS	28
3.6	PERSONEELSBELEID IN DE SECTOR EN IN DE ONDERZOEKSORGANISATIE	28
3.7	REFLECTIE OP HOOFDSTUK DRIE.....	29
4	HET ONDERZOEK	30
4.1	INTRODUCTIE HOOFDSTUK VIER	30
4.2	ONDERZOEKSMETHODE.....	30
4.3	HYPOTHESEN.....	33
4.4	ONDERZOEKSPOPULATIE, GEGEVENSVERZAMELING EN MEETNIVEAUS	34
4.5	RESPONS, ANALYSE EN VERWERKING VAN DE RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK	36
4.6	REFLECTIE OP HOOFDSTUK VIER.....	37
5	PRESTATIESTURING MET BEHULP VAN BELONINGSPRIKKELS: ZIN OF ONZIN?	37
5.1	INTRODUCTIE HOOFDSTUK VIJF	37
5.2	RESPONS EN RESULTATEN ONDERZOEKSORGANISATIE	38
5.3	BESPREKING VAN DE ONDERZOEKSRESULTATEN ONDERZOEKSORGANISATIE.....	42
5.4	RESPONS EN RESULTATEN BESTUURDERS	44
5.5	BESPREKING VAN DE ONDERZOEKSRESULTATEN BESTUURDERS.....	46
5.6	RESPONS EN RESULTATEN SOCIALE PARTNERS	46
5.7	BESPREKING VAN DE ONDERZOEKSRESULTATEN SOCIALE PARTNERS.....	49
5.8	REFLECTIE OP HOOFDSTUK VIJF	50
6	CONCLUSIES.....	50
6.1	INTRODUCTIE HOOFDSTUK ZES	50
6.2	CONCLUSIES ANALYSENIVEAU MEDEWERKENDEN EN LEIDINGGEVENDEN	51
6.3	CONCLUSIES ANALYSENIVEAU BESTUURDERS VAN KOEPELORGANISATIES	53
6.4	CONCLUSIES ANALYSENIVEAU SOCIALE PARTNERS	54
6.5	CONCLUSIES IN RELATIE MET DE DOELSTELLING, VRAAGSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN	55
6.6	REFLECTIE OP DE GEHANTEERDE ONDERZOEKSMETHODE	59
6.7	ALGEMENE REFLECTIE HOOFDSTUK 6.....	60

7	SAMENVATTING, AANBEVELINGEN EN SLOTWOORD.....	60
7.1	INTRODUCTIE HOOFDSTUK 7.....	60
7.2	SAMENVATTING AFSTUDEERONDERZOEK.....	61
7.3	ALGEMENE AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK.....	62
7.4	AANBEVELINGEN IN DE RICHTING VAN DE ONDERZOEKSORGANISATIE.....	63
7.5	AANBEVELINGEN IN DE RICHTING VAN BESTUURDERS.....	63
7.6	AANBEVELINGEN IN DE RICHTING VAN SOCIALE PARTNERS.....	63
7.7	SLOTWOORD.....	64
	GERAADPLEEGDE BRONNEN.....	64
	BIJLAGE 1: VEREENVOUDIGD ORGANOGRAM.....	67
	BIJLAGE 2: VRAGENLIJST ONDERZOEKSORGANISATIE.....	68
	BIJLAGE 3: VRAGENLIJST BESTUURDERS.....	71
	BIJLAGE 4: GESPREKSONDERWERPEN SOCIALE PARTNERS.....	74

1. INLEIDING TOT HET ONDERZOEK

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Recent is de Modernisering AWBZ in werking getreden. In de nieuwe AWBZ staat de vraag van de cliënt centraal. De zorgvrager krijgt meer keuzevrijheid, zowel

waar het gaat om 'zorg in natura' als om zorginkoop met een zogenaamd Persoonsgebonden Budget'.

De nieuwe stappen in de modernisering van de AWBZ leiden tot wijziging in de regelgeving. Op 28 oktober 2002 is een Algemene Maatregel van Bestuur in de staatscourant geplaatst waarin de noodzakelijke aanpassingen staan van o.a. het Besluit Zorgafspraken AWBZ, het Zorgindicatiebesluit, het Bijdragebesluit, het Besluit aanwijzingen WZV en het Besluit werkingssfeer WTG. De AMvB trad op 1 april 2003 in werking (bron: voortgangsrapportage 'modernisering AWBZ', ministerie van VWS).

Het College Tarieven Gezondheidszorg heeft op het punt van de bekostiging een beleidsregel gemaakt waardoor instellingen uit verschillende sectoren m.i.v. 1 januari 2003 op elkaars terrein zorg kunnen verlenen. De beleidsregel gaat over alle bestaande zorgproducten die niet gekoppeld zijn aan verblijf.

Voorheen kende de zorg de zogenaamde budgetfinanciering, maar met ingang van 1 april 2003 wordt het 'boter bij de vis' principe gehanteerd. Dat wil zeggen dat alleen de feitelijke productie wordt gefinancierd. Het is daarom belangrijk voor zorginstellingen de productie goed te registreren en regisseren.

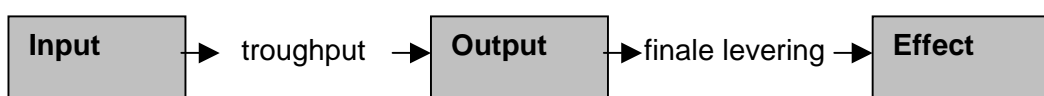
De nieuwe AWBZ maakt het mogelijk op elkaars terrein zorg te verlenen en derhalve besluiten veel intramurale aanbieders zich op de markt van de extramurale zorg te begeven.

Het streven is om vanaf 2005 de AWBZ volledig van toepassing te laten worden op de intramurale zorg. Door de modernisering zal de vraagzijde worden verstrekt. De gevolgen van deze modernisering zijn dat de productiviteit zal moeten toenemen (anders verliesgevend) en dat medewerkers flexibeler ingezet moeten kunnen worden (vanwege fluctuaties in de productie).

De bedrijfsvoering in de zorg wordt meer vergelijkbaar met die in het bedrijfsleven. Aanbieders moeten met elkaar gaan concurreren om een marktpositie te veroveren en om deze positie te behouden en/of te vergroten. Ondernemersschap, onderscheidend vermogen, kwaliteit van dienstverlening, productiviteit e.d. worden in toenemende mate belangrijke items waarop gestuurd moet gaan worden.

In het verleden zag men dat sturing binnen traditionele organisaties vooral op basis van input en throughput plaatsvond en daarmee op belonen van functie en beoordelen van vooral gedrag. Aangezien personeelskosten een aanzienlijke kostenpost is, is het voor een management van belang te weten welke prestaties medewerkers tegen welke kosten leveren en of deze prestaties beïnvloedbaar zijn.

In toenemende mate ziet men dat in velerlei organisaties, al dan niet onder invloed van vraagfinanciering, het sturen op output aan belang wint.



Figuur 1, paragraaf 1.1, productieproces, overgenomen uit: reader Publieke Private Bedrijfsvoering, 'prestatie meting'.

Men ziet vaak dat bij organisatieveranderingen in de zorgsector, met name onder invloed van externe factoren, dat de strategische initiatieven gericht zijn op product vernieuwing, productdefiniëring en op de kwaliteit van dienstverlening e.d. Beloningsstrategieën worden vaak niet gekoppeld aan strategische initiatieven, maar functioneren onafhankelijk van initiatieven en processen.

Binnen de sector verpleging en verzorging wordt tot op heden gewerkt met belonen op basis van input. Middels een functiewaarderingssysteem wordt de functie 'gewogen' en gekoppeld aan een salarisschaal. Elke salarisschaal bevat meerdere periodieken. Bij 'normaal' functioneren krijgt de medewerkende er jaarlijks een periodiek bij. De CAO biedt de werkgever de ruimte om bij 'goed' functioneren extra periodieken toe te kennen. Na het doorlopen van de salarisladder bereikt de medewerkende, mits hij/zij in dezelfde functie werkzaam blijft, na gemiddeld twaalf jaar het maximale schaalbedrag.

Het presteren op individueel –, groepsgericht of collectief niveau doet niet ter zake bij het vaststellen van de beloning, behoudens de mogelijkheden die de CAO biedt. In veel theorieën spelen beloningsprikkels een rol bij sturing op gewenst gedrag, het bevorderen van ondernemerschap, het verbeteren van de dienstverlening, het verwerven en vergroten van een marktpositie, het verbeteren van de arbeidsproductiviteit ten einde de (bedrijfs)resultaten te beïnvloeden. In toenemende mate zullen deze items binnen de zorgsector aan belang toenemen.

Vragen die ten aanzien van een beloningsprikkels spelen zijn o.a.: is financieel onderscheid op basis van prestaties gewenst bij medewerkers? Kunnen leidinggevers omgaan met belonen naar prestaties? Hoe kunnen prestaties beïnvloed en beoordeeld worden? Welke voorwaarden zijn van belang?

1.2 Doelstelling, centrale vraagstelling en onderzoeksvragen

De hieronder geformuleerde doelstelling, centrale vraagstelling en onderzoeksvragen zijn de uitgangspunten voor dit afstudeerverslag.

Doelstelling

De doelstelling van dit afstudeerverslag is het verkrijgen van inzicht in de mogelijke rol, de doelstellingen en beperkingen van beloningsprikkels binnen een geriatriesch centrum en verpleeghuis, welke een onderdeel vormt van een koepelorganisatie bestaande uit tien verplegings- en verzorgingsinstellingen te Rotterdam.

Centrale vraagstelling

De vraag die gedurende dit afstudeerverslag centraal staat is de volgende: 'Wat zijn de mogelijkheden van sturing op prestatie en/of resultaten binnen een geriatriesch centrum en verpleeghuis en op welke wijze kunnen beloningsprikkels hierbij een rol spelen'?

Om de doelstelling te realiseren en de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden zijn de onderstaande onderzoeksvragen relevant, waarbij de

onderzoeksvragen zijn ingedeeld naar de binnen dit afstudeerverslag gehanteerde hoofdstukindeling.

Onderzoeksvragen

In hoofdstuk twee wordt op basis van de literatuur nader ingegaan op de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe wordt het begrip prestaties gedefinieerd en geïdentificeerd (prestatie-oriëntatie) en hoe kunnen prestaties gemanaged worden (prestatiebesturing)?
- Welke beloningstheorieën worden onderscheiden?
- Welke beloningssystemen en toepassingen kunnen worden onderscheiden?

In hoofdstuk vijf wordt op basis van het onderzoek nader ingegaan op de volgende onderzoeksvragen:

- Wat is het belang van beloning t.o.v. andere werkgerelateerde factoren?
- Welke vorm van beloning geniet de voorkeur en waarom?
- Wordt op basis van een beloning gekoppeld aan prestaties of resultaten de inzet van medewerkers, de betrokkenheid of de productiviteit vergroot?
- Wat zijn de voor-, nadelen en dilemma's bij het sturen van prestaties met behulp van beloningsprikkels?
- Aan welke voorwaarden zou een beloningssysteem gekoppeld aan prestaties of resultaten moeten voldoen om de beoogde effecten te realiseren?
- Welke belemmering(en) spelen een rol bij het invoeren van beloningsprikkels gekoppeld aan prestaties of resultaten?

In hoofdstuk zes wordt nader ingegaan op de volgende onderzoeksvragen:

- Is het wenselijk om beloning te koppelen aan prestaties of resultaten?
- Is het haalbaar om beloning te koppelen aan prestaties of resultaten?
- Is belonen op basis van input voldoende om veranderingen te bewerkstelligen?

1.3 Het conceptueel model

In dit conceptueel model worden de ideeën over de onderzoekselementen en de variabelen weergegeven.

Onderzoekselementen

Tijdens de uitvoering van het onderzoek is uitgegaan van onderzoekselementen op individueel niveau. Binnen het onderzoek worden drie analyseniveaus onderscheiden:

1. Medewerkenden (en leidinggevenden) binnen de onderzoeksorganisatie.
2. Bestuurders van vergelijkbare Rotterdamse koepelorganisaties.
3. Sociale partners.

Voor uitvoering van het onderzoek bij medewerkers en leidinggevenden (analyseniveau een) werkzaam in de onderzoeksorganisatie komen in principe alle medewerkers in aanmerking. Zij zijn degenen die bij indiensttreding een salarisschaal en periodiek krijgen toebedeeld en in de loop van hun werkperiode binnen de onderzoeksorganisatie in aanraking komen met (prestatie)sturing. Medewerkenden die een leidinggevende rol vervullen kunnen medewerkers voordragen voor of besluiten nemen tot het toekennen van extra periodieken. Zij

spelen tevens een belangrijke rol bij de selectie van nieuwe medewerkers en kunnen sturen op gewenst gedrag.

Om de vraag beantwoord te krijgen omtrent de wenselijkheid en haalbaarheid van beloningsprikkel gekoppeld aan prestaties of resultaten worden bestuurders van Rotterdamse koepelorganisaties (analyseniveau twee) ondervraagd. Zij zijn degenen die eindverantwoordelijk zijn voor 'hun' organisatie en in bestuursverband afspraken maken en overleggen met de brancheorganisatie.

Het onderzoek bij sociale partners (analyseniveau drie) is gericht op het verkrijgen van inzicht in de mogelijk aanwezige belemmering(en), die zijn gebaseerd op de voordelen, nadelen en dilemma's bij het sturen van prestaties met behulp van beloningsprikkel.

Om deze onderzoeksvragen beantwoord te krijgen zijn een aantal vertegenwoordigers als afgevaardigden van het ministerie van VWS, werkgeversorganisatie (Arcares) en werknemersorganisaties (vakbonden) betrokken. Zij zijn degenen die de CAO onderhandelingen voeren en verantwoordelijk zijn voor het tot stand komen van het arbeidsvoorwaardenbeleid op sectorniveau.

Variabelen

Bij het uitvoeren van het onderzoek stond de onafhankelijke variabele 'beloningsprikkel' centraal om een mogelijke verklaring te geven voor de afhankelijke variabelen 'prestaties en resultaten' in relatie tot sturing teneinde de beoogde effecten te realiseren.

1.4 De gehanteerde onderzoeksmethode

Neuman (1991) beschrijft het verschil tussen een kwantitatieve en kwalitatieve benadering van onderzoek. Het verschil komt o.a. tot uiting door het gebruik van verschillende onderzoekstechnieken (survey, interviews, historische analyse etc). Naast het gebruik van verschillende onderzoekstechnieken kan men de manier waarop men onderzoek doet verdelen in twee methoden:

1. De modernistische (positivistische) methode.
2. De postmodernistische (sociaal constructzionistische) methode.

De modernistische methode is een theoriegedreven manier van onderzoeken, terwijl de postmodernistische methode een ervaringsgedreven manier van onderzoeken is.

Binnen dit onderzoek is gekozen voor een modernistische methode van onderzoek, waarbij allereerst literatuuronderzoek en vervolgens empirisch onderzoek plaatsvindt. Het doel van een literatuuronderzoek is een theoretisch kader op te zetten waaraan verschillende aspecten van het empirisch onderzoek getoetst kunnen worden. Op voorhand zijn er in hoofdstuk twee theorieën gekozen waar het onderzoek met betrekking tot het onderwerp 'het sturen op prestaties met behulp van beloningsprikkel' aan gerelateerd is.

Het onderzoek heeft vorm gekregen door als empirische methode gebruik te maken van gestructureerde vragenlijsten, al dan niet gecombineerd met interviewenquêtes. De gestructureerde vragenlijsten zijn gezonden aan de

respondenten werkzaam in de onderzoeksorganisatie en aan een aantal bestuurders van koepelorganisaties in de gemeente Rotterdam. Het betreft hier bestuurders welke zijn georganiseerd in een bestuursverband Conforte, waarvan de onderzoeksorganisatie een onderdeel is van een participerende koepelorganisatie.

Door gebruik te hebben gemaakt van gestructureerde vragenlijsten is getracht het zogenaamde bias-viewpoint-effect te voorkomen.

De interviewenquêtes zijn gehouden met afgevaardigden van het ministerie van VWS, van relevante vakbonden en van de werkgeversorganisatie. Door het gebruik van interviewenquêtes was het mogelijk op zoek te gaan naar de verschillen, belangen en beoogde effecten die er omtrent het al dan niet toekennen van beloningsprikkels bestaan.

Het onderzoek is onder te verdelen in drie fasen:

1. Het voortraject.
2. Het hoofdonderzoek.
3. Het natraject.

Fase 1: het voortraject

In het voortraject is de onderzoeksorganisatie gekozen. Een afgerond functiewaarderingstraject was hierbij een selectiecriteria, zodat medewerkers niet vanuit hun emotie reageren, maar vanuit de (objectieve) werkelijkheid.

Vervolgens is de directeur van de onderzoeksorganisatie benaderd met het verzoek om het onderzoek in de desbetreffende organisatie uit te mogen voeren.

Daarna zijn er medewerkers geselecteerd die in aanmerking zouden komen voor het toezenden van de vragenlijsten.

Ook zijn in deze fase contacten gelegd met externen om uit te zoeken welke personen in aanmerking zouden kunnen komen voor het toezenden van de vragenlijsten en het afnemen van interviewenquêtes. Logischerwijs moesten deze personen bekend zijn met de materie en bij voorkeur direct betrokken zijn bij het formuleren van c.q. onderhandelen over het arbeidsvoorwaardenbeleid ten behoeve van de sector.

Nadat alle respondenten in kaart waren gebracht zijn de vragenlijsten opgesteld en de interviewenquêtes voorbereid. De vragen binnen het onderzoek zijn in twee categorieën verdeeld:

1. Feitenvragen
2. Belevingsvragen

Bij het opstellen van de vragenlijsten en het voorbereiden van de interviewenquêtes is gebruikt gemaakt van de in de literatuur beschreven aandachtspunten en valkuilen bij sociaal wetenschappelijk onderzoek.

Fase 2: het hoofdonderzoek

Tijdens het hoofdonderzoek stond het verzenden van de vragenlijsten, het afnemen van interviewenquêtes en het analyseren van de antwoorden van zowel de vragenlijsten als de interviewenquêtes centraal.

Fase 3: het natraject

Het natraject bestond uit het verwerken van de resultaten in dit afstudeerverslag, het schrijven van een artikel op basis van de resultaten en conclusies ten behoeve van de onderzoeksorganisatie.

1.5 **Kwaliteitscriteria en –borging van het onderzoek**

Bij de beschrijving van de gehanteerde onderzoeksmethode is uitgegaan van de modernistische manier van onderzoeken, waarbij de uitgangspunten (de criteria) benoemd staan in paragraaf 1.4, de gehanteerde onderzoeksmethode.

Kwaliteitscriteria

Naast deze uitgangspunten, is het volgens Janssens (1982) bij het verrichten van onderzoek met behulp van een modernistische methode van belang het onderzoek te kunnen beoordelen op criteria als representativiteit, validiteit en betrouwbaarheid. Bij representativiteit gaat het erom dat het aantal respondenten een goede afspiegeling is van het totaal aantal onderzoekselementen. Validiteit heeft betrekking op de vraag: wordt door middel van het geconstrueerde meetinstrument de te meten variabele inderdaad gemeten?

Bij betrouwbaarheid gaat het erom om zo veel mogelijk onsystematische fouten te voorkomen.

Wil een onderzoeker een instrument ontwerpen dan moet hij volgens Segers (1975) het volgende doen:

- Theoretische bezinning op en verheldering van de betekenis of inhoud van het bedoelde begrip.
- In het verlengde hiervan het onderkennen en specificeren van de theoretische dimensies van het begrip.
- Het doordacht kiezen van indicatoren voor elk van de onderscheiden dimensies.
- Het beoordelen van de wijze waarop de verschillende indicatoren moeten worden samengevoegd tot een waardebepaling van de variabele.

Een instrument wordt betrouwbaar genoemd "als het bij herhaalde toepassing op dezelfde, onveranderde elementen dezelfde waarde van de variabele als meetresultaat oplevert".

Kwaliteitsborging

Objectiviteit bij een onderzoek in een organisatie waarbinnen jezelf participeert is altijd moeilijk, maar hoeft niet onmogelijk te zijn of als nadeel te worden beschouwd. Door respondenten te bevragen aan de hand van vooraf opgestelde, van theorieën afgeleide, vragen en die als leidraad te hanteren voor het onderzoek voorkom je subjectiviteit.

Daarnaast is het feit dat je het fenomeen subjectiviteit onderkent een extra stimulans om het onderzoek op objectieve waarnemingen te richten.

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen is er voor gezorgd dat het aantal respondenten die de vragenlijsten hebben ontvangen een goede afspiegeling zijn van het totaal aantal respondenten binnen de onderzoeksorganisatie.

De selectie heeft niet alleen op basis van het aantal personen, maar ook op andere, in het kader van het onderzoek relevante categorieën (o.a. functies, werkzame discipline) plaatsgevonden. Als berekeningsgrondslag is steeds uitgegaan van het totaal aantal medewerkers per categorie. Concreet betekent dit dat het totaal

aantal medewerkers is verdeeld in categorieën en steeds een evenredig percentage voor het onderzoek is benaderd.

Om de validiteit te waarborgen is er voor gezorgd dat de indicatoren en de vragen in de vragenlijsten en tijdens het afnemen van de interviewenquêtes een goede afspiegeling zijn van de te meten variabele.

1.6 Relevantie van het onderzoek

In vele opzichten zijn de onderwerpen 'prestaties' en 'beloningsprikkels', alsmede de setting van het onderzoek 'een gezondheidszorgorganisatie', bestuurskundig en maatschappelijk relevant. Daarnaast zijn de resultaten van het onderzoek relevant voor de onderzoeksorganisatie en eventueel voor sociale partners.

Bestuurskundige relevantie

Allereerst wordt de studierichting en de beoefening van het vak bestuurskunde gekenmerkt door een interdisciplinaire benadering. Dit houdt in dat je leert een 'probleem' vanuit meerdere disciplines te benaderen en te kunnen verklaren. Hoewel de vraagstukken omtrent beloningsprikkels in relatie met beïnvloeding van prestaties met name vanuit de economische wetenschap zijn en worden onderzocht, kan het onderwerp ook benaderd en verklaard worden vanuit andere wetenschappen, bijvoorbeeld vanuit de (motivatie)psychologie. Sturing op prestaties is tevens een onderwerp dat vanuit meerdere disciplines benaderd en verklaard kan worden. Prestatiesturing heeft bijvoorbeeld naast een bestuurlijk ook een bedrijfskundig karakter.

In de opleiding bestuurskunde wordt relatief veel aandacht besteed aan de manier waarop besluitvorming binnen het openbaar bestuur in Nederland tot stand komt. Volgens Woerdman (1998) staat de vorming van consensus centraal met name ten behoeve van de economische strategie van uitgavenbeheersing en loonmatiging. Bij de totstandkoming van het arbeidsvoorwaardenbeleid in Nederland zijn de CAO-onderhandelingen tussen sociale partners vanuit deze consensusvorming gezien bestuurskundig interessant en relevant. De door de sociale partners onderhandelde items en besluiten vormen de grondslagen voor de CAO's en hebben direct invloed op het al dan niet toepassen en/of aanpassen van de salarisschalen en op het creëren van mogelijkheden voor variabele beloning en op de (aan)sturing van en binnen een sector. Indirect hebben deze keuzes gevolgen voor de economie van een land.

