



# Bewust belonen

een handreiking voor gemeenten



# Dirk Beintema

Dirk Beintema is geboren in Leeuwarden op 18 juni 1948. Als kunstenaar is hij autodidact. Zijn oorspronkelijke vak was huisschilder.

Hij behoort tot de momenteel bekende stroming van Friese autodidacten. “Het noordelijke landschap met name Fryslân is mijn geliefde onderwerp. Ik abstraheer het soms in meer of mindere mate, al naar gelang mijn gevoel dat ingeeft. Het is voor mij een schier onuitputtelijke inspiratiebron: een sloot omringd met fluitenkruid, flarden land en wolken, de rode daken van de boerderijen, koeien, het wad, de terpdorpen, de duinen, de Harlinger buitenhaven, de wijdse vlakte van het Noorderleeg. Fryslân is mijn land van water, wolken en van wind. Het brengt mij in vervoering, nodigt uit tot een soms uitbundig kleurenpallet. Er is frisheid, zuiverheid en stilte.”

Zijn werk is expressionistisch, zijn techniek overwegend olieverf.



Hogeb...



# Bewust belonen

een handreiking voor gemeenten





# Inhoudsopgave

	Voorwoord	4
1	Inleiding	6
1.1	Afspraak arbeidsvoorwaardenakkoord 2000–2002	6
1.2	Begripsbepaling en terreinafbakening	7
1.3	Leeswijzer	9
2	Bewust belonen als onderdeel van een integraal P&O-beleid	10
2.1	Competenties, inzet en resultaten	10
2.2	De cyclus van het P&O-beleid	11
2.3	Integraal P&O-beleid	19
2.4	De jaarplanning van het P&O-beleid	19
3	Ontwerpen van het beoordelingssysteem	21
3.1	Het rechtspositionele kader	22
3.2	Beoordelen van resultaten, competenties en inzet	23
3.2.1	Het vaststellen van resultaatgebieden	24
3.2.2	Het vaststellen van competenties	28
3.2.3	Beoordelen van inzet	30
3.3	Procedurele en organisatorische aspecten van de beoordelingscyclus	31
4	Ontwerpen van het beloningssysteem	34
4.1	Een traditioneel beloningssysteem of een bewust beloningssysteem	34
4.2	Kiezen van de beloningsgrondslagen	36
4.3	Ontwerpcriteria	40
4.4	Organisatorische vormgeving van beloningsbeleid	44

5	Rechtspositioneel instrumentarium voor flexibele beloning	46
5.1	Het rechtspositionele kader in de CAR/UWO	46
5.2	Mogelijke instrumenten voor bewust belonen in de bezoldigingsverordening	47
6	De invoering van bewust belonen	52
6.1	Voorwaarden voor de invoering van bewust belonen	52
6.2	Stappenplan voor de invoering van bewust belonen	54
6.3	Financiële aspecten van bewust belonen	58
6.4	Checklist invoering bewust belonen	60
7	Huidige stand van zaken bij gemeenten en andere sectoren	63
7.1	Onderzoeksresultaten gemeentelijke sector	63
7.2	Ontwikkelingen in andere overheidssectoren	66
7.3	Ten slotte	68
	Literatuurlijst	69
	Bijlage	
	Voorbeeld procedureregeling beoordelen	70
	Voorbeeld-bezoldigingsverordening	74
	Cases	
	Cranendonck	86
	Heythuysen	92
	Breda	98
	Amsterdam	105
	Waddinxveen	112

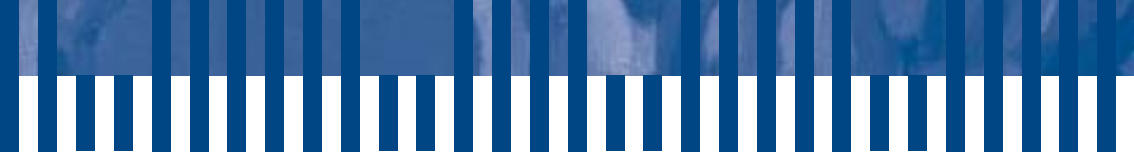


# Voorwoord

In het arbeidsvoorwaardenakkoord 2000–2001 is door de LOGA-partijen afgesproken om resultaatgericht belonen nadrukkelijk onder de aandacht te brengen bij gemeenten. Voor u ligt het resultaat van deze afspraak. Deze handreiking kan u ondersteunen bij het invoeren van een bewuster beoordelings- en beloningsbeleid.

Deze publicatie *Bewust Belonen* bestaat uit twee onderdelen. Het eerste deel is een LOGA-handreiking over invoering van een bewust beoordelings- en beloningsbeleid. Daarbij wordt onder andere aandacht besteed aan beoordelen en belonen in het kader van een integraal P&O-beleid en aan het bijbehorende rechtspositionele instrumentarium. Om de vertaalslag naar de praktijk te maken is een stappenplan en een checklist toegevoegd. De tekst van dit eerste deel is door het LOGA vastgesteld. Het tweede deel bestaat uit een journalistieke beschrijving van vijf praktijksituaties bij gemeenten. Deze casussen zijn bedoeld als illustratie bij de handreiking. Deze casussen zijn overigens geen onderdeel van de door het LOGA vastgestelde tekst. Ze zijn geschreven door de journalist Jos Moerkamp. Uit de casussen blijkt ook weer hoe belangrijk het element ‘cultuur van de organisatie’ is bij het onderwerp belonen. De wijze van met elkaar omgaan en communiceren bepaalt in belangrijke mate of een vernieuwend beoordelings- en beloningsbeleid kan slagen.