Tevens wordt binnen de opleiding bestuurskunde stilgestaan bij de algemene bestuurshervormingen in publiek management, die zich in de afgelopen tientallen jaren in diverse landen, waaronder Nederland, hebben voltrokken. De nadruk van dit 'nieuwe publieke management' lag volgens Aucoin (Kickert 1990) overwegend op de politieke verantwoordelijkheid gericht op budgetbeheersing, het terugbrengen van publieke diensten van overheden, de verschillende maatstaven om overheidsdiensten te privatiseren en op het dereguleren van private economische ondernemingen.

Binnen de context van deze ontwikkelingen zou men het vraagstuk van de financiering van de zorg kunnen plaatsten. De financiering (budgetbeheersing) van de zorg staat sinds enige tijd op de beleidsagenda. Door de invoering van de

modernisering AWBZ worden zorgaanbieders gedwongen na te denken over hun strategische positie en toekomst.

De politieke ontwikkelingen in de zin van vraaggestuurde zorg en eigen verantwoording van burgers sluiten hierop aan. Het denken over efficiency en effectiviteit staat wederom volop in de aandacht. Financiële prikkels in de ruimste zin van het woord vormen hierbij een belangrijk onderwerp.

Een binnen diverse hoorcolleges terugkerende theorie binnen de opleiding bestuurskunde is de zogenaamde *agency-theorie*. Deze theorie maakt deel uit van de 'institutionele economie', waarbij het transactiebegrip centraal staat. Binnen dit afstudeerverslag zal deze theorie uitgebreid aan de orde komen.

Maatschappelijke relevantie

De kwaliteit, de financiering, het beleid en dergelijke van de gezondheidszorg zijn onderwerpen waar iedere burger wel een mening over heeft. Hieruit valt af te leiden dat burgers grote waarde toekennen aan de gezondheidszorg en dit dus als maatschappelijk relevant kan worden aangemerkt.

In het themanummer Modern Belonen van het praktijkblad '*Arbeidsvoorwaarden*' beschrijft van Loen (2002) dat, vooral onder invloed van Amerikaanse ondernemingen, er sprake is van een verandering van de perceptie van wat we beloning noemen. Beloning is uitgegroeid tot een veel omvattend begrip, waarbinnen plaats is gemaakt voor de processen voor persoonlijke ontwikkeling, het belang van de werkomgeving en de ondernemingscultuur. Dit zou betekenen dat de rol van het arbeidsvoorwaardenbeleid aan het veranderen is.

De rollen van medewerkers en leidinggevenden zijn de laatste jaren aan verandering onderhevig geweest. Bij medewerkers wordt steeds meer nadruk gelegd op zelfreflectie, het vermogen om zichzelf te toetsen en bij te kunnen sturen. Van leidinggevenden wordt verwacht dat ze op 'afstand' kunnen sturen en medewerkers kunnen motiveren tot zelfreflectie, zelftoetsing en zelfsturing. Beloningsprikkels zouden al dan niet van invloed kunnen zijn op deze roltypering.

Relevantie voor de onderzoeksorganisatie

Aangezien de factor personeel binnen een organisatie een grote kostenpost is, is het voor het management van de onderzoeksorganisatie van belang te weten welke prestaties medewerkers tegen welke kosten maken en of en hoe deze te beïnvloeden zijn.

De mogelijkheden van het sturen op prestaties van medewerkers met behulp van beloningsprikkels is om de volgende redenen interessant en relevant:

- op basis van de onderzoeksresultaten krijgt het management inzicht in een deel van het huidige arbeidsvoorwaardenbeleid, hoe hiermee wordt omgegaan en welke waarde medewerkers aan beloning in relatie tot hun prestaties toekennen;
- op basis van het onderzoek krijgt het management inzicht in de mogelijkheden en de rollen die beloningsprikkels bij de sturing op prestaties binnen een organisatie kunnen spelen;
- op basis van de onderzoeksresultaten krijgt het management inzicht in de sturingsmogelijkheden al dan niet met behulp van beloningsprikkels.

1.7 Leeswijzer

In dit hoofdstuk is een introductie gegeven over de ideeën waarop het onderzoek vorm heeft gekregen. Hierbij is uitgegaan van de doelstelling, de centrale vraagstelling en de onderzoeksvragen die zijn geformuleerd en de manier waarop de uitvoering van het onderzoek is beschreven. Ook de relevantie van het onderzoek vanuit bestuurskundig -, maatschappelijk - en organisatieperspectief zijn hierbij aan de orde geweest.

De verdere opbouw van dit afstudeerverslag is als volgt. Hoofdstuk twee staat in het teken van de, volgens de literatuur, meest relevante theorieën over beloning. Het gaat in hoofdstuk twee over de theoretische achtergrond van het thema 'beloningsprikkel als sturingsinstrument', de kenmerken, de verschillen en de daarbij aan te brengen samenhang. Ten behoeve van het thema gebeurt dit vooral aan de hand van economische -, bestuurskundige -, bedrijfskundige - en psychologische literatuur.

Een beschrijving van de onderzoeksorganisatie, als onderdeel van een koepelorganisatie, is opgenomen in hoofdstuk drie. In hoofdstuk vier wordt aandacht besteed aan de vertaling van de begrippen in meetbare termen (operationaliseren) en een beschrijving van het onderzoek. Aan het einde van dit hoofdstuk treft u de geformuleerde hypothesen, die de leidraad vormen voor het onderzoek.

De resultaten van het onderzoek treft u in hoofdstuk vijf aan. De resultaten zijn afgeleide van de metingen. Hoofdstuk zes staat in het teken van de conclusies, welke op basis van het onderzoek zijn te trekken. Dit afstudeerverslag wordt afgesloten met algemene en specifieke aanbevelingen voor verder onderzoek in de richting van de onderzoeksorganisatie, de koepelorganisatie en de sociale partners.

2. HERVORMINGEN, PRESTATIE, MOTIVATIE EN BELONING

2.1 Introductie hoofdstuk 2

In de literatuur komt duidelijk naar voren dat de prikkel en beloning onafscheidelijk aan elkaar verbonden zijn. Elk systeem van beloning naar prestatie houdt een zekere prikkel in. In dit hoofdstuk staan de algemene bestuurshervormingen en de begrippen prestatie, motivatie en beloningsprikkel, een vorm van beloning waarin de beloning van een medewerkenden al dan niet afhankelijk is van de prestatie van een medewerkende, van een afgebakende groep of van het bedrijfsresultaat, centraal.

In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op de algemene bestuurshervormingen van publiek management, waarbij een relatie wordt gelegd naar de huidige en toekomstige ontwikkelingen binnen de zorgsector. Paragraaf 2.3 staat in het teken van prestatieoriëntatie en -sturing, gevolgd door een aantal motivatietheorieën over belonen in relatie tot prestaties, die in paragraaf 2.4 aan de orde komen. Hierbij is onderscheid aangebracht tussen theorieën met een gedragsgeoriënteerde benadering en een theorie met een economisch-organisatorische georiënteerde benadering. Om het aantal theorieën beperkt te houden is in eerste instantie gekozen voor een viertal theorieën, die volgens de literatuur het meest relevant geacht worden. In paragraaf 2.5 worden beloningssystemen en toepassingen beschreven. In paragraaf 2.6 worden er conclusies getrokken op basis van de weergegeven theorieën. Paragraaf 2.7 beschrijft de essentiële verschillen tussen twee gekozen theorieën, die volgens de literatuur, de meeste empirische ondersteuning krijgen: de *expectancy-theorie* en de *agency-theorie*, om vervolgens in paragraaf 2.8 een synthese tussen beide theorieën te bewerkstelligen. Dit hoofdstuk wordt afgesloten door middel van een reflectie.

2.2 Algemene bestuurshervormingen publiek management

Volgens Kickert (1993) zijn de algemene bestuurshervormingen, die zich in verschillende landen hebben voltrokken, onder te verdelen in drie gemeenschappelijke trends:

1. Business managementtechnieken
2. Service en klantoriëntatie
3. Marktmechanisme en competitie

Business managementtechnieken

Business managementtechnieken hebben betrekking op de verschillende managementtechnieken en vaardigheden welke in de private sector worden gehanteerd en door managers werkzaam in de publieke sector worden overgenomen voor toepassing in die sector.

Service en klantoriëntatie

Service en klantoriëntatie heeft betrekking op de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening van publieke diensten (normering voor de te verlenen diensten). Marktmechanisme en competitie hebben betrekking op het functioneren van het prijsmechanisme op de markt en de concurrentie op de markt tussen vragers en aanbieders. Publieke diensten worden in toenemende mate geprivatiseerd, waarbij het prijsmechanisme in plaats van het budgetmechanisme wordt gehanteerd.

Bestuurshervormingen

De geschetste bestuurshervormingen zijn o.a. onder invloed van de economische recessie in de jaren tachtig tot stand gekomen. De hervormingen zijn gericht op bedrijfsmatigheid (efficiency en effectiviteit) en marktgerichtheid (vraag en aanbod).

Kickert (1993) beargumenteert op basis van de huidige verschillen tussen private en publieke organisaties, dat toepassing van private bedrijfsvoering niet klakkeloos kan worden gekopieerd naar de publieke sector.

Zoals het er nu naar uitziet zullen de komende jaren een deel van de hierboven geschetste hervormingen, met name vraagsturing en marktwerking, in min of meerdere mate hun verdere intrede binnen de gezondheidszorg doen.

2.3 Prestatieoriëntatie en -sturing

Prestatieoriëntatie

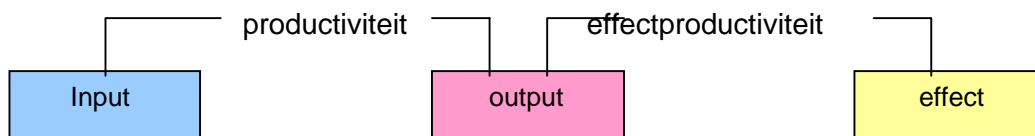
Het begrip 'prestatie' is in de loop van de tijd aan verandering onderhevig geweest. De Commissie ter bevordering van de arbeidsproductiviteit, een commissie die zich vlak na de Tweede Wereldoorlog bezighield met de stimulering van de arbeidsproductiviteit ging in 1947 bij het begrip 'prestatie' uit van: "de wijze waarop de individuele medewerkende zijn taak vervulde en van de hoeveelheid werk die hij verzette". Waar het op aan kwam was derhalve het verband, dat gelegd wordt tussen de beloning en de prestatie, welke de laatste in de differentiering van de beloning zijn uitdrukking vindt.

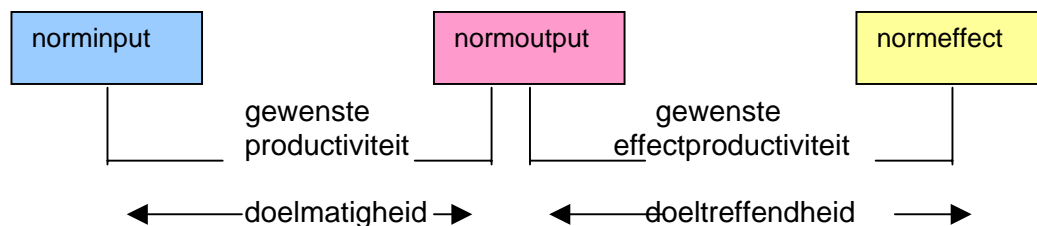
De Commissie Opvoering Productiviteit legde in 1970 bij het begrip 'prestatie' meer de nadruk op de economische resultaten van de groep of onderneming als geheel (Thierry).

In het boek van Hasselbekke (1990) wordt het begrip prestaties geïdentificeerd als eindproducten, zogenaamde outputs. Het productieproces wordt, ongeacht het niveau binnen een organisatie, op een zelfde wijze weergegeven.

De productiemiddelen en productiefactoren (input), hierbij kan het gaan om zowel goederen als diensten, wordt tijdens het proces (throughput) omgezet in eindproducten (output) die de uiteindelijke effecten (outcomes) teweeg brengen.

De productiviteit wordt binnen dit model gedefinieerd als de verhouding tussen de input en output. De productiviteit meet hoe de middelen in het productieproces worden omgezet in prestaties. De effectproductiviteit weerspiegelt de verhouding tussen outputs en outcomes. De doelmatigheid (verhouding tussen de gerealiseerde en de gewenste productiviteit) is volledig als met een gegeven hoeveelheid niet meer prestaties kunnen worden geleverd. De doeltreffendheid (verhouding tussen de gerealiseerde en de gewenste effectproductiviteit) geeft een indicatie van in hoeverre prestaties tegemoet komen aan de doelstellingen.





Figuur 1, paragraaf 2.3, productieproces, overgenomen uit: reader Publieke Private Bedrijfsvoering, 'prestatiemeting'.

In sommige visies op organisaties wordt betwijfeld of prestaties wel exact te omschrijven zijn. Het bepalen van doelen is niet alleen een rationeel, maar ook een politiek proces en omgevingseisen veranderen voortdurend (Kluytmans). Wil men echter weten welke bijdrage een afdeling precies levert aan de organisatiedoelstellingen dan dient men deze bijdrage zichtbaar te maken aan de hand van een aantal goed omschreven 'verantwoordelijkheidsgebieden' met bijbehorende prestatie-indicatoren als voorwaarden om tot prestatiesturing te komen (Kluytmans).

Prestatiesturing

Het managen van prestaties van medewerkers staat in veel **Human Resource Management** stromingen centraal. Twee modellen, het Michigan- en het Harvard model (Kluytmans), krijgen midden jaren tachtig vaste vorm in de VS. Centraal in beide modellen staat dat de opdracht van de manager het dusdanig motiveren van medewerkers is, dat zij tot optimale prestaties komen.

In de denkbelden van Michigan is prestatiesturing een centraal thema van personeelsmanagement. Het sturen van prestaties vindt plaats door middel van het beoordelen, belonen en ontwikkelen van medewerkers. Prestaties moeten in kaart worden gebracht en medewerkers moeten op deze prestaties worden beoordeeld en beloond (rol van het management).

Het Harvard-model geeft een veel implicietere rol aan de manager. Door het bevorderen van betrokkenheid van medewerkers, raken medewerkers gemotiveerd en dit bevordert hun prestaties. Motivatie is in dit model dus meer intrinsiek bepaald.

2.4 Het begrip motivatie en motivatietheorieën

Het begrip motivatie

Motiveren is volgens Fisscher e.a. (1988) het aanspreken en vergroten van de potentiële menselijke betrokkenheid en inzet om daarmee de doelstellingen van individu en organisatie te verwezenlijken.

Bowen (2001) maakt onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Volgens deze auteur kunnen leidinggevenden mensen niet motiveren om iets te doen, wel dwingen, omkopen en dergelijke. Motivatie moet volgens de auteur van binnenuit komen, maar zijn medewerkers wel te beïnvloeden en te stimuleren. Voorbeelden welke Bowen benoemd zijn: zinvol werk, leren, geschiedenis maken etc.

De Moor (1998) geeft aan dat de afbakening tussen de begrippen intrinsieke en extrinsieke motivatie niet altijd helder is. Financiële en andere materiele beloningen bepalen in hoge mate de bereidheid om arbeid te verrichten. Wordt aan de behoeften voor levensonderhoud, veilige werkcondities en sociale contacten op bevredigende wijze voldaan, dan treedt er volgens deze auteur een verschuiving op in de motivationele prioriteiten. De loonsverhoging op zich zal vaak een tijdelijke stimulerende werking hebben, maar mogelijk behalve wanneer er een verband gelegd kan worden tussen prestaties en financiële opbrengsten.

Motivatietheorieën

Bij motivatietheorieën kan men grofweg twee benaderingswijze onderscheiden:

1. Een sociaal-psychologische benadering.
2. Een economisch-organisatorische benadering

Sociaal psychologische (motivatie)theorieën zijn gericht op het verklaren van het gedrag van medewerkers en op het verklaren van de keuze voor een bepaald (prestatie)beloningssysteem. Prestatiebeloningssystemen maken gebruik van uit de leerpsychologie bekende gegeven dat de kans op herhaling van gedrag groter is wanneer dat gedrag wordt gevolgd door bekrachtigers. Zowel materiële als immateriële beloning kunnen als bekrachtigers werken.

In de economisch-organisatorische benadering staan de belangen van de aandeelhouders en de onderneming centraal, namelijk het maximaliseren van de aandelen.

Vanuit de sociaal-psychologische benadering zijn drie theorieën relevant:

- de two-factor-theorie;
- de equity-theorie; en
- de expectancy-theorie.

Hierbij moet worden opgemerkt dat de expectancy-theorie volgens de geraadpleegde literatuur de meeste empirische ondersteuning krijgt.

Herzberg (1996) onderscheidt in zijn *two-factor-theorie* twee categorieën van factoren in werksituaties, namelijk satisfiers en dissatisfiers. Satisfiers hangen samen met de inhoud van het werk, zoals o.a. het dragen van verantwoordelijkheid en mogelijkheden om persoonlijk te groeien en worden aangemerkt als echte motivatoren. Deze beloningen maken deel uit van de taak en zorgen ervoor dat het individu gemotiveerd zijn werk doet.

Dissatisfiers, zoals de werkomstandigheden, het type leiding, maar ook geld hebben betrekking op de werkomgeving, welke leiden tot een neutrale houding en niet tot motivatie, maar kunnen slechts voorkomen dat het individu gedemotiveerd raakt.

De *two-factor-theorie* heeft, ondanks grote populariteit vanwege haar eenvoud, weinig empirische ondersteuning gekregen (Locke, 1976). Toch is de theorie in staat gebleken consensus te scheppen over het feit dat bepaalde factoren leiden tot satisfactie dan wel dissatisfactie (Wexley & Yukl, 1984). Tevens kan vanuit de *two-factor-theorie* worden verklaard dat onder de omstandigheid dat geldt wordt

gepercipieerd als waardering of erkenning, het een significante rol kan spelen als motivator (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

De *equity-theorie* stelt dat iemand de waargenomen verhouding tussen de eigen bijdragen en die van een ander vergelijkt met de verhouding tussen de eigen verkregen opbrengsten (bijvoorbeeld) geld en die van de ander. Indien de verhouding ongelijk is raakt de persoon gemotiveerd om de ontstane dissonantie op te heffen. Dit kan resulteren in verscheidene acties van deze persoon. Aangezien geld één van de meest zichtbare componenten is, speelt het volgens Milkovich (1987) een zeer belangrijke rol.

De *expectancy-theorie* (Vroom, 1964) is een cognitieve leertheorie, waarin wordt verondersteld dat mensen kiezen voor het gedrag dat hun het meeste nut oplevert. In deze theorie staat de koppeling tussen gedrag en gedragsgevolgen centraal. In de *expectancy-theorie* raakt een persoon gemotiveerd tot het verrichten van taken, indien de uitvoering daarvan opbrengsten tot gevolg heeft. Motivatie tot het verrichten van taken is gelegen in de opbrengst die met de realisatie van de betreffende taken behaald kan worden (Lawler, 1971).

De drie belangrijkste elementen van die theorie zijn:

1. De verwachting dat een zekere inspanning leidt tot een bepaalde werkprestatie ('expectancy').
2. De verwachting dat door het leveren van die prestatie bepaalde opbrengsten kunnen worden verworven.
3. De aantrekkelijkheid van die opbrengsten.

Lawler heeft het kernthema van deze theorie uitgewerkt naar het belang van beloning.

Dat belang is groter naarmate:

- beloning in sterkere mate wordt gezien als een middel om motieven te realiseren of doelen te bereiken;
- die motieven of doelen van meer belang zijn voor het individu.

Belonen heeft dus een meer of minder instrumenteel karakter. Bij resultaatsafhankelijke beloning is een deel van de beloning afhankelijk van het geleverde resultaat. De *expectancy-theorie* houdt in dat deze meer effectief zal zijn indien het individu een positieve samenhang waarneemt tussen het geleverde prestatieresultaat en een bepaalde beloning.

Vanuit de economisch-organisatorische benadering wordt de *agency-theorie* het meest relevant geacht. Hierbij kan onderscheid worden aangebracht tussen de theorie van de principaal en agent en de positieve *agency-theorie*.

De theorie van de principaal en agent bestudeert de relatie tussen beide. In een agentrelatie kan een onderscheid gemaakt worden in een principaal, in dit geval een werkgever van een of meerdere agenten, in dit geval medewerkers, die werk uitvoeren in opdracht van de principaal.

Er wordt in deze theorie vanuit gegaan dat beide partijen streven naar nutsmaximalisatie. In de theorie wordt verondersteld dat er een probleem ontstaat omdat beiden vanuit hun rol en positie in de organisatie andere belangen nastreven. Voor de werkgever betekent dit een zo hoog mogelijke winst tegen zo

laag mogelijke (loon)kosten en voor de medewerkende een zo hoog mogelijk loon tegen zo weinig mogelijk inspanning.

Principaal-agent-problemen doen zich voor wanneer:

- Principaal en agent verschillende belangen hebben (Hazeu, 2000).
- Er sprake is van een scheiding tussen eigendom en bestuur over de organisatie (Berle & Means, 1932).

In de principaal-agent-relaties gaat het om hoe het contract (in de ruimste betekenis van het woord) tussen beide partijen kan worden gespecificeerd op een manier dat de agent optimaal wordt gemotiveerd om in het belang van de principaal te handelen (Hazeu). Het kunnen impliciete dan wel expliciete, formele dan wel informele contracten zijn. Echter blijven contracten volgens veel auteurs (Hazeu) onvolledig en is er sprake informatie-asymmetrie en belangenverschil. Mogelijke oplossingen die worden aangereikt zijn: aanwijzingen van een toezichthouder, het opleggen van een verplichting tot het verstrekken van gedetailleerde informatie, het maken van afspraken over de verdeling van resultaat en risico, of door het creëren van een gevoel van gezamenlijkheid.

Aan alle contractvormen zijn kosten (agency-kosten) verbonden.

Om het handelen van agenten te sturen, reikt de *agency-theorie* twee beheersinstrumenten aan: de fasering van het besluitvormingsproces en de ontwikkeling van beloningsstructuren. In de *agency-theorie* wordt verondersteld dat, onafhankelijk van de aard van de organisatie, agenten altijd beloond willen worden voor de geleverde prestaties. Verondersteld wordt dat de agent alleen optimaal zal presteren als deze zijn beloning kan maximaliseren.

Behalve een motiverende werking heeft beloning in de *agency-theorie* ook een risicoverdelingsfunctie en een selectiefunctie (Hazeu). De verdelingsfunctie heeft vooral te maken met de mate, waarin de beloning vast dan wel variabel is. Bij een vaste beloning draagt de werkgever het risico, bij een variabele beloning de medewerkende. De selectiefunctie houdt in dat bepaalde mensen zich meer tot het gekozen beloningssysteem aangetrokken voelen dan anderen, afhankelijk van hun risicohouding, de mate waarin zij door beloningssystemen gemotiveerd worden en de inschatting van hun eigen productieve prestaties.

Binnen de *positieve agency-theorie* betogen Berle & Means (1932) dat senior managers streven naar macht, prestige en beloningen, terwijl aandeelhouders slechts geïnteresseerd zijn in winst. Senior management bevindt zich in de positie dat zij zich kunnen verrijken ten koste van de aandeelhouders. Berle & Means noemen dit 'corporate plundering'. Drie mechanismen voorkomen dit:

- De markt zorgt ervoor indien het management slecht presteert de prijs van de aandelen daalt, waardoor het gevaar ontstaat van overname en vervanging van het management.
- De markt stelt eisen aan de reputatie van een senior manager, omdat deze van belang is voor zijn positie op de arbeidsmarkt.
- Hoe groter de intensiteit van de concurrentie op de markten, des te beperkter de mogelijkheden tot zelfverrijking door senior managers, omdat de marktpositie hier direct onder heeft te leiden.