LOGA-partijen hopen dat gemeenten met de tekst van de handreiking en de bijbehorende casussen een vliegende start kunnen maken bij de invoering van een bewust en zorgvuldig beloningssysteem. In 2002 zullen door het A+O fonds workshops worden georganiseerd om gemeenten verder te ondersteunen bij dit proces.



Tot slot wil ik de medewerkers van de gemeenten Cranendonck, Heythuysen, Breda, Amsterdam en Waddinxveen bedanken voor hun medewerking aan de interviews, die hebben geleid tot de totstandkoming van de praktijkschets in de bijlage van deze publicatie. En verder natuurlijk alle gemeenten die beleidsnotities en regelingen naar ons hebben toegestuurd naar aanleiding van onze oproep.

*Landelijk Overleg Gemeentelijke Arbeidsvoorwaarden*

Bas Verkerk,  
voorzitter

# Inleiding

## 1.1 Afspraak arbeidsvoorwaardenakkoord 2000–2002

Bewust belonen staat al jarenlang op de agenda van het overleg tussen de sociale partners binnen en buiten de gemeentelijke sector. Binnen de gemeentelijke sector wordt deze discussie gevoerd op landelijk niveau door de LOGA-partijen en op lokaal niveau door de partijen vertegenwoordigd in de commissie voor Georganiseerd Overleg. In het laatste arbeidsvoorwaardenakkoord voor de sector Gemeenten<sup>1</sup> is over het onderwerp bewust belonen een afspraak gemaakt (zie hieronder):

### Resultaatgericht belonen

Partijen zijn overeengekomen het personeelsinstrument 'resultaatgericht belonen' nadrukkelijk onder de aandacht van gemeenten te brengen. Resultaatgericht belonen moet worden ingebed in een bredere visie op modern personeelsbeleid, waarbij ook loopbaanbeleid en scholing een belangrijke rol spelen. Een organisatiecultuur waarin openheid bij het leidinggeven centraal staat is daarbij een primaire voorwaarde.

Partijen zullen in 2001 een handreiking bieden aan gemeenten voor het invoeren van een systeem van resultaatgericht beoordelen en belonen. Functiewaardering zal in deze handreiking het uitgangspunt blijven voor de koppeling van de salarisschaal aan de functie. De LOGA-handreiking zal onder andere een voorbeeldregeling bevatten, waarin een procedure voor het beoordelingsgesprek en de daarop gebaseerde beloningsbeslissing uitgewerkt worden. Deze voorbeeldregeling bevat garanties voor de zorgvuldigheid van de procedure. Ten eerste wordt gegarandeerd dat, onder normale omstandigheden jaarlijks, een beoordelingsgesprek plaatsvindt. Zonder die voorwaarde kan geen beslissing in het kader van flexibele beloning genomen worden. Ten tweede krijgt de medewerker in de voorbeeldregeling het recht om bezwaar aan te tekenen tegen zijn beoordeling, conform de Algemene wet bestuursrecht (Awb). Ten derde kan resultaatgericht belonen niet leiden tot verlaging van het vaste inkomen van de medewerker.

Het management rapporteert jaarlijks aan de ondernemingsraad over de resultaten van de beoordelings- en beloningscyclus.

<sup>1</sup> LOGA-brief op 25 oktober 2000 (Lbr. 00/164 CvA/LOGA 00/18).




Verder bevat de handreiking aanwijzingen voor het inhoudelijk ontwerp van een beoordelings- en beloningsstelsel. Daarbij moet bijvoorbeeld gedacht worden aan het opstellen van beoordelingscriteria. Uitgangspunt daarbij dient te zijn dat de beoordelingscriteria specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden (SMART) zijn. Beziens zal worden in hoeverre en op welke manier de LOGA-handreiking aansluiting kan zoeken bij recente ideeën over competentie management enerzijds en bij de afspraken in dit akkoord ten aanzien van scholing en employability anderzijds. Partijen zullen het A+O fonds Gemeenten verzoeken om workshops te organiseren, gericht op P&O'ers, leidinggevenden en ondernemingsraden, met de handreiking van het LOGA als basis.

De voor u liggende handreiking is het uiteindelijke resultaat van de afspraak in het arbeidsvoorwaardenakkoord 2000–2002. De handreiking is geschreven door LOGA-partijen. Dat wil zeggen dat zowel de werkgeversvereniging als de vakorganisaties zich kunnen vinden in de inhoud van deze handreiking. Gemeenten kunnen deze handreiking beschouwen als een ondersteuning bij de invoering van een nieuw bewust beloningsbeleid. De inhoud van deze handreiking is echter niet bindend: beloningsbeleid is een onderwerp dat behoort tot het lokale domein. Uiteraard moeten daarbij wel de kaders van de CAR/UWO in acht worden genomen.