2.5 Beloningssystemen en toepassingen

Beloningssystemen zijn en kunnen op vele manieren worden weergegeven en toegepast.

Beloningssystemen

Kluytmans en Vander Meeren (1992) verdelen beloningssystemen in drie groepen:

- 1 Systemen die nauwelijks of geen koppeling kennen tussen prestatie en beloning (vast salaris).
- 2 Systemen die een beperkte koppeling kennen tussen prestatie en beloning (een deel van het salaris is vast en een ander deel variabel of er is sprake van een vast salaris, maar de snelheid waarmee men de salarisschaal doorloopt is gekoppeld aan de geleverde prestatie).
- 3 Systemen die een volledige koppeling kennen tussen prestatie en beloning (het salaris is volledig afhankelijk van de geleverde prestatie).

Als de financiële beloning vastgesteld wordt op grond van het resultaat van de taakuitoefening, dan is er sprake van een directe koppeling c.q. directe prestatiebeloning. (stukloon, commissieloon etc). Heeft de koppeling een indirect karakter, dan bevindt zich tussen het werk en de beloning een schakel (indirecte prestatiebeloning). Indirecte beloningen steunen op de resultaten van een beoordeling van de merit of verdienste van de medewerkende (Von Grumbkow).

Maassen (1997) maakt onderscheid in drie beloningssystemen, die elk voor- en nadelen hebben, maar mogelijkheden bieden om het agency-probleem te beheersen.

Resultaatafhankelijk betekent dat de beloning van de monitor wordt gekoppeld aan de prestatie als geheel.

De relatie tussen inzet en beloning is in tegenstelling tot de outputnormering niet bepalend. Komt de monitor (agent, die een deel van de monitor functie van de principaal overneemt) zijn verplichtingen jegens de principaal na, maar gaat het slecht met de organisatie dan wordt de monitor minder betaald.

Bij outputnormering is het noodzakelijk vooraf te specificeren hoe de output eruit dient te zien.

Systeem Kenmerk	Resultaat afhankelijk (monitor als inside contractor)	Prestatie afhankelijk (outputnormering)	Resultaat en prestatie- onafhankelijk (inputnormering)
Doelcongruentie	Organisatiedoel is gelijk aan individueel doel	Individu krijgt mogelijkheid eigen belang te maximaliseren	Geen doelcongruentie
Monitoringkosten	Laag	Ex ante: hoog Ex post: laag	Hoog
Kosten van beloning	Hoog	Hoog	Laag
Resulterende arbeidsefficiency	Hoog	Hoog	Laag
Besluitvorming	Vergaande delegatie	Geen delegatie	Beperkte delegatie van bevoegdheden

Geschikt voor:	Stabiele omgeving	Eenvoudige omgeving	Complexe en dynamische omgeving
Nadeel	Geen loon naar werk (wel loon naar resultaat)	Sub-optimalisatie	Resultaat en prestatie-onafhankelijk

Tabel 1, paragraaf 2.6, overgenomen uit: *'De agency-theorie in sociologisch bedrijfskundig perspectief'*, Maassen (1997).

Toepassingen

Toepassingen van beloningssystemen kunnen we grofweg verdelen in twee soorten:

1. Individuele beloning (gericht op een persoon).
2. Collectieve beloning (gericht op een specifieke (functie)groep. Er worden met alle medewerkers uit deze groep prestatie-afspraken gemaakt (vaak hogere functies) of gericht op alle medewerkers.

Een groepsbeloningssysteem gaat uit van het sociale wezen in de mens. Groepsbeloning is volgens Von Grumbkow (1982) een human relations-oplossing voor het probleem hoe een medewerkende met geld is te prikkelen. Groepsbeloning combineert een vleugje eigenbelang (scientific management) met samenwerken (human relations). De beloning werd in de tijd van het scientific management opgevat als het enige motief waarmee men medewerkers tot een bepaald arbeidsgedrag kon stimuleren.

In de human relation visie werd de nadruk gelegd op de sociale behoefte van de medewerkers en de betekenis van de informele groep en de groeps sfeer voor de uiteindelijke prestatie.

In de human resources benaderingen (neo-human-relations) waren de behoeften aan persoonlijke ontplooiing en ontwikkeling van kennis en vaardigheden van centrale betekenis als determinanten van prestaties. In de human resources management benaderingen worden mensen als 'bedrijfsmiddelen' gezien.

2.6 Conclusies theorieën

De hervormingen binnen het openbaar bestuur lijken zich verder uit te breiden naar andere sectoren, zoals de gezondheidszorg. Onder financiële druk zullen de ontwikkelingen steeds meer op bedrijfsmatig management komen te liggen, waarbij vraagsturing en marktwerking zich verder zullen ontwikkelen. Criteria als efficiency en effectiviteit zullen daarbij een grote rol gaan spelen. Sturen op prestaties en resultaten lijken onontbeerlijk.

Motivatie kan intrinsiek of extrinsiek zijn, maar het blijkt dat dit onderscheid niet altijd even helder is en eerder verrichte onderzoeken blijken niet in staat eenduidige uitkomsten te tonen.

In alle (motivatie)theorieën komt echter duidelijk naar voren dat geldelijke beloning gezien kan worden als een prikkel, niet alleen als een prikkel om mensen te beïnvloeden om überhaupt te gaan werken, maar ook om mensen bepaalde prestaties te laten leveren en/of om gewenst gedrag te realiseren.

Beloning als het enige motief om medewerkers tot een bepaald arbeidsgedrag te stimuleren is reeds lang geleden achterhaald. Motivatie hangt dus niet alleen af van de beloning, maar ook van andere factoren, die vaak met elkaar samenhangen. Het gaat dus uiteindelijk om een totale (werk)situatie, waarbij factoren elkaar kunnen versterken of ondermijnen, maar waarbij getracht wordt middels het sturen en het benoemen van verwachte resultaten op basis van prestatie-indicatoren, het uiteindelijke resultaat positief te beïnvloeden.

2.7 De verschillen tussen de expectancy-theorie en agency-theorie

De *expectancy-theorie* is een gedragsgeoriënteerde (motivatie)theorie, terwijl de *agency-theorie* een economisch-organisatorisch georiënteerde (motivatie)theorie is. Beide theorieën hebben verschillende uitgangspunten.

De *expectancy-theorie* veronderstelt dat een persoon een (subjectieve) verwachting ontwikkelt ten aanzien van de te leveren inspanning voor het volbrengen van een taak. Voor de uitvoering van deze taak wordt een opbrengst in het vooruitzicht gesteld. Differentiatie naar verschillende taken leidt tot een verhoogde motivatie. Het gewenste gedrag wordt door de leiding aangegeven. Er is sprake van een korte termijn horizon, waarbij de beloning gekoppeld wordt aan prestatie-indicatoren en gedifferentieerd naar individuen. Hierdoor is er een direct en geloofwaardig verband tussen prestatie en beloning.

De beloning wordt gekoppeld aan prestatie-indicatoren en gedifferentieerd naar taken en/of individuen. Het gaat hierbij om een direct en geloofwaardig verband tussen prestatie en beloning. De *expectancy-theorie* veronderstelt dat individuen verschillend zijn en ook anders reageren op een bepaalde situatie.

Binnen de *agency-theorie* wordt de strategisch gewenste performance door de aandeelhouders bepaald en gaat men ervan uit hoe hoger de prestatieprikkel, des te hoger het verwachte resultaat. De termijn horizon richt zich binnen de *agency-theorie* op de lange termijn. De inspanningen van de agent kunnen (meestal) niet door de principaal worden waargenomen en het is dus niet zeker of de geleverde prestatie(s) door de agent zelf tot stand is gebracht. Tevens gaat men er binnen deze theorie vanuit dat de agent risico-avers is en beschikt over bepaalde informatie. Het vaststellen van de optimale beloningsstructuur vindt dus plaats zonder dat de inspanningen door de agent kunnen worden waargenomen. Verondersteld wordt dat hoe hoger de prestatieprikkel die door de aandeelhouders wordt versterkt, des te hoger het verwachte resultaat. Voor het te lopen risico ontvangt de agent een premie.

2.8 Synthese expectancy en agency-theorie

In de meeste organisaties zijn er operationele, tactische en strategische taken te onderscheiden. Operationele en voor een deel tactische taken worden gekenmerkt door een direct zichtbaar resultaat op korte termijn. Het kenmerk van strategische taken is dat het resultaat vaak niet direct zichtbaar is, maar gericht is op het resultaat of verandering op lange termijn. Operationele taken worden vaak door direct uitvoerenden verricht, tactische taken door het middenkader en de strategische taakuitoefening en beslissingsbevoegdheid liggen vaak bij de top van een organisatie.

De *agency-theorie* zou beredenerend vanuit bovenstaande opsomming van de verschillen tussen beide theorieën en de taakverdeling binnen een organisatie met name verklaringskracht bezitten bij het toepassen van beloningsprikkels bij het hogere management. Het hogere management richt zich op het bedrijfsresultaat, met name op de langere termijn. Hierbij dient te worden opgemerkt dat er binnen een not-for-profit organisatie geen sprake is van aandeelhouders en dat het streven naar winst geen doel (op zich) is.

Het belang en de invloed van de aandeelhouders volgens de *agency-theorie* kan derhalve niet in een not-for-profit organisatie worden onderzocht. Ook is er geen duidelijke scheiding van tussen eigendom en bestuur, omdat er geen sprake is van eigendom.

De *expectancy-theorie* zou beredenerend vanuit bovenstaande opsomming van de verschillen tussen beide theorieën en de taakverdeling binnen een organisatie met name verklaringskracht bezitten bij het toepassen van beloningsprikkels bij het middenmanagement en uitvoerenden.

Het middenmanagement en de uitvoerenden zijn gericht op direct resultaat (korte termijn) en overzien daarbij vaak niet de individuele bijdrage aan het bedrijfsresultaat.

Beide theorieën bezitten onafhankelijk van elkaar onvoldoende verklaringskracht. Door beide theorieën naast elkaar te laten bestaan kan men toetsen in hoeverre deze theorieën samen verklaringskracht bezitten, waarbij vooral het onderscheid tussen korte – en lange termijn en een al dan niet direct zichtbaar resultaat gekoppeld wordt aan het onderscheid tussen uitvoerende en leidinggevende medewerkers.

2.9 Reflectie op hoofdstuk twee

In dit hoofdstuk zijn de eerste twee onderzoeksvragen behandeld en gerelateerd aan de centrale vraagstelling. Dit is gebeurd aan de hand van verschillende theorieën over prestatie, motivatie en beloning.

De synthese tussen de *expectancy-theorie* en de *agency-theorie* vormen tezamen de basis waarop het onderzoek is gebaseerd en waar de, in hoofdstuk vier, geformuleerde hypothesen afgeleide van zijn.

De bevindingen vanuit de literatuur dienen het onderzoek te ondersteunen en waar mogelijk de resultaten te verklaren.

3 BESCHRIJVING VAN DE ONDERZOEKSORGANISATIE

3.1 Introductie hoofdstuk drie

In dit hoofdstuk worden in de volgende twee paragrafen de koepelorganisatie Stichting Katholieke Verplegings- en Verzorgingsinstellingen en de daartoe behorende onderzoeksorganisatie beschreven. Dit gebeurt aan de hand van de historie, de organisatieopbouw, de –structuur, de visie en de werkwijze. Paragraaf vier beschrijft het huidige personeelsbeleid binnen de sector en binnen de onderzoeksorganisatie.

In paragraaf vijf treft u informatie aan over ConForte, het samenwerkingsverband van een aantal bestuurders van koepelorganisaties in de gemeente Rotterdam. Paragraaf vijf geeft u in informatie over de rol van de overheid bij de CAO – onderhandelingen, de doelstelling van de brancheorganisatie Arcares, en de relevante werknemersvertegenwoordigers, de vakbonden (CFO/CNV, ABVAKABO FNV, FHZ, LAD en NU' 91). In de laatste paragraaf treft u een reflectie op de in dit hoofdstuk weergegeven informatie.

3.2 Beschrijving van de koepelorganisatie

Historie

De stichting Katholieke Verplegings- en Verzorgingsinstellingen bestaat in gefuseerde vorm sinds 1 januari 2000. Ze is voortgekomen uit een aantal Rooms-katholieke organisaties op het gebied van wezen- en ouderenzorg die reeds heel veel jaren in het Rotterdamse actief zijn en waarvan de wortels van één organisatie zelfs teruggaat tot 1792. Die organisaties werden vaak gerund door religieuze zusters. In de laatste decennia zijn zij geheel door leken vervangen. De katholieke achtergrond is nu nog in de huizen te herkennen aan de aanwezigheid van een kapel, verder wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan geestelijke verzorging, levensbeschouwing en aan ethiek.

Organisatieopbouw en -structuur

Stichting 'KVV' is een dienstverlenende not-for-profit organisatie met een breed pakket aan intramurale woonvoorzieningen, intramurale en extramurale zorg en welzijnsdiensten bestemd voor specifieke doelgroepen, met name ouderen. In de extramurale sector wordt aandacht besteed aan verdere marktorientatie en samenwerking.

Bij de stichting KVV zijn op dit moment ± 2200 medewerkers werkzaam. De KVV bestaat uit een viertal regio 's, een stafbureau met daaraan gelieerd een servicebureau, een centrale financiële administratieve dienst en een tweetal bestuurders, alle gelokaliseerd in de gemeente Rotterdam. De regio 's worden aangestuurd door een regiodirecteur. De regiodirecteuren en de bestuurders vormen gezamenlijk de directieraad. Toezicht op het KVV bestuur vindt plaats door een Raad van Toezicht.

De vier regio's bestaan uit:

- KVV regio Centrum: Geriatrisch Centrum en verpleeghuis Antonius Binnenweg;
- KVV regio ZuidWest: zorgcentrum Simeon en Anna, woon- en zorgcentrum Dorpsveld, - Maasveld en - Joachim en Anna;
- KVV regio Oost: Verpleeghuis en reactiveringscentrum Antonius IJsselmonde, woon- en zorgcentrum Dijkveld en - Nijeveld;

- KVV regio NoordWest: Geriatrisch Centrum Stadzicht en verzorgingshuis Liduina.

Daarnaast beschikt de KVV in samenwerking met wooncorporatie Maasanker over de volgende serviceflats en woongebouwen:

- Serviceflat Anatole France (regio Oost)
- Serviceflat Bertrand Russel (regio Oost)
- Woongebouw Sophiahof (regio Centrum)
- Woongebouw 'de Sevenscamp' (regio ZuidWest)

Het aanbieden van een pakket woon-, zorg- en dienstverlening gebeurt lokaal, in de regio's. Ondersteuning ten behoeve van strategievorming, beleidsvoorbereiding en –advisering ten behoeve van de regio 's gebeurt centraal door het stafbureau. Basis voor centrale ondersteuning is met name de schaalgrootte en de gewenste samenhang, waardoor er doelmatig en efficiënt gewerkt kan worden.

Binnen de KVV heeft elke regio een ondernemingsraad. Naast regionale ondernemingsraden heeft de KVV ook een centrale ondernemingsraad. De leden van de centrale ondernemingsraad zijn afgevaardigden uit de regionale ondernemingsraden.

Binnen de KVV heeft elke instelling een cliëntenraad. Naast instellingsgebonden cliëntenraden heeft de KVV een centrale cliëntenraad. De leden van de centrale cliëntenraad zijn afgevaardigden uit de instellingsgebonden cliëntenraden.

De visie van de KVV

Binnen de KVV als zorgorganisatie staat het individu centraal. De KVV wil kwaliteit toevoegen aan het leven van de mensen binnen zijn leef -en werkgemeenschap en daarbuiten voor zover zij daartoe een beroep op haar doen. Voor degenen die zorg behoeven betekent dit dat uitoefening van autonomie en behoud van zelfstandigheid uitgangspunten zijn voor de zorgverlening. Ten aanzien van de medewerkers geldt het uitgangspunt dat hun kwaliteit de kwaliteit van de zorg en van de organisatie bepaalt. Annex aan dit uitgangspunt is dat medewerkers optimale verantwoordelijkheid wordt gegeven voor de kwaliteit van hun werk.

De KVV als zorgorganisatie oriënteert zich eerst en vooral op het primaire proces. Zij wil in beginsel op alle vragen op het gebied van verpleging en verzorging - hoe moeilijk en complex ook - een antwoord kunnen bieden en ze wil dit antwoord ter beschikking stellen aan alle zorgvragers die een beroep op haar doen, ongeacht inkomen, afkomst of religieuze overtuiging. De KVV wil m.b.t. de wijze en plaats van de zorgverlening maximaal rekening houden met de wensen van de zorgvragers en voor zover mogelijk de zorg naar het individu brengen in plaats van andersom (zorg volgt vraag). Voor de KVV als organisatie betekent dit dat zij de continuïteit in de zorgketen van verzorging en verpleging heeft te waarborgen, hetzij als leverancier, hetzij als organisator van zorg.

De KVV wil een zorgorganisatie van excellente kwaliteit zijn. Dit betekent dat de medewerkers goed worden opgeleid en hun kwalificatie op hoog peil wordt gehouden, verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden gelegd

en medewerkers integrale verantwoordelijkheid wordt gegeven voor het product of de dienst die zij leveren. Anderzijds zal het management het zorgaanbod voortdurend spiegelen aan ontwikkelingen in de vraag en innovaties teweegbrengen waar en wanneer dat nodig is.

Qua imago streeft de KVV er naar te worden gezien als een excellente zorgaanbieder waarop niemand vergeefs een beroep zal doen en waarvan de mogelijkheden, om bij vragen op het gebied van verpleging en verzorging een adequaat antwoord te bieden, vrijwel nooit zijn uitgeput.

Deze uitgangspunten betekenen enerzijds dat de organisatiestructuur dicht op het primaire proces moet zijn “gebouwd” en deze maximaal moet faciliteren; dat impliceert maatwerk en verscheidenheid. Anderzijds wordt van de organisatie als geheel maximale synergie gevraagd om de hoge ambities van de KVV waar te kunnen maken tegenover de cliënten (Bron: strategisch beleidsplan 2001, opgesteld door L. Jacques, stafdirecteur a.i).

Samenvatting van de mens- en zorgvisie

In de visie van de KVV staat de mens in zijn heelheid centraal. Heelheid duidt op een bendering waarbij een mens gezien wordt als een eenheid met deelaspecten: lichamelijk, geestelijk, sociaal en spiritueel. Een mens is verantwoordelijk voor het leven dat hij leidt met alle mogelijkheden en beperkingen die dat biedt.

Zelfstandigheid en eigen regelvermogen zijn uitgangspunten. Tegelijk is een mens ook medemens en functioneert hij binnen een sociaal systeem. Dit is enerzijds de kring van familie en vrienden en anderzijds de omgeving waarin hij woont en leeft. De zorg- en dienstverlening sluiten aan op de wensen, behoeften en noden van de cliënt, daarbij rekening houdend met zijn eigen zelfstandigheid, regelvermogen, bestaande capaciteiten en sociaal systeem. In de relatie tussen cliënten en hulpverleners staan respect en gelijkwaardigheid voorop. Dit is gericht op versterking van de positie en autonomie van de cliënt die beschouwd wordt als een individu met een unieke levensloop waarvan ziekte een onderdeel kan vormen.

3.3 Beschrijving van de onderzoeksorganisatie: KVV regio Centrum

KVV regio Centrum bestaat uit verpleeghuis Antonius Binnenweg, met een huidige beddencapaciteit van 300; 180 psychogeriatrische plaatsen en 120 somatische plaatsen. De huidige capaciteit zal in de komende jaren worden afgebouwd naar 168 plaatsen. De werkzaamheden worden verricht door 459 medewerkers, exclusief oproepkrachten.

Kerncijfers

Personeelssterkte in aantallen en fulltime equivalenten		FTE
Cluster Zorg en Wonen en cluster kortdurende zorg en behandeling:	254	206.20
Cluster Zorg en Expertise:	90	56.90
Cluster facilitaire dienstverlening en technologie:	53	40.96
Cluster Management Ondersteuning:	19	15.39
Directie en -secretaresse:	3	2.51
Overige (instroom en doorstroombanen e.d):	40	42.19

Totaal	459	363.15
---------------	-----	---------------

Binnen KVV regio Centrum zijn ruim 100 functies te onderscheiden. Momenteel heeft KVV regio Centrum 125 fulltime en 334 parttime medewerkers in dienst. Daarnaast wordt gewerkt met ongeveer 30 vaste oproepkrachten.

De organisatieopbouw, de –structuur en de werkwijze

In Antonius Binnenweg wordt sinds 1999 gewerkt met woongroepen met een eigen leefstijl: woongroepen van gelijkgestemden, voor mensen die dezelfde waarden en normen kennen, dezelfde achtergrond hebben en daarom voor dezelfde leefstijl kiezen. De dagindeling, het interieur en de huishouding in een woongroep zijn op de leefstijl afgestemd. Het idee achter het werken met woongroepen met een eigen leefstijl is: het wonen in een verpleeghuis moet meer en beter aansluiten op het dagelijks leven dat de bewoners daarvoor hadden. Dat dagelijkse leven was toen niet voor iedereen gelijk en dat hoeft het dus ook in het verpleeghuis niet te zijn.

Deze zorginhoudelijke visie is ingebed in een organisatorisch kader; de zogenaamde small business units. De SBU heeft, binnen de door het managementteam gestelde kaders, maximale ruimte om de woongroep vorm te geven, eigen beleidslijnen uit te zetten en eigen deelbudgetten te beheren.

De productgroepen zijn ondergebracht in vijf clusters (onderdelen), die erop zijn gericht om de 19 Small Business Units (SBU's) te ondersteunen:

1. Het cluster zorg en wonen, bestaande uit 16 SBU's.
2. Het cluster kortdurende zorg en behandeling, bestaande uit 3 SBU's.
3. Het cluster zorg & expertise
4. Het cluster managementondersteuning
5. Het cluster facilitaire dienstverlening & technologie

Voor elke SBU is een zorgteammanager aangesteld. Deze is verantwoordelijk voor de zorg- en dienstverlening binnen de SBU. De zorgteammanager geeft leiding aan de medewerkers van de SBU en legt verantwoording af aan de manager van de cluster waartoe de SBU behoort. In een managementcontract tussen zorgteammanager en clustermanager zijn alle afspraken vastgelegd betreffende: productie, beschikbare budgetten, personeelsformatie, jaarplan, kwaliteitsvereisten, verbetertrajecten en wederzijdse informatievoorziening. In dit contract staan ook de resultaatgerichte afspraken en de afspraken over specifieke ondersteuning en coaching. (bron: '*Thuis in het verpleeghuis*'; over woongroepen met een eigen leefstijl).

Voor een organisatiestructuur verwijs ik u naar het organogram in bijlage 1.

3.4 Regionale samenwerking met koepelorganisaties

De aanbieders verpleging en verzorging in de regio van het zorgkantoor Rotterdam bundelen in ConForte hun krachten om goede voorwaarden te scheppen voor een op de cliënt toegesneden zorg- en dienstverlening. Het bureau draagt zorg voor de voorwaarden zodat de samenwerkingsovereenkomst die gesloten is tussen de participanten van ConForte kan worden uitgevoerd. Dit betekent met name dat er

een belangrijke taak is weggelegd voor coördinatie, planning en voortgang van de werkzaamheden van het samenwerkingsverband (Bron: www.Conforte.nl).

3.5 Sociale partners

Overheid

De rol van overheid, in de vorm van het ministerie van VWS, is bij de daadwerkelijke CAO- onderhandelingen ten behoeve van de sector verpleging en verzorging beperkt. Het ministerie van VWS bepaald de ruimte voor de zorgverlening (type zorg, bouw e.d.) en de mate waarin de arbeidskosten (kunnen) stijgen, die vervolgens versleuteld worden in tarieven. Deze vaste systematiek is gebaseerd op tarieven en budgetten en gekoppeld aan de algemene loonstijging. (Bron: interview met de heer E. Bolhuis, directeur arbeidsmarktbeleid ministerie VWS).

Werkgeversvertegenwoordiger

Arcares is de landelijke branchevereniging voor verpleging en verzorging. De vereniging telt 780 leden. In totaal vertegenwoordigen zij 334 verpleeghuizen en 1366 verzorgingshuizen. Zij leveren zorg aan zo'n 200.000 cliënten. Ze hebben samen 200.000 medewerkers. Arcares bestaat sinds 1 januari van het jaar 2000. Het is een vereniging. Deze is voortgekomen uit de juridische fusie van de WoonZorg Federatie (WZF) en de Nederlandse Vereniging voor Verpleeghuiszorg (NVVz). De officiële doelstelling van de vereniging luidt: "het ontwikkelen en optimaliseren van de algemene voorwaarden en omstandigheden waaronder de aangesloten instellingen het zorgaanbod kunnen verwezenlijken op een zodanig wijze dat het aansluit bij de behoefte en de zorgvraag van de cliënten". Om dat doel te bereiken ontwikkelt Arcares een, door de leden gedragen, branchebeleid. Op basis van dat beleid behartigt Arcares de belangen van de leden. Ze vervult ten behoeve van de leden de werkgeverstaken. Als werkgeversorganisatie onderhandelt Arcares onder andere met de vakorganisaties over de CAO (Bron: www.Arcares.nl).

Werknemersvertegenwoordiging

Voor de vakbonden hebben de afgelopen decennia geijverd voor het gebruik van functiewaardering. Zij vonden het belangrijk dat zekere beloningsverschillen tussen functies gerechtvaardigd zijn naar de makte, waarin zij verschillen in zwaarte. Functies van gelijke zwaarte dienen gelijk beloond te worden. Zwaardere functies dienen meer te verdienen dan lichtere functies en omgekeerd. Daarbij gaat het niet alleen om de beloningsverschillen binnen een instelling, maar ook om evenwichtige beloningsverhoudingen tussen de verschillende instellingen in de bedrijfstak 'zorg' te realiseren..

Het systeem moet waarborgen dat alle relevant geachte aspecten van de functies op de juiste wijze worden meegewogen. Het moet een helder, controleerbaar meetinstrument zijn, dat overal op dezelfde wijze op alle functies wordt toegepast. Tevens moet het voor betrokkenen medewerkers mogelijk zijn om de uitkomsten van de functie te toetsen.

3.6 Personeelsbeleid in de sector en in de onderzoeksorganisatie

Personeelsbeleid in de sector

Grondslag voor het personeelsbeleid in de sector Verpleging en Verzorging vormt de CAO Verzorging en Verpleging (CAO V&V), die sinds kort (september 2003) in gewijzigde vorm van toepassing is.

De CAO- AG - met als doel beleidsintensivering van een verbetering van de arbeidsomstandigheden en terugdringing c.q. beheersing van het ziekteverzuim en de arbeidsongeschiktheid -, en de CAO Sociale begeleiding – met als doel te bepalen hoe ingeval van fusie, vormen van samenwerking, reorganisatie dan wel gehele of gedeeltelijke sluiting van een instelling, in de eventuele nadelige sociale gevolgen voor de werknemer volgens deze CAO opgenomen bepalingen in een sociaal plan wordt tegemoetgekomen - zijn sinds september 2003 integraal onderdeel van de CAO- V&V.

De CAO- V&V is een zogenaamde norm CAO. De CAO biedt werkgevers de ruimte om, in overleg met de ondernemingsraad, eigen beleid te formuleren.

Daarnaast is er sprake van een zogenaamde bottom-up benadering: het beleid in de instelling staat centraal. De sociale partners zijn faciliterend.

Personeelsbeleid in de onderzoeksorganisatie

De genoemde CAO vormt het uitgangspunt van het personeelsbeleid binnen de onderzoeksorganisatie. Daar waar de CAO mogelijkheden biedt om in overleg met de ondernemingsraad andere regelingen te treffen is er in meer of mindere mate gebruik van gemaakt. Als belangrijke aanvullingen, die relevant zijn voor het personeelsbeleid, op de genoemde CAO gelden het Sociaal Statuut, de consequenties van de keuzes voor het model Integraal Kwaliteitssysteem Verpleging (MIK-V) en de nota 'het Sociaal Beleid'. Deze laatst genoemde beschrijft o.a. wat de organisatie verstaat onder goede zorg voor medewerkers, de KVV als bijzondere onderneming, de doelstellingen (materiele beloning, werkklimaat, arbeidsomstandigheden, kwaliteit van het werk, sociaal klimaat, toekomstperspectief, voldoende medewerkers en wat bindt en boeit) en eindigt met de uitvoering.

3.7 Reflectie op hoofdstuk drie

In dit hoofdstuk heeft een beschrijving van de koepelorganisatie en de daarbij behorende onderzoeksorganisatie plaatsgevonden aan de hand van de historie, de organisatiestructuur, werkwijze en visie. Tevens is er informatie verstrekt over het samenwerkingsverband tussen de bestuurders van de Rotterdamse koepelorganisaties, de werkgeversvertegenwoordiger en de werknemersvertegenwoordiging en is de (beperkte) rol van de overheid bij de CAO onderhandelingen toegelicht. Aan het einde van dit hoofdstuk zijn de grondslagen waarop het personeelsbeleid binnen de sector en binnen de onderzoeksorganisatie stoelt benoemd.

De hypothesen zijn onderverdeeld aan de hand van drie analyseniveaus, die ook binnen het onderzoek als aparte onderzoeksterreinen benaderd zijn. Het is namelijk de bedoeling om de wenselijkheid en haalbaarheid van prestatiebeloning te onderzoeken en hoe er binnen de verschillende analyseniveaus over dit item wordt gedacht, deze gedachten tegenover elkaar te plaatsen en daarna, waar mogelijk, te integreren. Het argument om het onderzoek op deze wijze vorm te geven is het feit dat het een explorerend onderzoek betreft, waarbij de wenselijkheid van

resultaatafhankelijke beloningssystemen wordt onderzocht en wordt gekeken naar de verdeling van de wenselijkheid van enigerlei vorm van resultaatafhankelijke beloning.

4 HET ONDERZOEK

4.1 Introductie hoofdstuk vier

In dit hoofdstuk staat het operationaliseren van de begrippen centraal. In de volgende paragraaf wordt aandacht besteedt aan de onderzoeksmethode in zijn algemeenheid.

Paragraaf 4.3 beschrijft de daartoe geformuleerde hypothesen. Paragraaf 4.4 staat in het teken van de onderzoeksverantwoording en beschrijft de onderzoekspopulatie, de dataverzameling en de meetniveaus.

Paragraaf 4.5 beschrijft de gehanteerde onderzoeksmethode per onderzoeksvraag, afgeleide van de geformuleerde hypothesen. Daarna wordt in paragraaf 4.6 ingegaan op de respons, analyse en verwerking van de resultaten van het onderzoek.

Paragraaf 4.7, de laatste paragraaf, geeft een reflectie op de in dit hoofdstuk weergegeven informatie.

4.2 Onderzoeksmethode

Literatuuronderzoek

Het doel van literatuuronderzoek is een theoretisch kader op te zetten waaraan verschillende aspecten van het empirische onderzoek getest kunnen worden. Voor literatuuronderzoek is gebruik gemaakt van boeken, internetsites, bestaande onderzoeksrapporten (o.a. KPMG) en het verslag van het symposium 'Het ongemak van belonen' (031002), georganiseerd door de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek.

Brancheonderzoeken geven geen beeld van de mogelijke effecten van beloningsprikkelers, zoals binnen dit onderzoek bedoeld. Wel laten deze onderzoeken zien dat beloning, wanneer het binnen een onderzoek (bijvoorbeeld

medewerkendevredenheidsonderzoek, benchmark 2002) naast andere werkgerelateerde variabelen wordt gewogen, geen significante rol speelt.

Empirisch onderzoek

In een empirisch onderzoek worden de ideeën getoetst aan de huidige situatie. Dit onderzoek wordt gekenmerkt door het explorerende karakter van het onderzoek. De mogelijkheden om prestaties te sturen met behulp van beloningsprikkels en de wenselijkheid en haalbaarheid daarvan worden onderzocht in relatie tot de mogelijke effecten. De wenselijkheid is gericht op het totaal aantal respondenten, die een of andere vorm van resultaatafhankelijke beloningssystemen wenselijk vinden. Voor wat betreft de diverse vormen van resultaatafhankelijke beloning is specifiek gevraagd naar de wenselijkheid van:

- Bedrijfsresultaatafhankelijke beloning (*agency-theorie*)
- Collectieve resultaatafhankelijke beloning (afdeling of team)
- Individuele prestatiebeloning

Tevens komt de verdeling op basis van contextuele factoren aan de orde.

De haalbaarheid is gericht op het totaal aantal respondenten, die aangeven wat de kans van slagen is van invoering van een of andere vorm van resultaatafhankelijke beloningssystemen, de huidige belemmeringen, de huidige en mogelijke voor- en nadelen en andere relevante haalbaarheidscriteria.

Binnen dit onderzoek vindt het meest uitgebreide deel van het onderzoek plaats binnen de onderzoeksorganisatie (het eerste analyseniveau). Dit is gebeurd met behulp van een vragenlijst verdeeld in drie onderdelen, respectievelijk contextvariabelen, vragen en stellingen. Bij de contextvariabelen kan de respondent aankruisen wat voor hem of haar van toepassing is. De vragen hebben betrekking op het belang van beloning t.o.v. andere werkgerelateerde factoren, de voorkeur voor een beloningssysteem, de voordelen, nadelen en dilemma 's bij de eventuele invoering van een vorm van resultaatafhankelijke beloning en de voorwaarden die aan een systeem van resultaatafhankelijke beloning ten grondslag liggen.

De algemene stellingen zijn voorzien van eenduidige voorgedrukte antwoorden middels een vijfpuntenschaal (volledig mee eens, grotendeels mee eens, gedeeltelijk mee eens, grotendeels niet mee eens en niet mee eens). Bij elke stelling is ruimte voor het geven van een toelichting. De stellingen hebben o.a. betrekking op:

- De koppeling tussen beloning en de individuele prestaties in relatie tot de inzet en productiviteit.
- De koppeling tussen beloning en de collectieve prestaties in relatie tot de inzet en productiviteit.
- De koppeling tussen beloning en de bedrijfsresultaten in relatie tot de inzet en productiviteit.
- Het operationaliseren en meten van prestaties (prestatie-oriëntatie).
- Het sturen op prestaties (prestatiesturing).

Voor het verzamelen van gegevens afkomstig van bestuurders van de koepelorganisaties (tweede analyseniveau) is gekozen voor een vragenlijst voorzien van gepositioneerde stellingen en een drietal open vragen, welke is verzonden aan de bestuurders.

De stellingen reflecteerden de geformuleerde hypothesen en bevatte daarnaast een drietal stellingen, welke zijn ontleend aan enkele conclusies die worden weergegeven in 'Zorgzaken', een uitgave van KPMG Gezondheidszorg:

1. Prestatiebeloning is nuttig ook in de zorg.
2. Prestatiebeloning op onderdelen.
3. Prestatiebeloning vereist een beoordelingssysteem.

Ad 1: naar de mening van de onderzoekers kan prestatiebeloning in de zorgsector een nuttige functie vervullen, mits dit instrument duidelijk wordt gepositioneerd in het grotere geheel van te bereiken doelstellingen (strategie, organisatiebeleid en personeelsbeleid).

Ad 2: de onderzoekers pleitten voor het invoeren van prestatiebeloning alléén voor die bedrijfsprocessen in zorginstellingen, waar de te realiseren prestatie voldoende kan worden geoperationaliseerd. Dit kan dus betekenen dat de invoering van prestatiebeloning niet voor alle clusters of afdelingen kan plaatsvinden.

Ad 3: naast selectie en beschrijving van de te realiseren prestaties, is het ook nodig om daaraan een beoordelingssysteem te koppelen. Het moet immers volstrekt duidelijk zijn op grond van welke criteria de bijdrage van de medewerkende aan het behalen van prestaties wordt beoordeeld.

De vragenlijst biedt de mogelijkheid, om naast eenduidige voorgedrukte antwoorden, andere relevante informatie te verstrekken of meningen, al dan niet voorzien van argumentatie, te ventileren.

Voor het verzamelen van gegevens bij sociale partners is gekozen om gestructureerd en ongestructureerd informatie te verzamelen. Het peilen van het draagvlak voor financieel onderscheid door toepassing van beloningsprikkels bij de sociale partners is essentieel binnen dit onderzoek, omdat het resultaat van deze peiling aangeeft in hoeverre er daadwerkelijk 'ruimte' tussen de partijen of bij een van de partijen is om serieus over de toepassing van beloningsprikkels na te denken of om er verder onderzoek naar te (laten) verrichten. Het gaat bij dit vraagstuk met name om gedrag en het toepassen van strategieën in situaties (onderhandelingen werkgevers- en werknemersorganisatie), waarin je als onderzoeker meestal geen toegang tot hebt, daarom is er gekozen voor een open gesprek met behulp van een vragenlijst, een zogenaamd interviewenquête. Deze methode biedt ruimte voor doorvragen, zodat verduidelijking van standpunten en relaties tussen elementen geverifieerd kunnen worden. Binnen deze interviewenquêtes zijn tevens drie stellingen gebruikt:

1. Een systeem van beloning dat aansluit bij de rest van het HRM-beleid, en ook bij het algemeen beleid van een organisatie, is voor sociale partners gebaseerd op het functiewaarderingsstelsel.
2. Voor het realiseren van een verbetering van de productiviteit is volgens sociale partners een vorm van resultaatafhankelijke beloning geen geëigend instrument.
3. De mogelijke te behalen effecten van resultaatafhankelijke beloning worden door sociale partners niet onderschreven, omdat de dilemma's groter worden geacht dan de opbrengsten.

4.3 Hypothesen

De hieronder beschreven hypothesen zijn geclusterd aan de hand van de drie analyseniveaus welke binnen het onderzoek worden onderscheiden (zie paragraaf 1.3 'het conceptueel model').

Binnen het eerste analyseniveau; het niveau van medewerkers en leidinggevendenden in de onderzoeksorganisatie, staan de volgende hypothesen centraal:

- Er is een beperkte wenselijkheid bij zowel medewerkers als leidinggevendenden voor sturing op prestaties met behulp van beloningsprikkels (volgens de *agency-theorie* zijn medewerkers risico-avers).
- Bij de bepaling en toepassing van een vorm van beloningsprikkels gekoppeld aan prestaties gaat de voorkeur van uitvoerende medewerkers uit naar een duidelijke relatie tussen de individuele prestatie(s) en beloning (*expectancy-theorie*), terwijl de voorkeur van leidinggevendenden uit gaat naar een koppeling tussen (bedrijfs)resultaten en beloning (*agency-theorie*).
- Voor het sturen op prestaties teneinde resultaten te kunnen beoordelen, waaraan een deel van de beloning is gekoppeld, zijn expliciete rollen van beoordelaar (leidinggevende) en beoordeelde (medewerkende) noodzakelijk (ter voorkoming van het *agency-probleem*).
- Het formuleren van prestatie-indicatoren is een belangrijke voorwaarde welk aan een systeem van beloningsprikkels gekoppeld aan prestaties gesteld wordt (conform de *expectancy-theorie*).
- Bij functies waarbij de prestaties niet naar een individu of een afgebakende groep medewerkers kunnen worden herleid (*agency-probleem*) gaat de voorkeur uit naar een koppeling tussen collectieve prestaties en beloning.

Binnen het tweede analyseniveau; het niveau van de bestuurders van de regionale koepelorganisaties, staan de volgende hypothesen centraal:

- Zolang budgetten niet volledig afhankelijk zijn van de behaalde output is er een beperkte wenselijkheid om te sturen op prestaties met behulp van beloningsprikkels (ter voorkoming van het *agency-probleem*, de onwennigheid om op prestaties te sturen, de onwennigheid om prestatie-indicatoren te formuleren en waar nodig differentiatie toe te passen en de belemmering van de huidige CAO).
- Indien de sector in de toekomst meer en meer geconfronteerd wordt met outputfinanciering trachten bestuurders van koepelorganisaties het onderscheidend vermogen van deze koepelorganisaties op een andere wijze te realiseren dan met behulp van beloningsprikkels te realiseren (de ruimte voor toepassing van beloningsprikkels worden door de huidige CAO en door de leidende CTG normen beperkt, waardoor het ondernemersschap (winstoogmerk) zich beperkt tot het aanbieden van producten binnen een bepaalde range).
- Hoe groter de zekerheid dat gedrag zou leiden tot de gewenste uitkomsten, des te meer bereidheid er is voor invoering van een beloningssysteem gekoppeld aan prestaties of bedrijfsresultaten (bestuurders zijn risico-avers).

Binnen het derde analyseniveau; het niveau van sociale partners; zullen de volgende hypothesen centraal staan:

- Sociale partners hebben een voorkeur voor beloning op basis van input (belonen van functie en beoordelen van vooral gedrag), omdat hiermee de voordelen die worden toegekend aan integrale beoordelingsmethodiek (vergelijkbaarheid, uitwisselbaarheid en beheerbaarheid) niet verloren gaan.
- Sociale partners vinden de keuze en eventuele toepassing van een koppeling tussen prestaties en beloning een keuze die thuis hoort bij de organisaties zelf (sociale partners kunnen geen collectieve normoutput formuleren, daarvan afgeleide prestatie-indicatoren definiëren, prestatiesturing toepassen en de behaalde resultaten beoordelen).
- Sociale partners zijn bereid, indien werkgevers en werknemers hier voorstanders van zijn, de koppeling tussen een beloningssysteem en prestaties of bedrijfsresultaten te faciliteren via de CAO.

4.4 Onderzoekspopulatie, gegevensverzameling en meetniveaus

Onderzoekspopulatie

Het onderzoek op het eerste analyiseniveau richt zich op verschillende functies en functieniveaus, omdat beloning voor iedere medewerkende beloning een relevante arbeidsvoorwaarde is.

Om een verband te onderzoeken naar een aanwezige voorkeur voor een vorm van resultaatafhankelijke beloning is er bij de contextvariabelen onderscheid gemaakt tussen uitvoerenden en leidinggevendenden, mannen en vrouwen, leeftijdscategorie en aandachtsgebied (werkzaam cluster).

De totale onderzoekspopulatie op het eerste analyiseniveau betreft 184 medewerkers. Dit is 40% van het totale personeelsbestand.

Gegevensverzameling

Zowel binnen de onderzoeksorganisatie als binnen de koepelorganisatie zijn geen bestaande gegevens beschikbaar over de mogelijke effecten die beloningsprikkelers teweeg kunnen brengen. Er heeft binnen de onderzoeksorganisatie geen eerder onderzoek naar prestaties gekoppeld aan beloningsprikkelers plaatsgevonden.

Binnen de onderzoeksorganisatie zijn gegevens, zoals persoonskenmerken (geslacht, leeftijd, opleiding, functie e.d.) van de respondenten bekend. Ook zijn de gegevens van het salarisverloop bekend. Deze gegevens zijn afkomstig uit personeelsdossiers en uit het personeelsmanagementinformatiesysteem. Deze gegevens worden dagelijks bijgewerkt, zijn beschikbaar gesteld voor dit onderzoek en zijn gebruikt bij het beschrijven en vaststellen van de uitgangssituatie in de onderzoeksorganisatie en het indelen van de respondenten in groepen en aantallen.

De organisatiekenmerken zijn grotendeels afgeleide van de bestaande kerncijfers (zie paragraaf 3.3). Daarnaast richten de feitenvragen, binnen de vragenlijsten, zich op mogelijke andere relevante organisatiekenmerken in relatie tot de arbeidsvoorwaarden, prestatiesturing en prestatiemeting.

Voor het verzamelen van nieuwe gegevens is gekozen om onderzoek met behulp van de genoemde instrumenten min of meer gelijktijdig op alle drie de analyiseniveaus te laten plaatsvinden. Reden hiervoor is gelegen in het feit dat

resultaten en of opmerkingen van het ene analyseniveau niet de resultaten van een ander analyseniveau kunnen beïnvloeden.

Hieronder volgt een overzicht van de gehanteerde onderzoeksmethode per onderzoeksvraag of daarvan afgeleide deelvraag in relatie tot het analyseniveau of analyseniveaus.

Onderzoeksvragen theoretisch kader	Onderzoeksmethode
<ul style="list-style-type: none"> – Hoe wordt het begrip prestaties gedefinieerd en geïdentificeerd en hoe kunnen prestaties gemanaged worden? – Welke beloningstheorieën worden er in de literatuur onderscheiden? – Welke beloningssystemen en toepassingen zijn er te onderscheiden? 	Literatuuronderzoek

Onderzoeksvragen onderzoeksorganisatie	Onderzoeksmethode
<ul style="list-style-type: none"> – Wat is het belang van beloning t.o.v. andere werkgerelateerde factoren? – Welke vorm van beloning geniet de voorkeur en waarom? – Wordt op basis van beloning gekoppeld aan prestaties de inzet van medewerkers vergroot en/of de prestaties verbeterd? – Wat zijn de voor-, nadelen en dilemma's bij het sturen van een organisatie met behulp van beloningsprikkels? 	Empirisch onderzoek m.b.v. gestructureerde vragenlijst

Onderzoeksvragen onderzoeksorganisatie, bestuurders en sociale partners	Onderzoeksmethode
<ul style="list-style-type: none"> – Welke belemmering of belemmeringen spelen een rol bij het invoeren van beloningsprikkels, welke zijn gekoppeld aan prestaties en/of resultaten? – Is het wenselijk om beloning te koppelen aan prestaties en/of resultaten? – Is het haalbaar om beloning te koppelen aan prestaties en/of resultaten? – Is belonen op basis van input in een veranderend klimaat voldoende is om een verandering te bewerkstelligen? 	Empirisch onderzoek m.b.v. gestructureerde vragenlijst en interviewenquêtes afgeleide van onderzoek

Meetniveaus

Het meten van de resultaten van het gehouden onderzoek met behulp van gestructureerde vragenlijsten binnen de onderzoeksorganisatie heeft plaatsgevonden met behulp van schalen. De schalen zijn verdeeld met de punten een tot en met vijf, die de antwoorden weergeven. Deze meting was op ordinaal niveau, waarbij er sprake is van meer of minder, maar waarbij de onderlinge verschillen tussen de categorieën niet in een getal worden uitgedrukt.

Het meten van resultaten van het gehouden onderzoek met behulp van vragenlijsten bij de bestuurders van de Rotterdamse koepelorganisaties heeft tevens middels een schaalmethode plaatsgevonden. De schaalmethode is gebruikt bij het verzamelen en analyseren van de gestructureerde informatie. Deze meting was op ordinaal niveau, waarbij er sprake is van meer of minder, maar waarbij de onderlinge verschillen tussen de categorieën niet in een getal worden uitgedrukt.