## 1.2 Begripsbepaling en terreinafbakening

Om begripsverwarring te voorkomen zullen eerst een aantal begrippen worden gedefinieerd. In deze handreiking wordt onder *bewust belonen* verstaan een vorm van belonen waarbij ten aanzien van de medewerker een individuele beloningsbeslissing wordt genomen, die gebaseerd is op een zo objectief mogelijke beoordeling van de manier waarop hij gedurende een bepaalde beoordelingsperiode zijn functie heeft vervuld.


In deze handreiking wordt gekozen voor de algemene term 'bewust belonen', terwijl in de praktijk vaak het begrip '*flexibel belonen*' wordt gebruikt. LOGA-partijen vonden de term 'bewust' belonen de lading beter dekken. Bij de term 'flexibel' belonen bestaat het risico dat gedacht wordt aan een systeem waarbij de werkgever vrij is (flexibiliteit heeft) om naar eigen inzicht beloningen toe te kennen. Bewust belonen geeft beter aan dat de beloningsbeslissing bewust moet worden genomen, op basis van een gereguleerd en zo objectief mogelijk beloningssysteem, waarbij recht gedaan wordt aan de individuele functievervulling.



Bij de beoordeling van de functievervulling kunnen in principe de resultaten als uitgangspunt worden genomen, maar ook de competenties of de inzet van de medewerker. Het begrip *resultaatgericht belonen*, zoals dat in het arbeidsvoorwaardenakkoord is gebruikt, is een verbijzondering van de meer algemene term *bewust belonen*. Daarbij wordt de medewerker uitsluitend flexibel beloond op basis van de door hem behaalde resultaten. Deze handreiking zal in eerste instantie bewust belonen in diverse soorten en verschijningsvormen behandelen. Resultaatgericht belonen maakt hier zeker een belangrijk onderdeel van uit. Er zal echter ook aandacht worden besteed aan andere vormen van bewust belonen, zoals bijvoorbeeld competentiebeloning.

Bewust of flexibel belonen wordt ook nog wel eens geassocieerd met het cafetaria-model (of CAO à la carte). Een cafetariamodel is een flexibel arbeidsvoorwaardenpakket, waarbij aan de medewerker een aantal keuzemogelijkheden worden geboden. De medewerker kan (binnen de randvoorwaarden van het systeem) bepaalde elementen van het arbeidsvoorwaardenpakket ruilen tegen andere elementen. In de rechtspositieregeling voor gemeenteambtenaren (de CAR/UWO) wordt aan ambtenaren de mogelijkheid geboden om jaarlijks een deel van de vakantie-uren te ruilen tegen extra salaris, of om een deel van het salaris te ruilen tegen extra vakantie-uren<sup>2</sup>. Introductie van een cafetariasysteem brengt meer flexibiliteit in de ambtelijke rechtspositieregeling. Het ruilen van arbeidsvoorwaarden gebeurt echter op initiatief van de ambtenaar. De ambtenaar kiest binnen de randvoorwaarden het arbeidsvoorwaardenpakket dat het beste bij hem past. In deze handreiking zal het cafetariamodel verder niet besproken worden. Er wordt uitsluitend aandacht besteed aan die beloningsinstrumenten, waarbij de leidinggevende de beloningsbeslissing neemt.

Een onderwerp dat slechts zijdelings in deze handreiking aan de orde zal komen, is het belonen van schaarste op de arbeidsmarkt. In overheidsorganisaties zien wij deze beloningsgrondslag nogal eens terug komen in de vorm van een arbeidsmarkttoelage. Deze toelage kan overigens het karakter hebben van een wervingstoelage voor nieuw indiensttredend personeel, maar ook van een bindingstoelage voor zittend personeel. Bij het 'belonen van marktwaarde' zal over het algemeen zeker sprake zijn van een bewuste beloningsbeslissing. Desondanks zullen zowel de wervingstoelage als



de bindingstoelage hier niet uitgebreid behandeld worden, aangezien de beloningsbeslissing hierbij los staat van het functioneren van de medewerker.

## 1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal het onderwerp bewust belonen eerst geplaatst worden in het bredere kader van een integraal P&O-beleid. De hoofdstukken 3 en 4 zullen in gaan op het ontwerp van twee belangrijke onderdelen van het P&O-beleid, het beoordelingsstelsel en het beloningsstelsel. Hoofdstuk 5 geeft het rechtspositionele kader aan, waarbinnen bewust kan worden beloond. In hoofdstuk 6 staat een stappenplan beschreven die samen met een checklist behulpzaam kunnen zijn bij het invoeren van bewust belonen. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de financiële aspecten van bewust belonen.

In het laatste hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de huidige stand van zaken bij gemeenten, aan de hand van een aantal bestaande onderzoeksgegevens. Verder wordt in dit hoofdstuk een overzicht gegeven van de ontwikkelingen op het gebied van belonen bij andere overheidssectoren.

Deze publicatie wordt afgesloten met een bijlage, waarin het beloningsbeleid van vijf gemeenten wordt beschreven, mede aan de hand van interviews met P&O'ers, een gemeentesecretaris en een voorzitter OR.

# 2

## Bewust belonen als onderdeel van een integraal P&O-beleid

Het onderwerp 'bewust belonen' kan niet los worden gezien van het overige personeelsbeleid. De samenhang tussen het beloningsinstrumentarium en de andere instrumenten van P&O-beleid is immers groot, zoals wij verder in dit hoofdstuk nog zullen zien.