Het meten van resultaten van het gehouden onderzoek met behulp van interviewenquêtes heeft middels antwoordvergelijking plaatsgevonden. Dit geldt ook voor de antwoorden op de gepositioneerde stellingen en de toelichtingen bij de vragen (ongestructureerde informatie). De antwoorden op de gepositioneerde stellingen en de mogelijke toelichtingen bij de vragen (ongestructureerde informatie) hebben door middel van antwoordvergelijking plaatsgevonden.

Bij antwoordvergelijkingen zijn geen wegingsfactoren toegekend, maar is hetzelfde antwoord of een antwoord met min of meer dezelfde inhoud of strekking vergeleken en afgewogen tegenover de totale respons.

4.5 Respons, analyse en verwerking van de resultaten van het onderzoek

Respons

Om medewerkers van de onderzoeksorganisatie te stimuleren tot het invullen van de vragenlijst met als doelstelling de respons te beïnvloeden is er veel aandacht besteed aan het voortraject door middel van introductie van de onderzoeker, introductie van het onderzoek, het op de hoogte brengen van de respondenten van de voortgang van het onderzoek en het presenteren van de deelresultaten. Het stimuleren van de respons heeft door de managementleden van de onderzoeksorganisatie plaatsgevonden.

Voor het uitvoeren van onderzoek bij bestuurders van de Rotterdams koepelorganisatie is vooraf geïnformeerd bij de desbetreffende beleidsmedewerker (secretaris van het overleg) over de wijze van benaderen welke de meeste respons op zou leveren. Hier is gekozen om de vragenlijst aan de secretaris te versturen, die dit vervolgens zou introduceren tijdens het overleg en op deze wijze de respons zou stimuleren.

Voor het uitvoeren van onderzoek bij de sociale partners is een directe manier van benadering gekozen. De desbetreffende vertegenwoordigers zijn telefonisch benaderd, waarbij direct een afspraak voor het af te nemen interviewenquête is gemaakt.

Analyse

Analyse van de resultaten heeft na afloop van alle drie de deelonderzoeken plaatsgevonden. Het ging hierbij om verwerking van de uitslagen van de aantallen van antwoorden in de schalen, antwoordvergelijking bij de mogelijke toelichtingen en antwoordvergelijking van de gepositioneerde stellingen. Indien een respondent in de onderzoeksorganisatie een vraag heeft beantwoord met toekenning van twee verschillende waarden is bij de analyse van de resultaten

gekozen voor de meest positieve (hoogste) waarde. Indien een respondent een vraag niet heeft beantwoord is deze vraag bij de resultaten gecategoriseerd onder de noemer 'niet ingevuld'. Bij de uiteindelijke verwerking van de resultaten zijn deze niet ingevulde scores als non-respons gecategoriseerd en verdisconteerd in de totale uitslag.

Bij antwoordvergelijking betrof het analyse van de antwoorden op basis van de inhoud c.q. strekking van de inhoud van de gegeven toelichting. Het aantal respondenten, die hierbij een toelichting hebben gegeven diende een afspiegeling te zijn van het totaal aantal respondenten. Een toelichting die niet aan deze criteria voldeed is gecategoriseerd als incidenteel.

Uiteindelijk heeft analyse op overeenkomsten en verschillen plaatsgevonden tussen de gegeven antwoorden, toelichtingen en meningen vanuit de drie te onderscheiden analyseniveaus.

Verwerking

De resultaten van het onderzoek zijn verwerkt aan de hand van de registratie en analyse van de data. In eerste instantie heeft verwerking van de deelonderzoeken plaatsgevonden om vervolgens waar mogelijk tot integratie te komen. Het gaat hierbij om overeenkomsten en verschillen tussen de analyseniveaus.

4.6 Reflectie op hoofdstuk vier

In dit hoofdstuk is nader ingegaan op de onderzoeksmethode die tijdens de uitvoering van het onderzoek is gehanteerd. Dit is gebeurd aan de hand van een beschrijving van de algemene onderzoeksmethode, de onderzoeksverantwoording (beschrijving van de onderzoekspopulatie, gegevensverzameling en meetniveaus), de gehanteerde onderzoeksmethode per onderzoeksvraag en de wijze waarop registratie van de respons, de analyse en verwerking van de resultaten plaatsvindt.

5 PRESTATIESTURING MET BEHULP VAN BELONINGSPRIKKELS: ZIN OF ONZIN?

5.1 Introductie hoofdstuk vijf

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de onderzoeksresultaten voortvloeiend uit de gehouden onderzoeken bij verpleeghuis en reactiveringscentrum Antonius Binnenweg, bestuurders van Rotterdamse koepelorganisaties en bij sociale partners.

In de volgende paragraaf worden de respons en de resultaten vanuit de onderzoeksorganisatie weergegeven. De resultaten worden besproken aan de hand van de geformuleerde onderzoeksvragen. In paragraaf 5.3 vindt er een bespreking van de onderzoeksresultaten plaats.

Paragraaf 5.4 staat in het teken van de respons en de resultaten vanuit de zijde van de bestuurders. De resultaten worden besproken aan de hand van de gepositioneerde stellingen en de open vragen. In paragraaf 5.5 vindt er een bespreking van de onderzoeksresultaten plaats.

Paragraaf 5.6 is een weergave van de respons en resultaten van het onderzoek gehouden onder sociale partners gevolgd door een bespreking van de onderzoeksresultaten in paragraaf 5.7.

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie op de in dit hoofdstuk weergegeven informatie over de respons en resultaten van het onderzoek.

5.2 Respons en resultaten onderzoeksorganisatie

Respons

In de onderzoeksorganisatie Antonius Binnenweg zijn 459 medewerkers (in loondienst) werkzaam. Van de 459 medewerkers hebben 184 medewerkers een vragenlijst ontvangen en 68 medewerkers hebben deze vragenlijst ingevuld en geretourneerd.

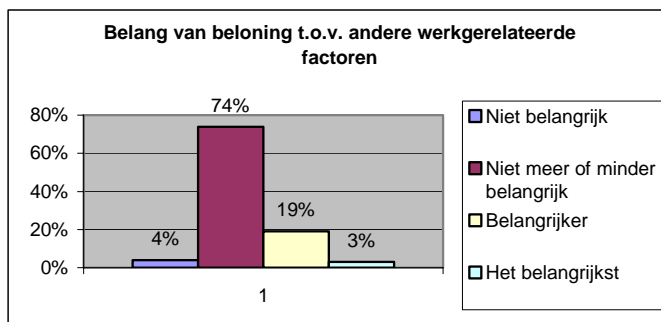
Tabel 1: overzicht respons per discipline

Discipline	Totaal aantal medewerkers	Uitgereikte vragenformulieren	Respons	
			Aantal	Procent
Zorgclusters (inclusief (para)medisch)	344	138	43	31%
Facilitaire dienstverlening en technologie	53	21	11	52%
Management ondersteuning	19	11	9	82%
Overige	43	14	5	36%

Dit is een totale respons van 37%. De 68 respondenten zijn als volgt te categoriseren: 18 mannelijke en 50 vrouwelijke respondenten, waarvan 44 medewerkers werkzaam op uitvoerend niveau en 24 medewerkers op leidinggevend niveau. Een respondent is onder de twintig jaar, zeventien respondenten zijn tussen de 20 en 34 jaar, vierentwintig tussen de 35 en 44 jaar, vijftwintig tussen de 45 en 60 jaar en een respondent boven de 60 jaar.

Het belang van beloning

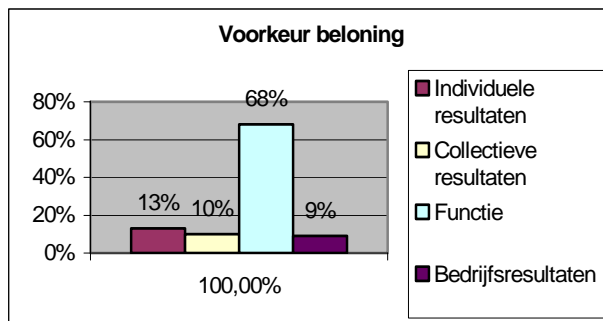
Het belang van beloning t.o.v. andere werkgerelateerde factoren is voor een beperkt aantal respondenten (4%) niet belangrijker dan andere werkgerelateerde factoren, zoals een prettige werksfeer, uitdagend werk, ontwikkelingsmogelijkheden en dergelijke.



Deze respondenten hebben zichzelf gecategoriseerd als 'uitvoerenden'. Het grootste deel van de respondenten (74%) vindt beloning niet meer of minder belangrijk dan andere werkgerelateerde factoren. Hierbij is het procentuele verschil tussen het aantal leidinggevenden en uitvoerenden nihil. Negentien procent van de respondenten vindt beloning belangrijker dan andere werkgerelateerde factoren, waarbij het verschil tussen het aantal leidinggevenden en uitvoerenden nihil is. Beloning is het allerbelangrijkst voor 3% van de respondenten. Deze respondenten hebben zichzelf gecategoriseerd als 'uitvoerenden'.

Voorkeursvorm van beloning

In figuur 1 is een overzicht opgenomen van de voorkeur van respondenten tussen drie vormen van resultaatafhankelijke beloning en beloning op basis van functie (de huidige vorm van beloning).



Uit deze figuur blijkt dat 13% van de respondenten de voorkeur geven aan een vorm van resultaatafhankelijke beloning gekoppeld aan individuele prestaties, 10% geeft de voorkeur aan een vorm van resultaatafhankelijke beloning gekoppeld aan collectieve prestaties (team of afdelingsprestaties), en 9% heeft een voorkeur voor een vorm van resultaatafhankelijke beloning gekoppeld aan bedrijfsresultaten. Het grootste deel van de respondenten (68%) geeft de voorkeur aan de huidige situatie, waarbij de beloning gekoppeld is aan de functie.

Vergroting van de inzet en/of betrokkenheid en verbetering van de prestaties

Op de stelling: "het invoeren van beloning gekoppeld aan mijn individuele prestaties zou mijn inzet en/of productiviteit vergroten", geeft 47% van de respondenten aan het niet met deze stelling eens te zijn en 12% het grotendeels niet met deze stelling eens te zijn. De toelichtingen behorende bij deze voorkeuren zijn divers.

Een aantal respondenten geeft aan dat het in de zorgsector gaat om collectieve doelen (“met elkaar werk je voor een bepaald doel”) en dat individuele beloning daar niet bij past. Ook antwoorden in de trend van: “ik werk vanuit mijn hart”, “ik heb bewust voor dit vak gekozen”, komen meerdere keren in verschillende uitingsvormen naar voren.

Tevens geven meerdere respondenten aan dat invoering van een vorm van resultaatafhankelijke beloning ‘extra’ druk en/of faalangst bij medewerkers zou kunnen bezorgen en/of onderlinge spanningen zou kunnen veroorzaken.

De overige scores bedragen 7% (mee eens), 18% (grotendeels mee eens) en 16% (noch eens, noch oneens). Een deel van deze respondenten (3%) zijn de mening toegedaan dat er bij een koppeling tussen beloning en prestatie wel sprake zou kunnen zijn van een rechtvaardigere beloning dan nu het geval is.

Het aantal respondenten dat van mening is dat de invoering van een vorm van resultaatafhankelijke beloning zou leiden tot een vergroting van de collectieve prestaties en/of de productiviteit is bijna gelijk aan het aantal die aangeven dat dit naar hun mening niet zo is.

Een collectieve prestatie verwijst hier naar een team, een afdelingsprestatie of een andere vorm van een gezamenlijke prestatie. Het gaat hierbij om een afgebakende groep medewerkers.

De respondenten die aangeven dat resultaatafhankelijke beloning niet zal leiden tot een vergroting van collectieve prestaties geven grotendeels dezelfde argumenten als bij de vorige stelling. Argumenten zoals: “resultaatafhankelijke beloning gaat ten koste van de werksfeer”, “resultaatafhankelijke beloning brengt een zekere werkdrukverhoging met zich mee”, “men gaat meer op elkaar letten”, en dergelijke worden meerdere keren door respondenten benoemd.

Bij de stelling dat beloning gekoppeld aan bedrijfsresultaten de inzet vergroot en de prestaties verbeterd geeft 48% van de respondenten aan het niet (35%) of gedeeltelijk niet (13%) met deze stelling eens te zijn. Vijfentwintig procent van de respondenten geven aan het volledig (12%) of gedeeltelijk (13%) met deze stelling eens te zijn. De overigen respondenten zijn het noch eens, noch oneens met deze stelling. Het bedrijfsresultaat verwijst hier naar het financiële resultaat van de gehele onderzoeksorganisatie, waarbij de financiële resultaten niet ten koste gaan van de kwaliteit en het sociale klimaat.

Respondenten die het niet of gedeeltelijk niet met deze stelling eens zijn geven aan dat het bedrijfsresultaat teveel afhankelijk is van andere factoren dan waar zij invloed op uit kunnen uitoefenen. Ook is de inzet niet direct (terug) is te zien in het bedrijfsresultaat en is het bedrijfsresultaat überhaupt niet bij veel medewerkers in het zicht.

Een groot deel van de leidinggevenden, met name het middenmanagement, richt zich op afdelingsdoelstellingen en afdelingsbudgetten.

Voordelen, nadelen en dilemma's

Alle respondenten is gevraagd wat volgens hen de voordelen, nadelen en dilemma's van het sturen op prestaties met behulp van beloningsprikkelers zijn. Onderwerpen die door minimaal 10% van de respondenten zijn benoemd staan hieronder opgesomd.

Voordelen:

- Mogelijke hogere inzet van een aantal medewerkers.
- Kan interesse naar vakkennis vergroten.
- Kritischer naar elkaar.
- Minder frustratie bij 'hard' werkende medewerkers, die er met het huidige beloningssysteem net zoveel op vooruitgaan als hun collega's, die misschien 'minder' presteren.
- Grotere focus op doelstellingen en jaarplannen.

Nadelen:

- Willekeur (niet iedereen kan evenveel resultaat neerzetten).
- Ook andere factoren (o.a. klantvriendelijkheid en kwaliteit) van belang.
- Competitie tussen medewerkers onderling.
- Afgunst tussen medewerkers.
- Wie bepaalt of resultaten voldoende zijn? (idem dilemma)
- Hogere werkdruk.
- Steeds meer willen, geld als prikkel werkt kortstondig.
- Boven je kunnen gaan werken voor de beloning.
- Er bestaat geen garantie dat er daadwerkelijk beter en/of productiever gewerkt gaat worden.
- Afhankelijkheid van ('vriendjespolitiek') de leidinggevende bij de beoordeling van een prestatie (idem dilemma).

Dilemma's:

- Afhankelijkheid van ('vriendjespolitiek') de leidinggevende bij de beoordeling van een prestatie.
- Wie bepaalt wat de te realiseren prestaties moeten zijn?
- Invloed van externe factoren (bijv. economische situatie).
- Afhankelijkheid van elkaar (geldt met name bij collectieve en bedrijfsafhankelijke resultaten).
- Beloning moet in jouw geval voldoende zijn, zodat de motivatie er is.
- Moeilijk meetbare productie.
- Hoe om te gaan met oudere medewerkers?

Voorwaarden beloningssysteem gekoppeld aan prestaties

Naast de voor- nadelen en dilemma's is aan alle respondenten gevraagd aan welke voorwaarden een systeem van resultaatafhankelijke beloning zou moeten voldoen. Onderwerpen die door minimaal 10% van de respondenten zijn aangedragen worden hieronder benoemd.

Het merendeel van de respondenten (60%) vindt dat, indien er sprake is van een koppeling tussen de beloning en prestaties, een systeem alleen ingevoerd kan worden bij bedrijfsprocessen waar de te realiseren prestaties voldoende geoperationaliseerd en gemeten kunnen worden. Een aantal respondenten geeft aan dat hier vaak het probleem ligt: "zorg is niet duidelijk te identificeren en niet objectief meetbaar", "het product van de zorg is telkens verschillend".

Ook wordt meerdere malen verwezen naar het operationaliseren van de kwaliteit en niet alleen de kwantiteit, inspraak vanuit alle lagen van de organisatie en naar objectieve indicatoren en beoordeling.

Een klein deel van de respondenten (15%) vindt dat de meeste prestaties wel op een of andere manier geoperationaliseerd en gemeten kunnen worden. Hier geldt dat resultaatafhankelijke beloning van toepassing zou kunnen zijn binnen alle bedrijfsprocessen. De overige respondenten hebben geen duidelijke mening (noch eens, noch oneens).

Bij een koppeling tussen prestaties en beloning vindt 69% van de respondenten dat er naast de selectie en beschrijving van prestaties sprake moet zijn van een beoordelingssysteem. Voor een aantal respondenten is dit zelfs een logische voorwaarde.

Een beoordelingssysteem moet volgens respondenten in staat zijn om de prestaties te meten met behulp van criteria (die vastliggen) en te toetsen. Daarnaast dient er sprake te zijn van objectiviteit en duidelijkheid. Een beoordeling dient niet afhankelijk te zijn van interpretatie van degene(n) die de beoordeling uitvoert c.q. uitvoeren.

Een beoordelingssysteem voor resultaatafhankelijke beloning moet niet van hogerhand worden opgelegd, maar moet in goed overleg met diverse partijen worden ontwikkeld.

Het systeem moet gebaseerd zijn op duidelijke taakomschrijvingen met daaraan gekoppelde beoordelingscriteria en duidelijke richtlijnen t.a.v. het resultaat. Zo mogelijk dienen de prestatie-indicatoren een mix te zijn van persoonlijke – team - en organisatiedoelen.

Het dient vooraf duidelijk te zijn wie over wat beoordeeld, bij voorkeur dient de beoordeling vanuit verschillende niveaus en onafhankelijk van elkaar plaats te vinden. Er dient sprake te zijn van een geobjectiverde meting (van productiviteit), waarbij naar alle facetten van de zorg en dienstverlening wordt gekeken.

Het systeem moet eenvoudig toepasbaar, controleerbaar en toetsbaar zijn en gelijke mogelijkheden voor een ieder bieden.

5.3 Bespreking van de onderzoeksresultaten onderzoeksorganisatie

Opvallend is dat de overgrote meerderheid van de respondenten aangeeft beloning niet meer of minder belangrijk te vinden dan andere werkgerelateerde factoren en een voorkeur te hebben voor een beloningssystematiek gekoppeld aan de functie. Concreet betekent dit een systeem overeenkomstig het huidige systeem.

Bij de respondenten, die een voorkeur hebben voor een vorm van resultaatafhankelijke beloning is opvallend dat meerdere respondenten aangeven dat er bij de toepassing wel sprake moet zijn van een (gegarandeerd) basisloon.

Uit dit onderzoek is echter niet af te leiden of de voorkeur voor functiegericht belonen al dan niet gebaseerd is op ervaringen met resultaatafhankelijke beloning. Voor een groot deel van de respondenten werkzaam in de zorggerelateerde clusters, waarbij een beroepsgerichte opleiding wordt vereist, zal dit waarschijnlijk niet het geval zijn.

Ook is uit dit onderzoek niet af te leiden of de huidige beloningssystematiek volledig voldoet aan de wenselijkheid van medewerkers.

De meeste respondenten geven aan dat zij zich al voor 100% inzetten en dat deze inzet en de productiviteit niet afhankelijk zijn van de beloning die zij daarvoor ontvangen. Dit geldt volgens de meeste respondenten bij zowel individuele als bij collectieve prestaties.

Een aantal respondenten geeft aan dat de sector zich niet leent voor resultaatafhankelijke beloning. Onduidelijk is of hier bedoeld wordt de gehele gezondheidszorg, de sector verpleging en verzorging of alleen de onderzoeksorganisatie.

Respondenten geven tevens aan dat de invoering van resultaatafhankelijke beloning nadelige effecten in de vorm van spanningen tussen medewerkers, beïnvloeding van de werksfeer en faalangst kunnen veroorzaken welke niet ten goede komen van zowel de individuele, de collectieve prestaties als de bedrijfsresultaten.

Bij het beargumenteren van het al dan niet koppelen van een beloning aan het bedrijfsresultaat komt duidelijk naar voren dat de invloed die medewerkers ervaren op het bedrijfsresultaat naar hun mening beperkt of niet inzichtelijk is. Het is onduidelijk of deze ervaring een gevoelskwestie of feitenkwestie is.

Afgeleide van de verantwoordelijkheid voor het afdelingsbudget, de afdelingsdoelstellingen en het afdelingsjaarplan vanaf het niveau van middenmanagement lijken beide kwesties aan de orde. In principe zijn de afdelingsdoelstellingen afgeleide van de organisatiedoelstellingen en moet herleiding mogelijk zijn.

Het is echter uit dit onderzoek niet af te leiden of medewerkers behoefte hebben aan inzicht in hun individuele of collectieve (afdeling) bijdrage aan het resultaat.

Ongeacht de discussie over welke bedrijfsprocessen men al dan niet kan operationaliseren, waarover de meningen verschillen, blijken de respondenten een duidelijke voorkeur te hebben voor het operationaliseren van prestaties indien deze worden gekoppeld aan een beloning.

Het definiëren, operationaliseren en meten van prestaties, met name in de zorg zelf (face-to-face contacten) wordt als dilemma beschouwd, evenals de afhankelijkheid van de leidinggevende, die de prestatie(s) dient te formuleren, te meten en (objectief) te beoordelen.

Het begrip prestaties is voor de respondenten geen eenduidig begrip en lijkt alleen identificeerbaar met behulp van prestatie-indicatoren. Het sturen van prestaties door de leidinggevende aan de hand van prestatie-indicatoren wordt volgens respondenten bemoeilijkt door de herleidbare en meetbare productie.

Een beoordelingssysteem lijkt voor de meeste respondenten een vanzelfsprekendheid bij toepassing van een vorm van resultaatafhankelijke beloning.

Hierbij moet worden opgemerkt dat er binnen de onderzoeksorganisatie op dit moment geen gebruik wordt gemaakt van een beoordelingsinstrumentarium. Wel vinden er jaarlijks functioneringsgesprekken plaats, maar een periodieke verhoging wordt bij onvoldoende functioneren niet onthouden.

5.4 Respons en resultaten bestuurders

Respons

Het samenwerkingsverband ConForte bestaat uit een achttal koepelorganisaties voor Verpleging en Verzorging in Rotterdam en evenveel bestuurders komen maandelijks bijeen om te overleggen over gezamenlijke vraagstukken.

Van de acht bestuurders die een vragenlijst hebben ontvangen, hebben er vier deze vragenlijst ingevuld en geretourneerd. Dit is een respons van 50%.

Resultaatafhankelijke beloning in relatie tot outputfinanciering

De meningen ten opzichte van de stelling: “resultaatafhankelijke beloning werkt niet in de V&V sector, zolang de budgetten niet volledig afhankelijk zijn van de behaalde output”, variëren van mee eens tot niet mee eens.

Wanneer in de (nabije) toekomst de zorgorganisaties meer en meer geconfronteerd zullen gaan worden met outputfinanciering is de vraag of resultaatafhankelijke beloning ingezet zou kunnen gaan worden ten behoeve van het onderscheidend vermogen van een organisatie.

De antwoorden van de respondenten variëren van gedeeltelijk mee eens tot gedeeltelijk mee oneens. Met andere woorden: een deel van de respondenten zou hier wel toe geneigd zijn en een ander deel niet.

Prestatiesturing met behulp van resultaatafhankelijke beloning

Een aantal bestuurders zijn niet geneigd tot invoering van resultaatafhankelijke beloning als hulpmiddel om prestaties te sturen ook al zou er grote zekerheid bestaan dat gedrag zou leiden tot gewenste uitkomsten.