Dit hoofdstuk start met een algemeen begrippenkader en zal vervolgens de diverse instrumenten van personeelsbeleid in een breder kader van integraal personeelsbeleid zetten. Vanuit dit brede kader zal vervolgens in de hierop volgende hoofdstukken gefocust worden op de personeelsinstrumenten die een directe relatie hebben met belonen.

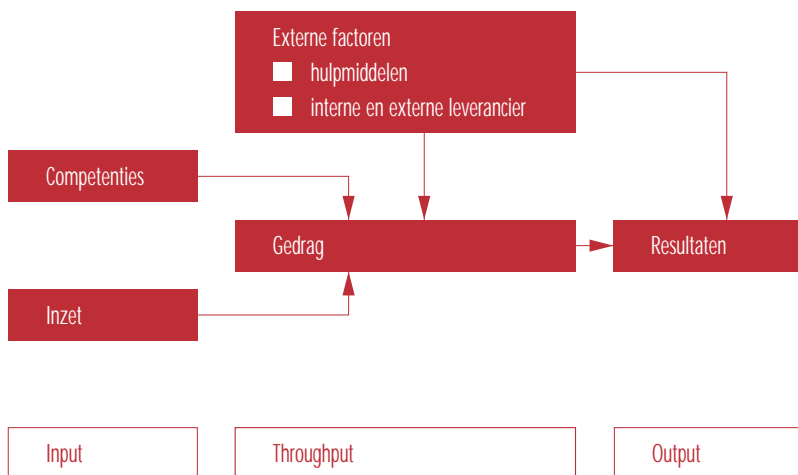
### 2.1 Competenties, inzet en resultaten

Als een organisatie bewust gaat belonen, wordt de beloning gekoppeld aan de manier waarop de medewerker zijn functie vervult. Het functioneren van de medewerker in de functie kan vanuit diverse invalshoeken worden benaderd.

De medewerker bezit bepaalde competenties, die in meer of mindere mate een bepaalde *match* vertonen met het vereiste competentieprofiel bij de functie. Daarnaast spelen motivatiefactoren een rol: de medewerker levert een bepaalde mate van inspanning, waarbij hij zijn competenties al dan niet ten volle benut voor het werk. De twee 'inputfactoren' competentie en inzet leiden tot een bepaald vertoond gedrag van de medewerker in de functie. Dit gedrag leidt uiteindelijk tot bepaalde resultaten. De resultaten worden echter niet alleen bepaald door het gedrag van de medewerker.

Er spelen ook omgevingsfactoren mee waarop de medewerker geen invloed kan uitoefenen, zoals de interne faciliteiten (bijvoorbeeld hulpmiddelen zoals een computer) en de bijdrage van collega's en externe leveranciers (bijvoorbeeld nakomen van afspraken). In figuur 1 wordt de relatie tussen competenties, inzet en resultaten weergegeven.

Figuur 1: Competenties en resultaten



Onder *competenties* wordt hier het geheel van kennis, ervaring en vaardigheden verstaan, die de medewerker bezit<sup>3</sup>. Met *inzet* wordt de mate van inspanning bedoeld waarmee de medewerker deze competenties ook daadwerkelijk aanwendt bij de functieervulling. De *resultaten* zijn de concrete bijdragen die de medewerker bij de functieervulling aan de doelstellingen van de organisatie levert.