De noodzakelijkheid van positionering van resultaatafhankelijke beloning (in een groter geheel van de te bereiken doelstellingen, zoals in strategie-, organisatie en personeelsbeleid), voordat deze vorm van beloning überhaupt een nuttige functie in de V&V sector zou kunnen vervullen wordt grotendeels door de respondenten onderschreven.

Alle respondenten zijn van mening dat, indien er sprake is van een koppeling tussen de beloning en prestaties, een systeem alleen ingevoerd kan worden bij die bedrijfsprocessen waar de te realiseren prestaties voldoende geoperationaliseerd kunnen worden.

Bij een koppeling tussen prestaties en beloning vinden alle respondenten dat er sprake moet zijn van een beoordelingssysteem.

Bij de stelling: “indien er geen vaste voorgeschreven methodiek van toepassing van salarisschalen, functiebeschrijvingen en wegingen bestond zou u geneigd zijn een vorm van resultaatafhankelijke beloning in te voeren”, gaven alle respondenten aan het gedeeltelijk met deze stelling eens te zijn.

Ten aanzien van de stelling: “prestatiebeloning is nuttig ook in de zorg”, zijn de meningen verdeeld. Prestatiebeloning zou volgens een aantal bestuurders eventueel een nuttige bijdrage kunnen leveren, mits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan.

De stelling: “prestatiebeloning op onderdelen”, wordt door alle respondenten onderschreven. Concreet betekent dit dat de respondenten, indien resultaatafhankelijke beloning wordt ingevoerd, voorstander zijn om dit alleen te doen voor die bedrijfsprocessen waar de te realiseren prestatie voldoende kan worden geoperationaliseerd.

De stelling: “prestatiebeloning vereist een beoordelingssysteem”, wordt tevens door alle respondenten onderschreven. Een beoordelingssysteem is volgens de respondenten bij resultaatafhankelijke beloning noodzakelijk. Het moet immers volstrekt duidelijk zijn op grond van welke criteria de bijdrage van de medewerkende aan het behalen van prestaties wordt beoordeeld.

Voorkeursvorm resultaatafhankelijke beloning

De stelling dat de voorkeur van bestuurders bij de invoering van een vorm van resultaatafhankelijke beloning uitgaat naar beloningssystemen gekoppeld aan bedrijfsresultaten wordt ten dele onderschreven.

Er wordt door enkele respondenten (welke de bovenstaande stelling onderschrijven) aangegeven dat betere bedrijfsresultaten (winst) de saamhorigheid en motivatie verhoogt.

Tevens wordt door enkele respondenten (welke bovenstaande stelling niet onderschrijven) aangegeven dat resultaatafhankelijke beloning alleen werkt wanneer men zelf substantiële invloed kan hebben op het resultaat.

Voordelen, nadelen en dilemma's

Aan alle respondenten is gevraagd wat volgens hen de voordelen, nadelen en dilemma's van resultaatafhankelijke beloning zijn. Alle onderwerpen die door de bestuurders zijn benoemd staan hieronder opgesomd.

Voordelen:

- Directe prestatieprikkel, mits het prestatiedeel substantieel is.
- Beter sturingsmiddel.
- Evenwichtiger loongebouw.
- Hogere inzet en productiviteit.

Nadelen:

- Resultaatafhankelijke beloning werkt alleen bij goed meetsysteem en bij duidelijk direct te beïnvloeden prestatie-indicatoren.
- Mogelijk scheve gezichten.
- Mogelijk negatieve invloed op sfeer e.d.

Dilemma's:

- Hoe in te passen in systeem van FWG?
- Cultuurshock.

Voorwaarden beloningssysteem gekoppeld aan prestaties

Naast de voor- nadelen en dilemma's is aan alle bestuurders gevraagd aan welke voorwaarden een systeem van resultaatafhankelijke beloning zou moeten voldoen.

Voorwaarden die meerdere malen zijn benoemd zijn als volgt samen te vatten. Deze samenvatting is een samengestelde weergave van individuele reacties.

Een systeem voor resultaatafhankelijke beloning moet een helder inzichtelijk systeem zijn. Prestaties moeten SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) zijn. Meten is weten en in een tijd van outputfinanciering van essentieel belang.

5.5 Bespreking van de onderzoeksresultaten bestuurders

Opvallend bij de resultaten van bestuurders is dat de meningen afwijken van elkaar daar waar het gaat om outputfinanciering in relatie tot resultaatafhankelijke beloning, de inzet van resultaatafhankelijke beloning t.b.v. het onderscheidend vermogen van een organisatie, de voorkeur voor een vorm van resultaatafhankelijke beloning en het al dan niet overgaan op een vorm van resultaatafhankelijke beloning met de zekerheid dat zou leiden tot het gewenste gedrag.

De meningen wijken minder af daar waar het gaat om:

- de neiging tot toepassing van een resultaatafhankelijk beloningssysteem, indien er geen vaste methodiek voor de beschrijving en weging van functies en toepassing van salarisschalen bestond en;
- de positionering van resultaatafhankelijke beloning in een groter geheel van doelstellingen;
- de stelling dat een systeem van koppeling tussen de beloning en prestaties alleen ingevoerd kan worden bij bedrijfsprocessen waar de te realiseren prestaties voldoende geoperationaliseerd kunnen worden;
- de stelling dat er bij een koppeling tussen prestaties en beloning sprake moet zijn van een beoordelingssysteem.

Uit dit onderzoek is niet af te leiden of de verschillen in mening over resultaatafhankelijke beloning, met name daar waar het de relatie betreft met outputfinanciering en het onderscheidend vermogen van een organisatie, gebaseerd zijn op de nog onduidelijke toekomstige situatie t.a.v. deze bekostigingssystematiek of ervaringen met resultaatafhankelijke beloning of anderszins.

Ook is uit dit onderzoek niet af te leiden hoe prestatiebesturing op dit moment plaatsvindt.

5.6 Respons en resultaten sociale partners

Respons

Van alle drie de sociale partners, het ministerie van VWS, de werkgeversorganisatie en de werknemersorganisatie is een afgevaardigde als vertegenwoordiger van de organisatie geïnterviewd. Alle drie de vertegenwoordigers hebben hieraan meegewerkt en derhalve is de respons 100%.

Voorafgaand moet worden opgemerkt dat de rol van het ministerie van VWS bij de daadwerkelijke CAO onderhandelingen beperkt is, omdat deze onderhandelingen plaatsvinden tussen de werkgevers- en werknemersorganisatie. Het ministerie van VWS bepaalt de mate waarin de arbeidskosten (kunnen) stijgen en versleuteld deze in tarieven. Concreet betekent dit dat wanneer werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers het tijdens de CAO onderhandelingen eens worden over een hogere procentuele loonstijging dan door VWS is gecalculleerd (en wordt gefinancierd), het deel boven de calculatie uit het budget van de instellingen gefinancierd moet worden.

Voorkeursvorm beloning

Alle drie de vertegenwoordigers geven de voorkeur aan de huidige beloningsmethodiek, waarbij de beloning gekoppeld is aan functie en salarisschalen. De huidige beloningssystematiek is in de ogen van de sociale partners een (redelijk) objectief instrument. Het meet o.a. de zwaarte en de inhoud van de functie op basis van een functiebeschrijving.

Het is echter niet zo dat de partijen expliciet tegen een andere beloningsmethodiek zijn.

Een systematiek waarbij de prestaties gekoppeld worden aan beloning is in de ogen van sociale partners op dit moment niet haalbaar, omdat de instellingen hier nog niet aan toe zijn.

De vertegenwoordigers geven aan dat er binnen de huidige situatie eerst het een en ander veranderd c.q. verbeterd zou moeten worden, voordat een deel van de beloning eventueel aan prestaties en/of resultaten gekoppeld kan worden.

Voorbeelden van verbeteringen waar sociale partners op doelen zijn o.a. meer interactie tussen medewerkenden en leidinggevenden en het structureel houden van functioneringsgesprekken.

Als er een verplichte keuze gemaakt zou moeten worden tussen individuele -, collectieve of bedrijfsresultaatafhankelijke beloning dan gaat de voorkeur van sociale partners uit naar collectieve resultaatafhankelijke beloning.

Voordelen, nadelen en dilemma's

Aan alle respondenten is gevraagd wat volgens hen de voordelen, nadelen en dilemma's van resultaatafhankelijke beloning zijn. Alle onderwerpen die door de sociale partners zijn benoemd staan hieronder opgesomd.

Voordelen:

- Verhoging van de productiviteit.
- Gedragveranderingen.
- Aanspreekbaarheid medewerkende en leidinggevende.
- Strategische inzet.

Nadelen:

- Schoksgewijze verhoging van de productiviteit (nieuw), daarna stabilisatie.
- Kleine verschillen leiden tot gedragsveranderingen (zie voordelen), grote verschillen geven spanningen e.d.
- Beoordeling en toekenning van financieel onderscheid.

- Mogelijk verschil in arbeidskosten.

Dilemma's:

- Punt van beloning t.o.v. andere omstandigheden (bijv. combinatie arbeid en zorg).
- Complexiteit (management versus strategie en incentives)
- Kwaliteit van het management.
- Vergelijking met de marktsector en de toekomst van de zorg (input, contract bestuur, rol van het zorgkantoor e.d.).
- Achterstand P&O afdelingen.

Voorwaarden beloningssysteem gekoppeld aan prestaties

Alle drie de sociale partners is gevraagd aan welke voorwaarden een systeem van resultaatafhankelijke beloning zou moeten voldoen.

De belemmeringen, die in de vorige alinea staan benoemd, zijn gedeeltelijk de voorwaarden, die volgens de respondenten minimaal in een organisatie aanwezig moeten zijn om zich überhaupt verder te gaan oriënteren op een andere vorm van (resultaatafhankelijke) beloning.

Items als goede criteria, helderheid, objectiviteit (o.a. gebaseerd op de zwaarte en inhoud van een functie, een duidelijke rol voor het management (actieve rol), interactie tussen een leidinggevende en een medewerkende, vergroting verantwoordelijkheid in de sturing van de werkprocessen, beoordelingen op basis van een beoordelingssysteem worden door de geïnterviewden als minimale voorwaarden benoemd. Vooral belangrijk vinden de respondenten de reden waarom een management iets doet van groot belang.

Belemmeringen

De belemmeringen t.a.v. resultaatafhankelijke beloning, die de sociale partners benoemen, hebben direct verband met de voorkeur voor de huidige beloningsmethodiek en de voorwaarden die aan resultaatafhankelijke beloning worden gesteld.

De belemmeringen zijn grotendeels gebaseerd op de huidige situatie binnen een deel van de zorginstellingen. Deze belemmeringen hebben o.a. betrekking op het ontbreken van een structureel functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek, het ontbreken van een beoordelingssysteem, suboptimaal presteren van P&O afdelingen en management, het ontbreken van een frequente interactie tussen de leidinggevend en de medewerkers, het ontbreken van een duidelijk beleid bij het al dan niet toekennen van periodieken (dit verloopt vaak automatisch en resulteert in een scheefgroei tussen productiviteit en kosten) en de verdeling van verantwoordelijkheden (mogelijke oplossing voor negatieve beoordeling).

Wenselijkheid om beloning te koppelen aan prestaties of resultaten

Sociale partners vinden het op dit moment niet wenselijk om beloning te koppelen aan prestaties en/of resultaten. De niet wenselijkheid is o.a. afgeleide van het ontbreken aan de eerder genoemde voorwaarden, die naar mening van de sociale partners eerst binnen de instellingen aanwezig moeten zijn. Het gaat hierbij om voorwaarden als frequent overleg tussen medewerkende en leidinggevende, het bespreken van elkaars functioneren e.d.

Daarnaast komen nog eens de voorwaarden t.a.v. de prestatie-indicatoren, het beoordelingssysteem, de beoordelaar etc, die ook door de respondenten in de onderzoeksorganisatie en door de bestuurders worden benoemd.

Daarnaast wordt de wenselijkheid door een vertegenwoordiger van de vakbond in relatie gebracht met flexibiliteit. Het betreft hierbij o.a. de werklocatie (gebied), die bijv. van invloed is op werving en selectie, maar waarbij het niet wenselijk is dat het werkgebied afgewenteld wordt op de arbeidsvoorwaarden.

Haalbaarheid om beloning te koppelen aan prestaties of resultaten

De haalbaarheid om beloning te koppelen aan prestaties wordt met name gerelateerd aan de financiële haalbaarheid. Sociale partners zijn het er over eens dat de huidige salarissen gegarandeerd moeten blijven. Bij toepassing van resultaatafhankelijke beloning zou het resultaatafhankelijke deel boven op de huidige salarisschalen (moeten) komen en zouden de bestaande afspraken gerespecteerd moeten blijven. Binnen de huidige financierings- en bekostigingssystematiek lijkt dit niet haalbaar.

Stellingen

Aan het einde van de interviews met sociale partners zijn drie stellingen gepositioneerd. De reactie op deze stellingen diende met name om de resultaten op de vragen te verifiëren.

De stelling: “een systeem van beloning dat aansluit bij de rest van het HRM-beleid, en ook bij het algemeen beleid van een organisatie is voor sociale partners gebaseerd op het huidige functiewaarderingsstelsel”, wordt volledig door de sociale partners onderschreven.

Het huidige functiewaarderingsstelsel voorziet volgens sociale partners in een objectieve rangorde op basis van functies, schalen en loonlijnen.

De stelling: “ sociale partners vinden een vorm van resultaatafhankelijke beloning geen geëigend middel voor het realiseren van een verbetering van de productiviteit”, wordt volledig door sociale partners onderschreven. Een mogelijke verhoging van de productiviteit (wellicht schoksgewijs) vindt naar alle waarschijnlijkheid wel plaats onder invloed van resultaatafhankelijke beloning, omdat er sprake is van een nieuw fenomeen, maar wanneer er na een bepaalde periode sprake is van stabilisatie zal het instrument als zodanig geen daadwerkelijke effecten meer hebben.

De stelling: “mogelijk te behalen effecten van resultaatafhankelijke beloning worden door sociale partners niet onderschreven, omdat de dilemma's groter worden geacht dan de opbrengsten”, wordt volledig door sociale partners onderschreven. Sociale partners vinden de voorwaarden voor invoering van resultaatafhankelijke beloning, die naar hun mening minimaal in een instelling aanwezig moeten zijn, op dit moment ontoereikend.

5.7 Bespreking van de onderzoeksresultaten sociale partners

Opvallend bij de resultaten van het gehouden onderzoek bij sociale partners is dat de partners het over het algemeen bij de vragen en stellingen met elkaar eens zijn.

De voorkeur voor een beloningssystematiek is de huidige systematiek, gerelateerd aan de huidige situatie binnen de instellingen en de financieringssystematiek. Echter moet worden opgemerkt dat geen van de sociale partners resultaatafhankelijke beloning als instrument of als een onderdeel van een totale strategie afwijst.

Uit de resultaten blijkt overduidelijk dat sociale partners eerst een en ander in de instellingen veranderd willen zien, voordat zij zich vanuit hun zijde tijdens de onderhandelingen in zullen zetten voor een vorm van resultaatafhankelijke beloning.

Wel wordt hierbij, door de vertegenwoordiger van de werknemersorganisatie, opgemerkt dat zij bereid zijn eventuele initiatieven vanuit de werkgeversvertegenwoordiging te ondersteunen.

5.8 Reflectie op hoofdstuk vijf

In dit hoofdstuk is de respons en zijn de resultaten van het gehouden onderzoek weergegeven. Dit is gedaan aan de hand van een weergave van de respons en de resultaten per analyseniveau (deelonderzoek). Na elk deelonderzoek heeft er een bespreking van resultaten plaatsgevonden, met name om aan te geven welke conclusies wel en welke conclusies niet van het onderzoek afgeleid kunnen worden.

6 CONCLUSIES

6.1 Introductie hoofdstuk zes

In dit hoofdstuk staan de conclusies op de verschillende onderzoeksvragen die in hoofdstuk een zijn geformuleerd, centraal.

In de volgende paragraaf worden de geformuleerde hypothesen in relatie gebracht met de resultaten van het onderzoek binnen het verpleeghuis en reactiveringscentrum en worden er conclusies aan verbonden.

In paragraaf 6.3 worden de geformuleerde hypothesen in relatie gebracht met de resultaten van het onderzoek bij de bestuurders en worden er conclusies aan verbonden.

In paragraaf 6.4 worden de geformuleerde hypothesen in relatie gebracht met de resultaten van het onderzoek bij de sociale partners en worden er conclusies aan verbonden.

In paragraaf 6.5 worden de conclusies vergeleken met de in hoofdstuk 1 geformuleerde doelstelling, vraagstelling en onderzoeksvragen en worden er algemene conclusies getrokken.

Paragraaf 6.6 is een reflectie op de gehanteerde onderzoeksmethode gevolgd door een algemene reflectie in de laatste paragraaf.

6.2 Conclusies analyseniveau medewerkers en leidinggevenden

Op basis van het theoretisch kader zijn op het analyseniveau van de medewerkers en leidinggevenden vijf hypothesen (paragraaf 4.3) geformuleerd, die hier verder behandeld zullen worden. Per hypothese worden de resultaten geïnterpreteerd en omgezet in conclusies. Aan het einde van de paragraaf worden de conclusies samengevat weergegeven.

Er is een beperkte wenselijkheid bij zowel medewerkers als leidinggevenden voor de invoering van een beloningssysteem gekoppeld aan prestaties of resultaten

Volgens de *agency-theorie* zijn medewerkers (en leidinggevenden) risico-avers. Deze aversie kan o.a. tot uiting komen in een beperkte voorkeur voor de invoering van beloning gekoppeld aan prestaties en/of resultaten. Concreet betekent dit dat medewerkers zo weinig mogelijk financieel risico willen lopen en dus de voorkeur hebben voor een gegarandeerd vaststaand inkomen. Uit de resultaten in de onderzoeksorganisatie blijken zowel medewerkers als leidinggevenden geen grote voorstanders te zijn voor invoering van een vorm van resultaatafhankelijke beloning. De meeste respondenten geven de voorkeur aan de huidige beloningssystematiek, waarbij men zeker is van een bepaald salaris en een daarbij behorend loonperspectief. Bij de respondenten die wel een voorkeur hebben voor een vorm van resultaatafhankelijke beloning wordt aangegeven dat er wel sprake moet zijn van een basisloon (garantie).

Men kan echter op basis van dit onderzoek niet concluderen dat nutsmaximalisatie van beide zijde (werkgever en werknemer) aan de orde is (zo hoog mogelijke winst tegen zo laag mogelijke kosten en een zo hoog mogelijk loon tegen zo weinig mogelijk inspanning), omdat voor de werkgever niet inzichtelijk is welke prestaties tegen welke kosten geleverd worden. Tevens geven medewerkers aan zich al voor de volle 100% in te zetten en dat de inzet en de productiviteit niet afhankelijk zijn van de beloning die zij daarvoor ontvangen. De inzet en de te behalen productiviteit wordt volgens hen intrinsiek bepaald (harvard-model).

Bij de bepaling en toepassing van een vorm van beloningsprikkels gekoppeld aan prestaties gaat de voorkeur van uitvoerende medewerkers uit naar een duidelijke relatie tussen de individuele prestatie(s) en beloning (*expectancy-theorie*), terwijl de voorkeur van leidinggevenden uit gaat naar een koppeling tussen (bedrijfs)resultaten en beloning (*agency-theorie*).

Zowel medewerkers als leidinggevenden geven aan dat er bij resultaatafhankelijke beloning een duidelijke relatie moet zijn tussen individuele prestaties en beloning.

De invloed op de bedrijfsresultaten zijn volgens respondenten beperkt en is te veel afhankelijk van andere (niet te beïnvloeden) factoren. Ook is het bedrijfsresultaat volgens een aantal respondenten niet goed in beeld bij medewerkenden en richt het middenmanagement zich op afdelingsresultaten.

De idee dat leidinggevende medewerkenden de voorkeur hebben voor een systeem gekoppeld aan bedrijfsresultaten en uitvoerende medewerkenden voor een systeem gekoppeld aan collectieve prestaties blijkt bij dit onderzoek niet zo te zijn. De voorkeursvolgorde voor een beloningssysteem gekoppeld aan prestaties is op basis van de resultaten van dit onderzoek achtereenvolgens; beloning gekoppeld aan individuele prestaties, beloning gekoppeld aan collectieve prestaties en beloning gekoppeld aan bedrijfsresultaten. Het verschil in percentage van voorkeuren tussen leidinggevende – en uitvoerende medewerkenden is dusdanig nihil dat er geen algemene conclusie vanaf is te leiden, behoudens de algemene voorkeur voor een beloningssysteem. De algemene voorkeur van een beloningssysteem gaat uit naar de huidige systematiek, waarbij de beloning is gekoppeld aan de functie.

Voor het sturen op prestaties teneinde resultaten te kunnen beoordelen, waaraan een deel van de beloning is gekoppeld, zijn expliciete rollen van beoordelaar (leidinggevende) en beoordeelde (medewerkende) noodzakelijk (ter voorkoming van het agency-probleem).

Respondenten vinden een expliciete rolverdeling van en tussen de beoordelaar en beoordeelde noodzakelijk. Het zogenaamde agency-probleem (zie *agency-theorie*) vormt volgens respondenten een dilemma bij de invoering van beloningsprikkels. Dit valt o.a. af te leiden van de dilemma's welke respondenten aangeven en van de voorwaarden die respondenten aan een beoordelingssysteem stellen. Een dilemma welke respondenten aangeven is de afhankelijkheid van de leidinggevende bij de beoordeling van een prestatie en de vragen door wie en hoe de te realiseren prestaties geformuleerd en gemeten moeten worden.

Het formuleren van prestatie-indicatoren is een belangrijke voorwaarde welk aan een systeem van beloningsprikkels gekoppeld aan prestaties gesteld wordt (conform de *expectancy-theorie*).

Bij de voorwaarden aan een systeem geven respondenten aan dat het vooraf duidelijk moet zijn wie over wat beoordeeld. Er is een beperkte voorkeur voor een beoordeling vanuit verschillende niveaus en onafhankelijk van elkaar. Het formuleren van prestatie-indicatoren vormt hierbij een onderwerp van gesprek (*expectancy-theorie*). Wel wordt hierbij door verschillende respondenten opgemerkt dat niet alle processen in prestaties zijn uit te drukken.

Bij functies waarbij de prestaties niet naar een individu of een afgebakende groep medewerkenden kunnen worden herleid (agency-probleem) gaat de voorkeur uit naar een koppeling tussen collectieve prestaties en beloning

Respondenten hebben een duidelijke voorkeur voor het operationaliseren van prestaties indien deze gekoppeld worden aan beloning. Het operationaliseren van prestaties in de gezondheidszorg is volgens de respondenten echter een dilemma, omdat zorg niet altijd even duidelijk definieerbaar, identificeerbaar en meetbaar is. Men is vaak afhankelijk van elkaar voor het uiteindelijke resultaat. Resultaten zijn

niet altijd naar een individu of afgebakende groep te herleiden. Toch is er in zijn algemeenheid een beperkte voorkeur voor beloning gekoppeld aan individuele resultaten.

Samenvatting conclusies onderzoeksorganisatie

- Medewerkenden lijken binnen dit onderzoek risico-avers, overeenkomstig de *agency-theorie*. Respondenten hebben een voorkeur voor functiegerichte beloning, waarbij sprake is van vaststaande salarisschalen en een voorspelbaar loonperspectief. Ook respondenten wiens voorkeur wel naar resultaatafhankelijke beloning uitgaat geven aan dat het resultaatafhankelijke deel naast het basissalaris moet komen te staan.
- De voorkeur van zowel medewerkers als leidinggevendenden gaat binnen dit onderzoek uit naar een duidelijke relatie tussen (geoperationaliseerde) prestaties en beloning, overeenkomstig de *expectancy-theorie*. Een koppeling tussen bedrijfsresultaten en beloning, overeenkomstig de *agency-theorie*, stuit binnen dit onderzoek op een aantal bezwaren, met name de beperkte invloed die men uit kan oefenen. Dit benoemen uitvoerenden en leidinggevendenden.
- Expliciete rollen worden door de meeste respondenten als noodzakelijk gezien, niet alleen om prestatie-indicatoren te kunnen formuleren (*expectancy-theorie*), maar met name ter voorkoming van het *agency-probleem*.
- Het formuleren van prestatie-indicatoren (*expectancy-theorie*) wordt door de meeste respondenten als noodzakelijke voorwaarde gezien voor een systeem van beloningsprikkels gekoppeld aan prestaties. Niet alle processen zijn volgens de respondenten geschikt om met behulp van prestatie-indicatoren te formuleren, te meten en te beoordelen.
- Op basis van de resultaten van dit onderzoek lijkt de voorkeur voor een koppeling tussen collectieve prestaties en beloning niet relevant bij functies waarbij de prestaties niet naar een individu of een afgebakende groep medewerkers kunnen worden herleid (*agency-probleem*).

6.3 Conclusies analyiseniveau bestuurders van koepelorganisaties

Op basis van het theoretisch kader zijn op het analyiseniveau van de bestuurders vijf hypothesen geformuleerd. Per hypothese worden de resultaten geïnterpreteerd en omgezet in conclusies. Aan het einde van de paragraaf worden de conclusies samengevat weergegeven.

Zolang budgetten niet volledig afhankelijk zijn van de behaalde output is er een beperkte wenselijkheid om te sturen op prestaties met behulp van beloningsprikkels.
--

In de huidige situatie, waarin budgetten meer en meer afhankelijk zijn van de behaalde output, is er een beperkte wenselijkheid om de beloning te koppelen aan prestaties.

Sturing op gedrag en prestaties vindt plaats middels functioneringsgesprekken en andere werkafspraken. Langzamerhand neemt registratie van de output toe.

Op basis van het onderzoek is het niet duidelijk of de wenselijkheid van sturing op prestaties met behulp van beloningsprikkels toe gaat nemen indien de collectieve middelen af gaan nemen.

Indien de sector in de toekomst meer en meer geconfronteerd wordt met outputfinanciering trachten bestuurders van koepelorganisaties het onderscheidend vermogen van deze koepelorganisaties op een andere wijze te realiseren dan met behulp van beloningsprijkkels te realiseren.

Beloningsprijkkels lijken op basis van dit onderzoek geen geëigend middel om het onderscheidend vermogen van een organisatie te vergroten. Beloningsprijkkels is geen instrument op zich, maar dient te passen in een groter geheel van de te bereiken doelstellingen, zoals in strategie-, organisatie en personeelsbeleid.

Hoe groter de zekerheid dat gedrag zou leiden tot de gewenste uitkomsten, des te meer bereidheid er is voor invoering van een beloningssysteem gekoppeld aan prestaties of bedrijfsresultaten (bestuurders zijn risico-avers).

Deze hypothese valt te betwijfelen, omdat een aantal bestuurders ook geen voorstanders zijn van beloningsprijkkels indien er grote zekerheid bestaat dat gedrag zou leiden tot gewenste uitkomsten (bijv hogere productiviteit, kwaliteit e.d.).

Samenvatting conclusies bestuurders

- Er is een beperkte wenselijkheid om de beloning te koppelen aan de prestaties, naar alle waarschijnlijkheid ook niet als budgetten wel volledig afhankelijk zijn van de behaalde output.
- Er is een beperkte wenselijkheid om de beloning te koppelen aan de prestaties, ook al is er een grote zekerheid dat gedrag zou leiden tot de gewenste uitkomsten.
- Beloningsprijkkels zijn geen geëigend instrument om het onderscheidend vermogen van een organisatie vorm te geven.

6.4 Conclusies analyse niveau sociale partners

Op basis van het theoretisch kader zijn op het analyse niveau van sociale partners drie hypothesen geformuleerd, die hier verder behandeld zullen worden. Per hypothese worden de resultaten geïnterpreteerd en omgezet in conclusies. Aan het einde van de paragraaf worden de conclusies samengevat weergegeven.

Sociale partners hebben een voorkeur voor beloning op basis van input (belonen van functie en beoordelen van vooral gedrag), omdat hiermee de voordelen die worden toegekend aan integrale beoordelingsmethodiek (vergelijkbaarheid, uitwisselbaarheid en beheerbaarheid) niet verloren gaan

Deze hypothese wordt door sociale partners onderschreven. Wel moet hierbij worden opgemerkt dat deze bevestiging van de hypothese gebaseerd is op de huidige situatie.

Sociale partners vinden de keuze en eventuele toepassing van een koppeling tussen prestaties en beloning een keuze die thuis hoort bij de organisaties zelf (sociale partners kunnen geen collectieve normoutput formuleren, daarvan afgeleide prestatie-indicatoren definiëren, prestatie sturing toepassen en de behaalde resultaten beoordelen).

Sociale partners zullen op dit moment vanuit hun overlegsituaties resultaatafhankelijke beloning niet ter tafel brengen. Zij vinden resultaatafhankelijke beloning een onderdeel van een totale strategie, waarbij de dilemma's, voor- en

nadelen goed in ogenschouw genomen moeten worden, en geen op zichzelf stand instrument.

Sociale partners zijn bereid, indien werkgevers en werknemers hier voorstanders van zijn, de koppeling tussen een beloningssysteem en prestaties of bedrijfsresultaten te faciliteren via de CAO.

Sociale partners zijn bereid tot het faciliteren van een vorm van resultaatafhankelijke beloning, maar verwachten niet dat instellingen hier zelf mee zullen komen of dit zelf ten uitvoer zullen brengen, omdat er in de voorwaardenfeer eerst het een en ander moet gebeuren.

Samenvatting conclusies sociale partners

- Sociale partners geven de voorkeur aan de huidige beloningssystematiek (belonen op basis van input).
- Sociale partners vinden de keuze en eventuele toepassing van een koppeling tussen prestaties en beloning een keuze die thuis hoort bij de organisaties zelf.
- Sociale partners zijn wel bereid, indien werkgevers en werknemers dit zouden willen, de koppeling tussen een beloningssysteem en prestaties en/of bedrijfsresultaten te faciliteren via de CAO, mits de huidige voorwaarden c.q. afspraken gehandhaafd blijven.

6.5 Conclusies in relatie met de doelstelling, vraagstelling en onderzoeksvragen

Doelstelling

De beoogde doelstelling van dit afstudeerverslag, het verkrijgen van inzicht in de mogelijke rol, de doelstellingen en beperkingen van het sturen van prestaties met behulp van beloningsprikkels binnen een geriatrisch centrum en verpleeghuis is op basis van dit onderzoek gerealiseerd.

In algemene zin kan de conclusie getrokken worden dat binnen de huidige situatie in het verpleeghuis en reactiveringscentrum de rol van beloningsprikkels beperkt is. De algemene doelstelling die men met beloningsprikkels beoogd, medewerkenden motiveren tot betere prestaties om daarmee de doelstellingen van een organisatie te verwezenlijken, lijkt op basis van dit onderzoek binnen de huidige situatie niet realiseerbaar. Reden hiervoor is enerzijds gelegen in het feit dat medewerkenden aangeven niet of maar tijdelijk door beloningsprikkels te worden gestimuleerd (motivatie is met name intrinsiek), anderzijds door de nadelen en dilemma's t.a.v. het formuleren van prestatie-indicatoren, het meten en beoordelen hiervan, de rol van de leidinggevende en de ontbrekende voorwaarden, die door alle respondenten worden aangeven.

Uit het gehouden onderzoek blijkt dat medewerkenden 'angst' ervaren bij het sturen van prestaties met behulp van beloningsprikkels, omdat dit naar hun mening van negatieve invloed is op de onderlinge samenwerkingsrelaties, de relaties met de klant en op de zorg en dienstverlening als totaal. Tevens speelt de overtuiging dat niet alle producten en processen geïdentificeerd, gedefinieerd en gemeten kunnen worden.

Een cultuurbelemmering speelt op alle analyseniveaus een belangrijke rol, waarbij het niet duidelijk is of medewerkers bewust voor de 'zorgcultuur' kiezen of dat medewerkers door de cultuur worden beïnvloed.

Een belemmering van een andere orde is gegeven dat bestuurders zich min of meer genoodzaakt voelen om binnen de huidige CAO normen en CTG tarieven te blijven en daarnaast in grote lijnen dezelfde nadelen en dilemma's benoemen als een deel van de respondenten in de onderzoeksorganisatie.

Belemmeringen vanuit de zijde van de sociale partners zijn met name geëind op de voorwaarden, die zij aan beloningsprikkels stellen en die naar hun mening op dit moment in een groot deel van de instellingen niet of gedeeltelijk niet aanwezig zijn of op korte termijn gerealiseerd kunnen worden.

Vraagstelling

Het antwoord op de vraag in hoeverre sturing op prestaties of resultaten met behulp van beloningsprikkels binnen een geriatrisch centrum en verpleeghuis mogelijk is, bestaat uit twee deelantwoorden, een antwoord gebaseerd op de huidige situatie en een antwoord gebaseerd op de toekomstige situatie.

Huidige situatie

Op basis van de respons van het onderzoek en de daarbij gegeven toelichtingen zou men kunnen afleiden dat medewerkers zich in de huidige situatie al volledig inzetten en dat de toepassing van beloningsprikkels niet of kortstondig zal leiden tot extra inzet, betrokkenheid of een vergroting van de productiviteit.

Beloningsprikkels gekoppeld aan individuele prestaties of resultaten kunnen volgens een aantal respondenten zelfs negatieve effecten hebben, zoals o.a. faalangst, wat naar alle waarschijnlijkheid ook niet zal leiden tot extra inzet, betrokkenheid of een vergroting van de productiviteit.

Beloningsprikkels gekoppeld aan afdelingsprestaties of een collectieve resultaten kunnen volgens een aantal respondenten ook negatieve effecten hebben, zoals o.a. druk op de onderlinge samenwerking.

Beloningsprikkels gekoppeld aan bedrijfsresultaten is voor de meeste respondenten het minst optioneel, met name omdat de individuele of teambijdrage niet af te leiden is van het bedrijfsresultaat.

Vanuit een theoretisch perspectief zou men zowel op basis van de *expectancy-theorie* als mede op basis van de *agency-theorie* kunnen beargumenteren dat sturen op prestaties of resultaten met behulp van beloningsprikkels positieve effecten met zich mee kan brengen welke leiden tot een grotere inzet van medewerkers ten einde de beoogde doelstellingen van een verpleeghuis te realiseren. De *expectancy-theorie* sluit het meest aan bij de respons van de medewerkers. Het betreft hierbij een duidelijke (direct en geloofwaardige) relatie tussen de prestatie en de beloning. Het gaat daarbij om het korte termijn. Het definiëren van prestatie-indicatoren is hierbij, volgens de respondenten, een noodzakelijke voorwaarde.

Het zogenaamde agency-probleem, waarbij de medewerkende zich bij een beoordeling afhankelijk voelt van haar/zijn leidinggevenden, wordt door de respondenten herkend en als dilemma ervaren. Als mogelijke oplossing van dit probleem wordt vanuit de respondenten aangegeven dat naast het definiëren van prestatie-indicatoren, een beoordeling door meerdere personen een mogelijk is om de objectiviteit te waarborgen.

Toekomstige situatie

Budgetten zullen steeds meer output afhankelijk gaan worden eventueel gepaard gaande met een afname van de collectieve financiering. Om te kunnen sturen dient de output in relatie tot de kosten per instelling, afdeling en individu inzichtelijk gemaakt te worden. De verhouding tussen directe en indirecte kosten speelt hierbij een belangrijke rol. Als gezondheidszorgorganisaties steeds zakelijker gaan worden betekent dit dat het verschil met een private onderneming steeds kleiner gaat worden. Concurrentie, niet alleen onderling, maar ook met andere marktpartijen zal gaan toenemen. Beloning (marktconform) zal daarbij zeker een rol spelen, evenals de (soms ontbrekende) voorwaarden die in de huidige situatie door respondenten worden benoemd.

Het sturen op prestaties met behulp van beloningsprikkels, al dan niet gekoppeld aan de huidige systematiek, is dan zeker een geëigend instrument, uiteraard passend binnen een totaalstrategie van een organisatie, om gedrag te stimuleren en de beoogde doelstellingen te realiseren.

Daarnaast zouden beloningsprikkels een stimulerend middel kunnen zijn om een cultuuromslag (efficiënter en effectiever te werken) te bewerkstelligen.

Onderzoeksvragen

In hoofdstuk twee is vanuit de literatuur antwoord gegeven op de onderzoeksvragen: 'hoe wordt het begrip prestaties gedefinieerd en geïdentificeerd en hoe kunnen prestaties gemanaged worden' en 'welke beloningstheorieën, systemen en toepassingen zijn te onderscheiden'?

Het identificeren, definiëren en meten van prestaties lijkt op basis van de theorie mogelijk, maar levert bij voorbaat weerstand op bij respondenten. Hierbij lijkt het van belang om naast de daadwerkelijke productie (productiviteit) aandacht te besteden aan sociale processen, die bij de zorg en dienstverlening een wezenlijk onderdeel van het proces zijn.

Het managen van prestaties lijkt, zowel in de theorie als uit dit onderzoek een taak van het management. De rol van de manager als beoordelaar dient duidelijk te zijn evenals waarop daadwerkelijk beoordeeld wordt.

In hoofdstuk vijf is aan de hand van de resultaten nader ingegaan op het belang van beloning, het al dan niet verhogen van de inzet, betrokkenheid of productiviteit door toepassing van beloningsprikkels, de voordelen, nadelen en dilemma's, de voorwaarden van een systeem en de belemmeringen.

De voor-, nadelen en dilemma's bij het sturen van prestaties in een verpleeghuis met behulp van beloningsprikkels hangen nauw samen met een groot aantal motivatietheorieën.

De voordelen van het sturen op prestaties met behulp van beloningsprikkelers zijn met name een (tijdelijke) verhoging van de inzet, betrokkenheid en productiviteit welke kunnen leiden tot de beoogde resultaten, het definiëren van de prestaties aan de hand van prestatie-indicatoren, het verplicht aangaan van afspraken over en weer tussen leidinggevenden en medewerkers, het inzichtelijk maken van de (arbeids)kosten in relatie met de producten en bedrijfsresultaten en het gericht beïnvloeden van het gedrag teneinde de (organisatie)doelen te bereiken.

De nadelen van het sturen op prestaties met behulp van beloningsprikkelers zijn: (negatieve) beïnvloeding op de samenwerkingsrelaties, schoksgewijze verhoging van de productiviteit en daarna stabilisatie, kleine verschillen leiden tot gedragsveranderingen (zie voordelen), grote verschillen geven spanningen e.d., mogelijk verschil in arbeidskosten, willekeur, steeds meer willen (geld als prikkel werkt kortstondig), er bestaat geen garantie dat er daadwerkelijk beter of productiever gewerkt gaat worden en afhankelijkheid van de leidinggevende bij de beoordeling van een prestatie.

De dilemma's van het sturen op prestaties met behulp van beloningsprikkelers zijn: wie bepaalt of resultaten voldoende zijn, oplossing van het agency-probleem, hoe in te passen in de huidige beloningssystematiek, cultuurgevoeligheid, hoe medewerkers te betrekken en te enthousiasmeren, hoe de juiste prestatie-indicatoren te formuleren, een goed beoordelings- en meetinstrument te ontwikkelen passend bij de organisatiefasen en/of de ontwikkeling binnen de gehele sector.

De genoemde cultuurbelemmering is van invloed op het draagvlak en het succes bij het ontwikkelen en implementeren van een systeem. Naast de algemeen genoemde voorwaarden (relatie medewerkers met de leidinggevende e.d.) aan een systeem is dit een wezenlijke belemmering.

De voorwaarden waaraan een beloningssysteem gekoppeld aan prestaties of resultaten zou moeten voldoen blijkt duidelijk uit zowel de theorie als uit de resultaten van het onderzoek. De voorwaarden vanuit de theorie, zoals een directe relatie tussen prestatie en individu, een objectief meetbaar en toetsbaar beoordelingssysteem, een expliciete rolverdeling tussen de beoordeelde en de beoordelaar, afspraken over de te behalen prestatie en de daarbij behorende voorwaarden worden in de praktijk onderschreven.

Echter gaat het bij sturen op prestaties met behulp van beloningsprikkelers om meer dan alleen om voorwaarden aan het beloningssysteem zelf. Het gaat hierbij ook om voorwaarden welke in de organisatie aanwezig moeten zijn en het positioneren van het sturingsinstrument in een groter geheel van doelstellingen.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat het antwoord op de onderzoeksvraag of het wenselijk is om beloning te koppelen aan prestaties of resultaten tweeledig is. Indien de wenselijk gerelateerd is aan de huidige situatie lijkt het op dit moment niet wenselijk om over te gaan naar het sturen van prestaties met behulp van beloningsprikkelers. In de huidige situatie ontbreken teveel voorwaarden en zijn er teveel belemmeringen.

Indien de haalbaarheid gerelateerd is aan de bekostiging lijken beloningsprikkelers op dit moment alleen haalbaar als een instelling dit zelf regelt naast de bestaande bekostigingssystematiek. Deze bekostiging dient dan wel in de pas te lopen met een verhoging van de productiviteit.

Wanneer de voorwaarden aanwezig zijn en de belemmeringen zijn wegnomen blijft de wenselijkheid op basis van reacties van de respondenten een vraagteken. De haalbaarheid wordt vergroot naarmate de arbeidskosten en arbeidsproductiviteit inzichtelijker en hiermee stuurbaar worden.

Op de onderzoeksvraag of belonen op basis van input voldoende om veranderingen te bewerkstelligen is het van belang verder onderzoek te verrichten naar de toekomstige situatie van de bekostiging van de zorgsector. Zoals eerder aangegeven zullen de prestaties en resultaten een steeds belangrijkere rol gaan spelen bij de bekostiging van de zorg. Dit vergt een ander werkklimaat en stelt andere eisen aan de werkprocessen (efficiënter en effectiever) en aan medewerkers. Beloningsprikkelers kunnen hierbij een rol spelen, maar dan in een groter geheel van doelstellingen en met behulp van andere beleidsinstrumenten.

6.6 Reflectie op de gehanteerde onderzoeksmethode

In hoofdstuk een worden verschillende theoretische criteria weergegeven waarop gelet moet worden om de kwaliteit van een theoretisch gedreven onderzoek te waarborgen.

Het betreft de criteria representativiteit, validiteit en betrouwbaarheid.

Het criterium representativiteit is geborgd door voorafgaand aan de steekproef rekening te houden met het aantal respondenten en met de verschillende contextvariabelen.

De kwaliteitscriteria validiteit en betrouwbaarheid blijken bij een explorerend onderzoek moeilijker te waarborgen dan het criteria representativiteit.

Je tracht de variabele goed te meten en onsystematische fouten te voorkomen.

Echter is een explorerend onderzoek vooral gericht op meningen, voorkeuren en argumenten voor deze voorkeuren. Om de juiste interpretatie te geven aan de voorkeuren, meningen en argumenten is aan het einde van elk interview een korte samenvatting gepland.

Deze methodiek kan echter niet worden toegepast bij het gebruik van vragenlijsten, met name niet, omdat deze vragenlijsten, o.a. om de respons te verhogen zijn geanonimiseerd.

Een belangrijke keuze aan het begin van het onderzoek is geweest dat het onderzoek zich beperkte tot een organisatie, een aantal regionale bestuurders en de sociale partners. Door deze keuze is de variëteit tussen organisaties in dezelfde sector, maar ook in andere gezondheidssectoren evenals het verschil in functies beperkt. Dit heeft als voordeel dat de resultaten voor de onderzoeksorganisatie representatief en betrouwbaar zijn, maar als nadeel dat de respondenten in een bepaalde organisatiecontext werkzaam zijn, die de resultaten mogelijk kunnen beïnvloeden.

Een andere belangrijke keuze aan het begin van het onderzoek is geweest dat het onderzoek inzichten oplevert om over te gaan tot invoering van een vorm van

resultaatafhankelijke beloning, dat verder onderzoek noodzakelijk verondersteld wordt of dat direct duidelijk wordt dat deze vorm van beloning niet de beoogde resultaten oplevert.

6.7 Algemene reflectie hoofdstuk 6

In dit hoofdstuk zijn de conclusies weergegeven. Dit is gedaan aan de hand van de geformuleerde hypothesen per analyseniveau. Aan het einde van elke paragraaf is opsomming van de conclusies weergegeven. Daarnaast zijn er algemene conclusies getrokken ten aanzien van de in hoofdstuk een geformuleerde doelstelling, vraagstelling en onderzoeksvragen.

7 SAMENVATTING, AANBEVELINGEN EN SLOTWOORD

7.1 Introductie hoofdstuk 7

In dit laatste hoofdstuk wordt een samenvatting van het afstudeeronderzoek gegeven en worden er een aantal aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan.

Naast een aantal algemene aanbevelingen, die in de paragraaf 7.3 aan de orde komen, treft u achtereenvolgens in de paragrafen 7.4, 7.5 en 7.6 specifieke aanbevelingen richting het management van de onderzoeksorganisatie, richting bestuurders van koepelorganisaties en richting de sociale partners. Dit hoofdstuk en tevens dit afstudeerverslag wordt in de laatste paragraaf afgesloten door middel van een slotwoord.

7.2 Samenvatting afstudeeronderzoek

Dit afstudeeronderzoek gaat over prestatiesturing met behulp van beloningsprikkelers. De keuze voor dit onderwerp is enerzijds ontstaan vanuit mijn persoonlijke interesse en anderzijds vanuit de ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg, met name daar waar het om de gevolgen van outputfinanciering gaat en de bedreigingen en kansen die door uit voortvloeien.

De centrale onderzoeksvraag: 'wat zijn de mogelijkheden van sturing op prestatie of resultaten binnen een geriatrisch centrum en verpleeghuis en op welke wijze kunnen beloningsprikkelers hierbij een rol spelen?' is met behulp vragenlijsten en interviewenquêtes onderzocht. Er heeft onderzoek op drie verschillende analyseniveaus plaatsgevonden, in de het verpleeghuis (analyseniveau een), bij bestuurders van Rotterdamse zorgkoepels (analyseniveau 2) en bij sociale partners (analyseniveau drie). Het onderzoek binnen het eerste en tweede analyseniveau heeft plaatsgevonden met behulp van vragenlijsten en op het derde analyseniveau met behulp van interviewenquêtes.

Bij het theoretisch kader is er voor gekozen om twee theorieën de *agency-theorie* en de *expectancy-theorie*, naast elkaar te laten bestaan om te zien in hoeverre beide theorieën verklaringskracht bezitten. Bij de *agency-theorie* ligt de nadruk op het verbeteren van het bedrijfsresultaat. De *agency-theorie* richt zich op langere termijn, waarbij de beloning gekoppeld wordt aan de bedrijfsresultaten en gericht is op strategische sturing. Het vaststellen van de optimale beloningsstructuur vindt dus plaats zonder dat de inspanningen door de agent kunnen worden waargenomen.