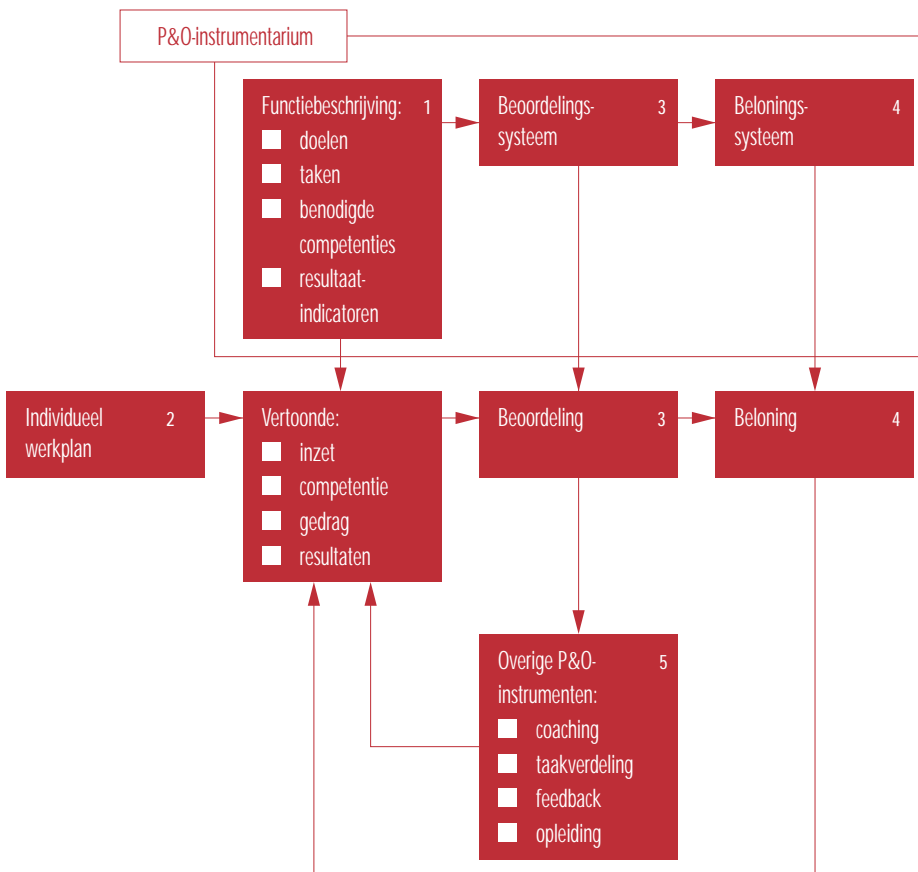
## 2.2 De cyclus van het P&O-beleid

Competentie, inzet en resultaat zijn drie kernbegrippen waar het personeelsbeleid voor een belangrijk deel op gestoeld kan worden. De organisatie kan immers sturen op basis van deze begrippen. Competenties kunnen ontwikkeld worden via het opleidingsbeleid. Door het stellen van doelen, het maken van resultaatafspraken en de 'controle' op de voortgang kan de organisatie op resultaten sturen. Met behulp van het gehele personeelsbeleid kan bovendien de motivatie van de medewerker geoptimaliseerd worden.

<sup>3</sup> Competenties kunnen overigens niet alleen worden gezien vanuit de werknemer (welke competenties bezit de werknemer?) maar ook vanuit de functie (welke competenties zijn nodig of moeten ontwikkeld worden voor een goede vervulling van de functie?) en vanuit de organisatie (welke competenties zijn nodig om binnen de bedrijfscultuur, missie en strategie goed te functioneren?).

De drie begrippen (competentie, inzet en resultaat) zijn in eerste instantie echter multi-interpretabel en hebben een subjectief karakter. Indien een organisatie op deze begrippen het personeelsbeleid wil steunen, moeten ze concreter, beter meetbaar en zo objectief mogelijk worden gemaakt. Vervolgens kunnen deze begrippen als basis dienen voor de P&O-instrumenten die door het management worden ingezet om resultaten en inzet te maximaliseren en om competenties te ontwikkelen. In figuur 2 is te zien dat het functioneren van de medewerker (de vertoonde competenties, inzet, gedrag en resultaten) centraal staat in de cyclus van het P&O-beleid.

Figuur 2: De P&O-cyclus



Hieronder wordt eerst aandacht besteed aan enkele onderdelen van de cyclus van het P&O-beleid (figuur 2), waarbij de nummers in de tekst verwijzen naar de nummers in het figuur.

### ad 1: Functiebeschrijving

De functiebeschrijving kan gezien worden als de basis voor het personeelsbeleid.

In de functiebeschrijving wordt immers neergelegd wat er van de medewerker verwacht wordt en waar hij aan het einde van het jaar op beoordeeld kan worden. Dit schept duidelijkheid voor medewerker en leidinggevende. Een goede beschrijving kan gebruikt worden voor onder andere werving, selectie, beoordeling, bewust belonen, functiewaardering en opleidingsbeleid.

De traditionele functiebeschrijving bevat:

- functienaam;
- functieniveau (als resultaat van de functiewaardering);
- organisatorische positie;
- hoofdtaken;
- opleidings- en ervaringseisen.

Deze traditionele functiebeschrijving kan, voor een integraal en professioneel personeelsbeleid, uitgebreid worden met deze elementen:

- competenties;
- resultaatgebieden.

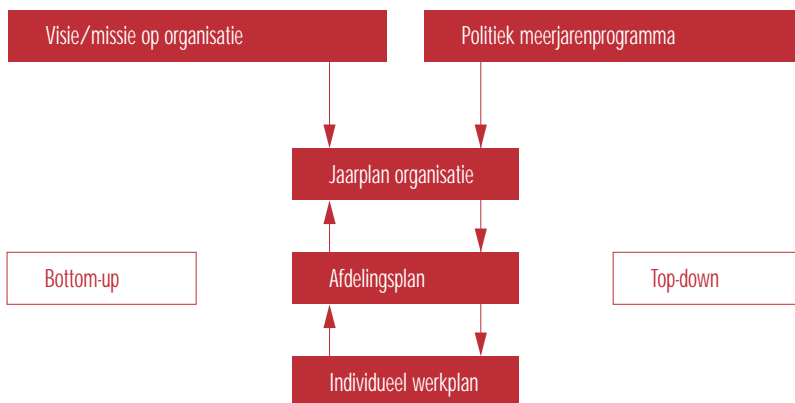
Zoals gezegd zijn competenties de voor de uitoefening van de functie benodigde kennis en vaardigheden. In het kader van competentie management wordt over het algemeen vanuit de strategische visie/missie van de organisatie en een langetermijnplan (bijvoorbeeld een collegeprogramma) een aantal kerncompetenties onderscheiden, waarin de organisatie in haar geheel sterk moet zijn. Bovendien wordt er per functie een *competentieprofiel* samengesteld uit het totale competentieboek. Het *competentieboek* is het overzicht van alle benodigde competenties in de organisatie en de bijbehorende definities. Met *resultaatgebieden* wordt hier de onderdelen van de functie bedoeld, waarbij aantoonbaar kan worden gemaakt dat betrokkene een relevante bijdrage heeft geleverd aan de doelstellingen van het organisatieonderdeel.

Hierbij wordt dus heel duidelijk gekeken naar de 'output' van de medewerker. Op competenties en resultaatgebieden wordt in hoofdstuk 3 teruggekomen.

## ad 2: Individueel werkplan

Jaarlijks stelt de organisatie voor het begin van het kalenderjaar een werkplanning op. Deze planning vindt uiteraard op diverse niveaus in de organisatie plaats en is gekoppeld aan de begrotingscyclus van de gemeente. In figuur 3 zijn de diverse niveaus van de planningcyclus aangegeven.

Figuur 3: Individueel werkplan



Vanuit het politieke meerjarenprogramma (collegeprogramma) worden de beleidsprioriteiten aangegeven over een looptijd van vier jaar. Zowel beleidsintensiveringen als nieuwe projecten zullen hieruit voortvloeien. Op basis van dit meerjarenplan zal de organisatie in de jaarlijkse planning- en begrotingscyclus aangeven welke activiteiten en projecten dat jaar zullen worden uitgevoerd. De trend in gemeenteland is daarbij steeds meer om de planning op organisatieniveau (de 'begroting') en de controle hierop aan het einde van het jaar (de 'verantwoording') niet alleen in financiële termen weer te geven, maar ook in termen van activiteiten en meetbare eindresultaten (producten). Deze begroting en verantwoording 'nieuwe stijl' komt






in de gemeentelijke sector steeds meer voor, naar aanleiding van projecten als de invoering van een Beheers- en beleidsinstrumentarium (BBI), waarbij de nadruk komt te liggen op het verbeteren van het instrumentarium in de planning- en controlcyclus. Daarnaast verschuift de bestuurlijke aandacht steeds meer van begroting naar verantwoording, zoals dat bijvoorbeeld te zien is in de rijksbegroting bij het project Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording (VBTB).

Het maken van een jaarplan met activiteiten en resultaatafspraken kan plaatsvinden op het niveau van de gehele organisatie, op het niveau van een organisatie-onderdeel (hier afdeling genoemd) en op het niveau van het individu. De planning op deze drie niveaus beïnvloedt elkaar wederzijds. De planningcyclus gaat immers niet alleen top-down (beleidsprioriteiten uit het collegeprogramma worden vertaald in projecten van individuele werknemers), maar ook bottom-up (de werkplanning op medewerkers- en afdelingsniveau is input voor de planning op hoger niveau).

In het kader van bewust belonen is met name het opstellen van een individueel werkplan interessant. In de ideale situatie voeren medewerker en leidinggevende samen eenmaal per 12 maanden (de planninghorizon voor het individueel werkplan) een *planninggesprek*. Daarbij worden de concrete doelen, taken en projecten voor het komend jaar besproken. Met andere woorden: de algemene taken, die in de functiebeschrijving worden genoemd, worden concreet gemaakt voor de planningperiode van één jaar. Er wordt vervolgens een individueel werkplan op schrift gesteld, waarin de volgende aspecten zijn opgenomen:

- Welke (structurele) taken verricht de medewerker in het komend jaar, als aanvulling op wat in de functiebeschrijving is opgenomen?
  - Welke (tijdelijke) projecten verricht de medewerker in het komend jaar?
  - Zo mogelijk kwantitatieve afspraken (hoeveelheid werk).
  - Zo mogelijk kwalitatieve afspraken (wat zijn de kwaliteitscriteria die aan het werk worden gesteld?).
- 



### ad 3: Voortgangsbewaking en vaststelling van de beoordeling

Een medewerker weet dus wat van hem verwacht wordt op basis van zijn functiebeschrijving en zijn individueel jaarplan. Hierop zal hij samen met zijn leidinggevende gedurende het jaar ten minste één keer terugkijken.

Dit terugkijken kan op twee manieren.

Ten eerste kunnen medewerker en leidinggevende van tijd tot tijd het functioneren van de medewerker in de functie bespreken (een *functioneringsgesprek*). Dit is een tweezijdig gesprek waar beide gesprekspartners ervaringen met elkaar uitwisselen. De voortgang van de activiteiten in het persoonlijk jaarplan zal worden besproken, alsmede de redenen waarom bepaalde taken of projecten eventueel vertraging oplopen. De medewerker kan de leidinggevende zijn mening geven over de manier waarop hij aangestuurd wordt. De leidinggevende kan de medewerker zijn visie geven over de manier waarop de medewerker functioneert. Verder kunnen zaken als samenwerking met collega's op de afdeling, werksfeer, werkdruk en arbeidsomstandigheden worden besproken.

Ten tweede kan de leidinggevende periodiek een beoordeling opmaken van het functioneren van de medewerker. Deze beoordeling wordt in principe eenzijdig opgesteld en meegedeeld aan de medewerker in een *beoordelingsgesprek*. De medewerker kan in dit gesprek zijn kanttekeningen plaatsen bij de beoordeling. Uiteindelijk stelt de leidinggevende de beoordeling vast.

De medewerker heeft vervolgens uiteraard wel het recht van bezwaar en beroep conform de Awb.

In het schema hiernaast staan de verschillen tussen een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek nog eens op een rijtje.