Bij de *expectancy-theorie* ligt de nadruk op een direct en geloofwaardig verband tussen prestatie en beloning. Er is sprake van een korte termijn horizon, waarbij de beloning gekoppeld wordt aan prestatie-indicatoren en gedifferentieerd naar individuen.

Aan de hand van het gehouden onderzoek wordt duidelijk dat de voorkeur van de respondenten, indien er sprake is van prestatiesturing met behulp van beloningsprikkelers uitgaat naar een direct en geloofwaardig verband tussen prestatie en beloning. De *expectancy-theorie* lijkt verklaringskracht te bezitten. De veronderstelling dat er verschil in voorkeur van beloning gekoppeld aan prestaties zou zijn tussen leidinggevende (lange termijn visie, strategisch gericht) en uitvoerende medewerkers (korte termijn visie en operationeel gericht) blijkt op basis van dit onderzoek niet het geval.

Alle respondenten blijken in staat voordelen, nadelen en dilemma's te benoemen evenals voorwaarden waaraan een prestatiebeloningssysteem zou moeten voldoen. Opvallend hierbij is dat het zogenaamde *agency-probleem*, het

beoordelen van de prestaties door de leidinggevende door meerdere respondenten als nadeel wordt ervaren en dat het formuleren van prestatie-indicatoren door meerdere respondenten als belangrijke voorwaarde wordt gesteld.

Met name de huidige cultuur binnen de sector, de huidige CAO en daaruit voortvloeiend de beloningssystematiek, het ontbreken van voorwaarden in diverse organisaties, terughoudendheid van de respondenten op alle drie de analyseniveaus, omdat ze o.a. niet zeker weten of dit instrument daadwerkelijk tot de gewenste resultaten zal leiden en de onwennigheid om de 'juiste' prestatie-indicatoren te formuleren lijken belemmeringen te vormen voor prestatiebesturing met behulp van beloningsprikkels.

Om deze redenen worden er aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan.

7.3 Algemene aanbevelingen voor verder onderzoek

Gedurende dit onderzoek zijn er verschillende relevante gespreksonderwerpen gepasseerd die wellicht interessant zouden kunnen zijn voor verder onderzoek. Resultaatafhankelijke beloning is een erg breed onderzoeksonderwerp ook. Met name resultaatafhankelijke beloning in relatie tot outputfinanciering en resultaatafhankelijke beloning zijn onderwerpen die nog verder onderzocht kunnen worden. Hieronder volgen een aantal suggesties voor verder onderzoek.

Tijdens het verwerken van de resultaten van de respondenten in de onderzoeksorganisatie is het opvallend dat veel respondenten aangeven dat 'de gezondheidszorg' zich niet leent, of maar ten dele leent voor resultaatafhankelijke beloning. Afgeleide van deze opmerkingen zijn er verschillende interessante vraagstellingen voor verder onderzoek:

- Welke organisatiecontext leent zich het beste voor toepassing van resultaatafhankelijke beloning?
- Wat zijn de essentiële kenmerken van een gezondheidszorgorganisatie, die van invloed (kunnen) zijn op de voorwaarden, op de implementatie en op de mogelijke effecten van resultaatafhankelijke beloning in relatie tot andersoortige organisaties?
- Hoe en tot welke hoogte beïnvloeden het 'soort' organisatie en het 'soort' organisatieparticipanten elkaar? M.a.w.: kiest een bepaald type medewerker bewust voor een organisatie met een bepaald beloningssysteem, of is het een strategie van bedrijven om een bepaald type medewerker te werven?

Verder onderzoek naar de *agency-theorie*, met name naar de toepassing van deze theorie binnen not-for-profit organisaties lijkt een voor zichzelf sprekende aanbeveling, omdat een deel van deze theorie (o.a. aandeelhouders, scheiding eigenaar en bestuur) met name op profit organisaties van toepassing lijkt en de vertaling van deze theorie naar not-for-profit organisaties zich leent voor interpretaties.

Ook interessant om verder te onderzoeken lijkt een beoordeling vanuit meerdere personen en of lagen in de organisatie (360° feedback) om te bezien of door middel van deze wijze van beoordelen een gedeelte van het agency-probleem kan worden ondervangen.

Afgeleide van de stabiliserende werking van prikkels lijkt het interessant om verder te onderzoeken hoe lang beloningsprikkels prikkelend werken, onder welke omstandigheden en welke activiteiten een bijdrage kunnen leveren om de prikkelwerking te verlengen teneinde de doelstellingen te realiseren.

7.4 Aanbevelingen in de richting van de onderzoeksorganisatie

Tijdens het verwerken van de resultaten van de onderzoeksorganisatie is het opvallend dat zowel medewerkers als leidinggevenden aangeven dat het bedrijfsresultaat niet goed in beeld is en dat het middenmanagement zich op afdelingsresultaten en –doelstellingen richt.

Afgeleide van deze opmerking zou ik het management van de onderzoeksorganisatie willen aanbevelen om onderzoek te doen naar de behoefte van medewerkers, met name bij midden- en hoger kader functionarissen, aan het verstrekken van inzicht in de bijdrage van individuele en of teamresultaten in het totaal van het bedrijfsresultaat.

Een ander interessante onderzoeksvraag is de vraag in hoeverre de werkzaamheden binnen de onderzoeksorganisatie zijn te expliciteren met behulp van prestatie-indicatoren. Deze vraag is niet alleen relevant in het kader van beloning, maar met name gericht op de (verhoging van de) arbeidsproductiviteit in relatie met arbeidskosten en efficiënt en effectief inrichten van de werkprocessen.

7.5 Aanbevelingen in de richting van bestuurders

Tijdens het verwerken van de resultaten van de sociale partners is het opvallend dat deze partijen aangeven dat er nog veel binnen de huidige situatie valt te verbeteren. Afgeleide van deze algemene opmerking, die uiteraard betrekking heeft op de totale sector, zou een aanbeveling richting bestuurders zijn om onderzoek binnen hun eigen organisatie te doen naar de huidige stand van zaken omtrent functioneringsgesprekken, het functioneren van de P&O afdeling(en) en het functioneren van het management.

Op basis van de resultaten van de bovenstaande aanbeveling lijkt een onderzoek naar de invoering van interne prestatieafspraken (van bestuurders naar managementleden) en een vorm van resultaatafhankelijke beloning een logisch gevolg.

7.6 Aanbevelingen in de richting van sociale partners

Een aanbeveling richting sociale partners is om verder onderzoek te doen naar de financieringssystematiek van de gezondheidszorg, met name in de relatie tot de beloningssystematiek en de beoogde output.

Ook onderzoek naar de mogelijke effecten van resultaatafhankelijke beloning (verhoging arbeidsproductiviteit) voor bestuurders op basis van output lijkt vanuit de financieringsproblematiek een nuttige aanbeveling.

Een interessante vraag bij het functioneren is in hoeverre medewerkers tevreden zijn over het huidige beloningssysteem. Met name deze vraag lijkt interessant voor sociale partners.

7.7 Slotwoord

Hiermee is een einde gekomen aan dit afstudeeronderzoek.

Met dit verslag hoop ik het onderzoek naar behoren te hebben voltooid.

Voor de toekomst wens ik dat er nog vele studenten een, aan dit afstudeeronderzoek, gerelateerd onderwerp kiezen.

GERAADPLEEGDE BRONNEN

Artikelen

- Loen, B.O.W. (2002). *People are our most important assets*. Themanummer Modern Belonen van het praktijkblad Arbeidsvoorwaarden. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- KPMG (2002). *Zorgzaken*, no3. Breda: Salsedo.
- NSvP (2002). *Het ongemak van belonen*. Industriële Grootte Club Amsterdam.

Boeken

- Baarda, D.B. & M.P.M. de Goede (2001). *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Berle, A. & C. Means (1991). *The modern corporation and private property*, W.S. Hein, 1932 (reprint 1982).
- Bowen, R. Brayton (2001). *Belonen van werknemers (Recognizing and rewarding employees)*, reeks Managementvaardigheden. Nederlandse vertaling Schoonhoven: academic Service.

- Douma, S.W. & H. Schreuder (1991). *Economic approaches to organizations*. New York: Prentice Hall.
- Fisscher, E.F. (1998). *Motiveren*, HRM Themacahier, Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Grumbkow, J. von (1982). *Beloningen in organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Hazeu, A.C. (2000). *Institutionele economie*. Bussum: Coutinho b.v.
- Hasselbekke, A.G.J., H.L. Klaassen., A.P. Ros & R. J. in 't Veld (1990). *Prestaties tellen*. VNG: Den Haag.
- Heemstra, J.M.R. (1985). *Sociaal beleid in trefwoorden*. Deventer: Kluwer.
- Herzberg, F., B. Mausner & B. Snyderman (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Janssens, J.M.A.M. (1992). *Ogen doen onderzoek: een inleiding in de methoden van sociaal wetenschappelijk onderzoek*. Lisse: Swets en Zeitlinger.
- Guba, E.G. & Y.S. Lincoln (1989). *Fourth Generation Evaluation*. California: Sage Publications.
- Heemstra, J.M.R. (cop. 1984). *Sociaal beleid in trefwoorden*. Deventer: Kluwer.
- Kickert, W.J.M. (1993). *Verandering in management en organisatie bij de rijksoverheid*. Alphen aan de Rijn: Samson H.D. Tjeenk Willink.
- Kluytmans, F. & W. Vander Meeren e.a. (1992). *Management van human resources*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Kramers woordenboek der Nederlandse taal (2001). Amsterdam: Het Spectrum B.V.
- Kramers Vertaalwoordenboek Engels Nederlands (1996). Amsterdam: Bonaventura.
- Lawler, E.E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: a psychological view*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E.A. & G.P. Latham (1990). *A Theory of GoalSetting & TaskPerformance*. New York: Prentice Hall.
- Maassen, G.F. & J.G.M. van Montfort (1997). *De agency-theorie in sociologisch bedrijfskundig perspectief*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Milkovich, G.T. & J.W. Boudreau (1988 Fifth edition). *Personnel Human Resource Management; a diagnostic approach*. Texas: Business Publications, Inc.

- Milovich, G.T. & J.M. Newman (1987). *Compensation*. Plano, Texas: Business Publications, Inc.
- Moor, W. de (1998). *Arbeidsmotivatie als managementinstrument*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Neuman, W.L. (1991). *Social Research Methods: qualitative and quantitative approaches*. University of Wisconsin at Whitewater: Allyn and Bacon.
- Segers, J.H.G. (1975). *Sociologische onderzoeksmethoden*. Assen: Van Gorcum.
- Swanborn, P.G. (1987). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Thierry, Hk. (1982). *Differentiatie in beloning?* Deventer: Kluwer.
- Ydo, M.G. (1965). *Prestatie en beloning in een nieuw licht*. Alphen aan de Rijn: Samsom.

CAO

- Sociaal Overleg Verpleeg- en Verzorgingshuizen (2003-2004). *CAO Verzorging en Verpleging, Gewijzigde bepalingen*.

Interne documenten

- Boekje bestemd voor cliënten, persoonlijke relaties en medewerkers 'Thuis in het verpleeghuis': over woongroepen met een eigen leefstijl (2002).
- Notitie 'Zorgen voor kwaliteit in de zorg': kleine stappen en tevreden zijn met minder (2002).
- Jacques L. (2001). Nota 'Strategisch beleid'.

Internetsites

- <http://Arcares.nl>
- <http://www.Conforte.nl>
- <http://NSvP.nl>
- <http://opkopzorg.nl>

Proefschrift

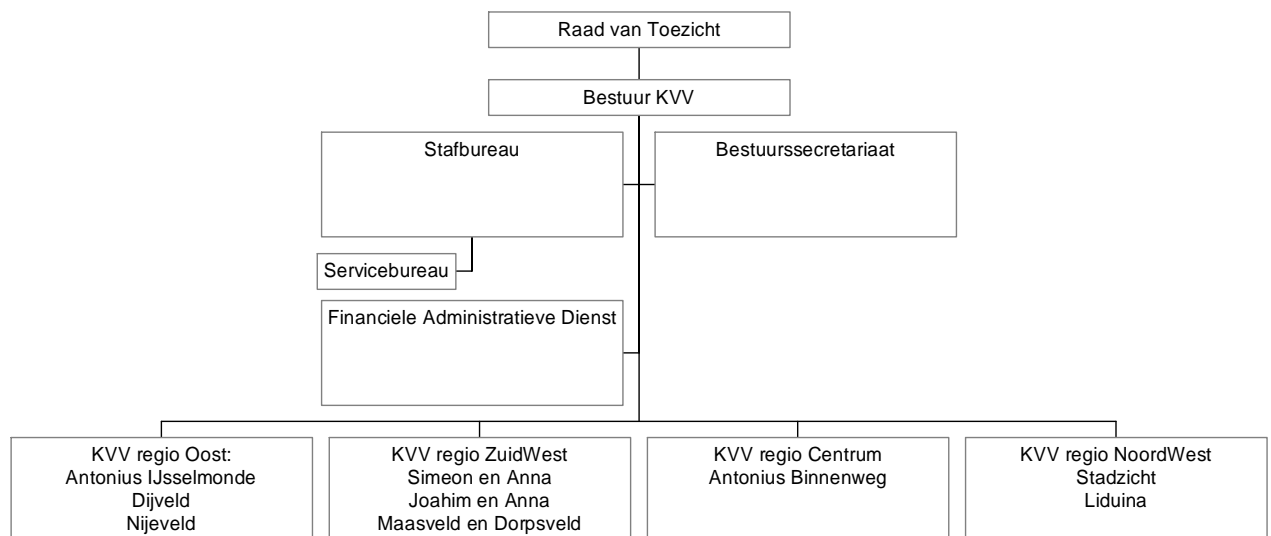
- Moers, F. (2001). *Performance Measures and Performance Targets in Incentive Systems*. Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan de Universiteit Maastricht.

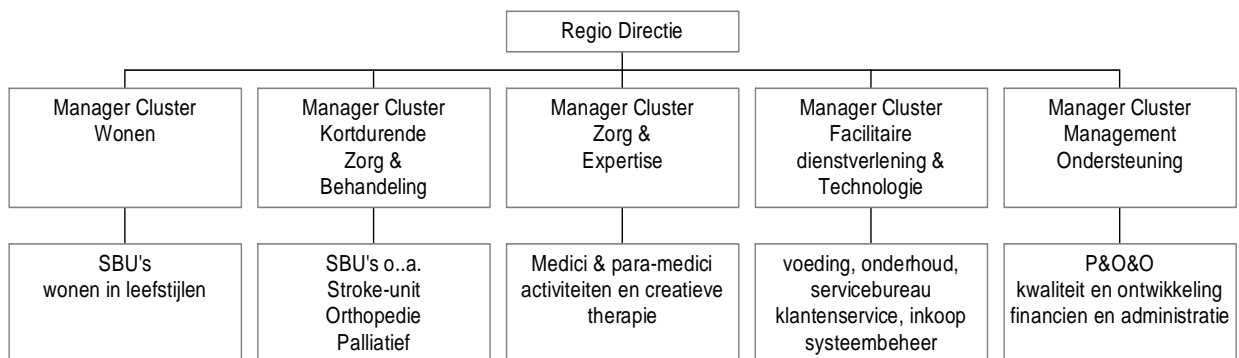
Rapporten

- KPMG (2002). *Prestatiebeloning gewogen: variabele beloning in Nederlandse organisaties*. De Meern: KPMG consulting.
- Maassen, F. & J. G.M. van Montfort (1997). De agency-theorie in sociologisch-bedrijfskundig perspectief. Management rapport series; no 13.

- Ministerie van VWS (2003). *Voortgangsrapportage modernisering AWBZ.*

BIJLAGE 1: VEREENVOUDIGD ORGANOGRAM





BIJLAGE 2: VRAGENLIJST ONDERZOEKSORGANISATIE

Hieronder volgen eerst een zestal algemene vragen, waarvan de eerste vier (A) betrekking hebben op uzelf (A). Wilt u door middel van het aanvinken van een blokje aangeven wat voor u van toepassing is. Daarna volgen een vijftal stellingen (B). Wilt u door het omcirkelen of vet maken van een van de vijf cijfers uw oordeel over deze uitspraken geven?

Bij elke uitspraak wordt u in gelegenheid gesteld een toelichting te geven op het door u omcirkelde antwoord of om een algemene toelichting te geven.

1 = mee eens

4 = gedeeltelijk mee oneens

2 = gedeeltelijk mee eens

5 = niet mee eens

3 = noch eens/ noch oneens

Als laatste treft u twee open vragen (C).

A. Contextinformatie

1. Wilt u uw aandachtsgebied invullen

- Zorgverlening
- Facilitaire dienstverlening en technologie
- Management Ondersteuning
- Paramedische, medische en dienstverlening
- Overige

2. Bent u:

- Man
- Vrouw

3. Bent u:

- Uitvoerende
- Leidinggevende

4. Bent u:

- Jonger dan 24 jaar
- Tussen de 25 en 35 jaar
- Tussen de 36 en 45 jaar
- Tussen de 46 en 60 jaar
- Ouder dan 65 jaar

5. Hoe belangrijk vindt u beloning t.o.v. andere werkgerelateerde factoren, zoals een prettige werksfeer, uitdagend werk, ontwikkelingsmogelijkheden etc:

- Helemaal niet belangrijk in relatie tot andere werkgerelateerde factoren.
- Niet meer of minder belangrijk dan andere werkgerelateerde factoren.
- Belangrijker dan andere werkgerelateerde factoren.
- Het allerbelangrijkst.

6. Welke van de onderstaande uitspraken spreekt u het meeste aan:

- Loon naar individuele prestatie (eigen prestatie gekoppeld aan beloning)
- Loon naar groepsprestatie (team of afdelingsprestatie)
- Loon naar functie (beloning naar de functie, die men vervult)
- Loon naar organisatieresultaat (beloning is hoger als het verpleeghuis als geheel goed presteert en lager als dit niet het geval is).

B. Stellingen

Het invoeren van beloning gekoppeld aan mijn individuele prestaties zou mijn inzet, betrokkenheid en productiviteit vergroten.				
1	2	3	4	5
Toelichting:				

Het invoeren van beloning gekoppeld aan collectieve prestaties (team of afdeling) zou leiden tot een grotere inzet, betrokkenheid en betere prestaties.				
1	2	3	4	5
Toelichting:				

Het invoeren van beloning gekoppeld aan de resultaten van het verpleeghuis zou de totale inzet vergroten en de prestaties verbeteren.				
---	--	--	--	--

1	2	3	4	5
Toelichting:				

Beloning gekoppeld aan prestaties kan alleen ingevoerd worden bij bedrijfsprocessen, waar de te realiseren prestaties voldoende geoperationaliseerd kunnen worden.				
1	2	3	4	5
Toelichting:				
Bij een koppeling tussen prestaties en beloning dient naast de selectie en beschrijving van de te realiseren prestaties sprake te zijn van een beoordelingssysteem.				
1	2	3	4	5
Toelichting:				

C. Algemene vragen

Wat zijn volgens u de voordelen, nadelen en dilemma's van prestatiesturing met behulp van beloningsprikkels?

Voordelen:

Nadelen

Dilemma's:

Wat zijn voor u de voorwaarden waaraan een systeem van beloning gekoppeld aan prestaties of resultaten zou moeten voldoen?

BIJLAGE 3: VRAGENLIJST BESTUURDERS

Hieronder volgen een zevental stellingen (A). Wilt u door het omcirkelen of vet maken van een van de vijf cijfers uw oordeel over deze uitspraken geven?
Bij elke uitspraak wordt u in gelegenheid gesteld een toelichting te geven op het door u omcirkelde antwoord of om een algemene toelichting te geven.

1 = mee eens
2 = gedeeltelijk mee eens
3 = noch eens/ noch oneens
4 = gedeeltelijk mee oneens
5 = niet mee eens

Daarnaast treft u twee open vragen (B).

A. Stellingen

Het sturen van prestaties met behulp van beloningsprikkel werkt niet in de V&V sector, zolang budgetten niet volledig afhankelijk zijn van de behaalde output!

1 2 3 4 5

Toelichting:

Wanneer uw organisatie in de toekomst meer geconfronteerd wordt met vraagfinanciering zal u het onderscheidend vermogen van uw organisatie op een andere wijze trachten dan te realiseren dan middels prestatiebesturing met behulp van beloningsprikkel!

1 2 3 4 5

Toelichting:

Indien er een grote zekerheid bestaat dat gedrag zou leiden tot gewenste uitkomsten, des te meer u bereid bent voor invoering van een beloningssysteem gekoppeld aan prestaties of bedrijfsresultaten!

1 2 3 4 5

Toelichting:

Uw voorkeur bij een keuze tussen een beloningssysteem gekoppeld aan (individuele/Collectieve) prestaties en een beloningssysteem gekoppeld aan bedrijfsresultaten gaat uit naar een systeem gekoppeld aan bedrijfsresultaten!

1 2 3 4 5

Toelichting:

Indien er geen vaste methodiek van toepassing van salarisschalen (CAO en FWG) bestond zou u geneigd zijn een vorm van resultaatafhankelijke beloning in te voeren!

1 2 3 4 5

Toelichting:

Prestatiesturing met behulp van beloningsprikkelers kan in de V&V sector een nuttige functie vervullen, mits dit instrument duidelijk wordt gepositioneerd in het grotere geheel van te bereiken doelstellingen (strategie, organisatie- en personeelsbeleid)

1 2 3 4 5

Toelichting:

Invoering van resultaatafhankelijke beloning dient alleen plaats te vinden voor die Bedrijfsprocessen, waar de te realiseren prestatie voldoende kan worden Geoperationaliseerd!

1 2 3 4 5

Toelichting:

--

Prestatiesturing met behulp van beloningsprikkelers vereist een beoordelingssysteem!				
1	2	3	4	5
Toelichting:				

B. Open vragen

Wat zijn volgens u de voordelen, nadelen en dilemma's van prestatiebesturing met behulp van beloningsprikkelers?

Voordelen:

Nadelen

Dilemma's:

Wat zijn voor u de voorwaarden waaraan een systeem van beloning gekoppeld aan prestaties of resultaten zou moeten voldoen?

BIJLAGE 4: GESPREKSONDERWERPEN SOCIALE PARTNERS

Richtlijn vragen:

- Wat zijn volgens u de voordelen, nadelen en dilemma's van prestatiesturing met behulp van beloningsprikkelers?
- Welke belemmering(en) speelt volgens u een rol t.a.v. invoering van een vorm van resultaatafhankelijke beloning?
- Aan welke voorwaarden zou een systeem van prestatiesturing m.b.v. beloningsprikkelers moeten voldoen?
- Acht u een resultaatafhankelijk beloningssysteem wenselijk binnen de V&V sector?
- Acht u een resultaatafhankelijk beloningssysteem wenselijk binnen de V&V sector?

Wilt u uw reactie op de volgende stellingen geven:

Een systeem van beloning dat aansluit bij de rest van het HRM-beleid, en ook bij het algemeen beleid van een organisatie, is voor sociale partners gebaseerd op het functiewaarderingsstelsel.

Voor het realiseren van een verbetering van de productiviteit is volgens sociale partners een vorm van resultaatafhankelijke beloning geen geëigend instrument.

De mogelijke te behalen effecten van resultaatafhankelijke beloning worden door sociale partners niet onderschreven, omdat de dilemma's groter worden geacht dan de opbrengsten.