	Functioneringsgesprek	Beoordelingsgesprek
Richting van gesprek	dialogoog tussen medewerker en leidinggevende	mededeling van beoordeling door leidinggevende, reflectie van medewerker op deze beoordeling
Doel van gesprek	feedback op elkaars functioneren geven, voortgang bewaken, afstemming, verbetering werkprocessen, arbeidsomstandigheden in brede zin, oplossen problemen	beoordeling (met meestal als einddoel vaststelling beloning en andere personeelsmaatregelen)
Rol leidinggevende	klankbord, coach, probleemoplosser	beoordelaar
Eventueel uit gesprek voortvloeiend besluit	tweezijdig gemaakte werkafspraken	eenzijdig vastgestelde formele beoordeling
Beroepsmogelijkheid	in principe niet	bezwaar en beroep conform Awb beoordelingsrapport getekend
In personeelsdossier	in principe alleen schriftelijke werkafspraken, evt. wederzijds ondertekend	door leidinggevende (evt. met kanttekeningen van medewerker)
Tijdshorizon	recent verleden en nabije toekomst	recent verleden (beoordelingsperiode)

Samenvattend kan gesteld worden dat het functioneringsgesprek een tussentijds voortgangsbewakingsmoment is, waaraan geen beloningsgevolgen zijn gekoppeld. Het beoordelingsgesprek en de daaruit volgende beoordeling kunnen wél leiden tot een beloningsbeslissing. De jaarlijkse beoordelingscyclus zal nog uitgebreid aan de orde komen in hoofdstuk 3.

#### ad 4: Vaststelling van de beloning

Het vaststellen van de beloning kent in principe een dubbele cyclus. Ten eerste wordt elke functie gewaardeerd via het functiewaarderingsstelsel. Aangezien functies in de loop van de tijd kunnen wijzigen (vaak ook naar aanleiding van een organisatiewijziging), wordt deze waardering ook van tijd tot tijd herzien. Deze handreiking zal verder niet ingaan op functiewaardering. Naast de cyclus op lange termijn is er een beloningscyclus op korte termijn,

die meestal één jaar duurt. Eén keer per jaar wordt een besluit genomen over toekenning van een periodiek en/of bijzondere beloningsvormen zoals een gratificatie. Het ligt voor de hand om deze beloningsbeslissing te baseren op de beoordeling. Het beloningsbeleid zal uitgebreid aan de orde komen in hoofdstuk 4 van deze handreiking.

### ad 5: Loopbaanontwikkeling en opleiding

Parallel aan de beoordelings- en beloningscyclus verloopt de loopbaan- en opleidingscyclus. Jaarlijks wordt een strategisch opleidingsplan gemaakt voor de gehele organisatie<sup>4</sup>. Het competentiedenken kan hierbij een belangrijke rol spelen. Daarnaast gaat de leidinggevende met de medewerker minimaal één keer per drie jaar een loopbaan- en ontwikkelingsgesprek aan, waarbij onder andere gekeken wordt naar de verwachtingen en wensen die de werkgever heeft ten aanzien van de loopbaan van de werknemer en de verwachtingen en wensen die de werknemer heeft ten aanzien van de eigen loopbaan. Het loopbaangesprek zal veelal een langere tijdshorizon kennen dan het functioneringsgesprek (ongeveer drie jaar). Binnen de kaders van het strategisch opleidingsplan voor de gehele organisatie wordt per medewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) gemaakt. De beoordelingen en de werkafspraken die volgen uit het functioneringsgesprek, zullen over het algemeen aanleiding zijn om in het POP specifieke afspraken te maken over opleiding en ontwikkeling.

## 2.3 Integraal P&O-beleid

De methode van functiebeschrijving, de planning-en-controlcyclus, het beoordelingsstelsel, het beloningssysteem en het opleidingsbeleid moeten goed op elkaar zijn afgestemd. Zoals uit het voorafgaande al blijkt, vullen deze instrumenten elkaar aan en maken ze gebruik van elkaar. Een systeem van bewust belonen kan dus nooit op zichzelf staan. Het systeem moet altijd worden ingebed in het totale personeelsbeleid van de organisatie. Het kan bijvoorbeeld niet zo zijn dat een medewerker die in de afgelopen tijd om welke reden dan ook onvoldoende heeft gefunctioneerd, louter 'gestraft' wordt door het bevriezen van zijn beloning. Tegelijkertijd met eventuele beloningsmaatregelen moeten afspraken worden gemaakt over aanvullende opleiding, coaching en eventuele andere faciliteiten die hem het voldoende

<sup>4</sup> In het arbeidsvoorwaardenakkoord 2000–2002 is afgesproken dat elke gemeente jaarlijks een opleidingsplan maakt voor de gehele organisatie. Minstens één keer per drie jaar wordt per medewerker een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld.

functioneren mogelijk maken. Bij een medewerker die enkele jaren achter elkaar uitstekend functioneert, kan ook niet worden volstaan met het geven van een extra beloning. Deze medewerker kan 'klaargestoomd' worden voor een hoger functieniveau aangezien hij bewezen heeft het huidige functieniveau in ruime mate te beheersen. Als geen aandacht besteed wordt aan de ambities van deze medewerker, loopt de organisatie de kans dat hij zich gaat vervelen in zijn huidige functie en vervolgens gaat uitkijken naar een andere functie buiten de organisatie.

Alle moderne stromingen in het personeelsbeleid bepleiten deze integrale benadering van het personeelsbeleid. Een van de centrale stellingen van *human resource management (HRM)* is dat de personeelsinstrumenten in samenhang moeten worden ontworpen. *Competentiemanagement* is een methode waarbij uniformiteit in personeelsinstrumenten wordt bevorderd door het ontwerp van een gemeenschappelijke basis: de competentieprofielen.

## 2.4 De jaarplanning van het P&O-beleid


Zoals gezegd verlopen bovengenoemde onderdelen van het P&O-beleid vaak parallel aan elkaar. Hoe verhouden deze onderdelen zich nu tot elkaar in de tijd van een kalenderjaar? En hoe kan voorkomen worden dat een manager overbelast wordt door allerlei soorten gesprekken met zijn medewerkers? In onderstaande jaarplanning wordt een voorbeeld gegeven van de cyclus van personeelsbeleid in een planningjaar  $t$ .

### Najaar jaar $t-1$

Het organisatiewerkplan (jaar  $t$ ) wordt geschreven en dient als basis voor de begroting. Aan de hand van het vastgestelde organisatieplan worden projecten en producten binnen het afdelingsplan beschreven.

### November/december jaar $t-1$

Een *planninggesprek* tussen leidinggevende en medewerker over takenpakket werkzaamheden en projecten voor jaar  $t$ . Vaststellen van het individueel jaarplan, waarin het organisatieplan en afdelingsplan worden doorvertaald naar het individu. Het *functioneringsgesprek* en het *loopbaangesprek* leiden



onder andere tot werkafspraken en een persoonlijk ontwikkelingsplan voor het komend jaar. Deze drie gesprekken kunnen wellicht gecombineerd worden tot één samenhangend gesprek.

### Juli jaar t

In een tussentijds functioneringsgesprek wordt bezien of de uitvoering van het individueel werkplan en het persoonlijk ontwikkelingsplan goed verloopt en of bijstelling van de plannen noodzakelijk is. Eventueel worden werkafspraken gemaakt.

### December jaar t

In een *beoordelingsgesprek*, waarin de leidinggevende zijn beoordeling over het afgelopen jaar kenbaar maakt aan de medewerker. Hiervan wordt verslag gemaakt. Op basis van de beoordeling en het gespreksverslag wordt een beloningsbeslissing genomen. Bezwaar en beroep staan open. Het is beter het beoordelingsgesprek niet te laten samenvallen met het planning-, functionerings- en loopbaangesprek voor het jaar t+1. Zoals gezegd is de aard van het gesprek immers heel anders (eenzijdig versus tweezijdig, rechtspositionele consequenties, focus op verleden in plaats van toekomst). Idealiter wordt eerst het beoordelingsgesprek over het afgelopen jaar (t) gevoerd. Deze beoordeling kan dan immers weer dienen als input voor het plannings en loopbaangesprek voor het volgende jaar (t+1). Minder goed beoordeelde aspecten van het functioneren kunnen bijvoorbeeld leiden tot een opleidingsafpraak.

Overigens kan deze cyclus er plaatselijk ook heel anders uit zien. Daarbij ligt het voor de hand aansluiting te zoeken bij de plaatselijke planning- en control-cyclus. Tevens moet er oog zijn voor de belasting van het management. In bovengenoemd voorbeeld ligt een groot tijdsbeslag van de manager aan het einde van het jaar. Zowel de beoordelingsgesprekken voor het afgelopen planningjaar als de planningsgesprekken voor het komend jaar vinden dan plaats. Wellicht is deze belasting voor een manager die leiding geeft aan een groot aantal medewerkers te hoog. Om dit te voorkomen zouden deze gesprekken wat meer gespreid kunnen worden.

# 3

## Ontwerpen van het beoordelingssysteem

Een beoordelingssysteem kan worden ingevoerd met het oog op verschillende doelen. Het eerste doel van een beoordelingssysteem is het organiseren van feedback van de leidinggevende aan de medewerker. Medewerker en leidinggevende komen met elkaar in gesprek over doelen en resultaten en de benodigde ondersteuning bij het realiseren hiervan. Daarbij kan gesproken worden over taakverdeling, ondersteuning door collega's en leidinggevende, opleidingen, arbeidsomstandigheden etc. In deze publicatie zal het beoordelingssysteem echter behandeld worden in het kader van een andere doelstelling: het onderbouwen van een beloningsbeslissing.

Het ontwerp van een goed beoordelingssysteem is waarschijnlijk de moeilijkste stap bij de invoering van bewust belonen. Op dit punt moeten namelijk algemene en subjectieve begrippen als resultaat en competentie meetbaar worden gemaakt. Voor een rechtvaardige beloningsbeslissing is immers een zo objectief mogelijke beoordeling noodzakelijk. Bovendien moet deze stap in principe voor elke functie in de organisatie apart uitgewerkt worden. Elke functie heeft immers haar eigen competentieprofiel en resultaatgebieden. Bij het meetbaar maken van competenties en resultaten wordt organisatiebreed gediscussieerd over essentiële zaken voor de bedrijfsvoering en het personeelsbeleid van de organisatie. Dit gaat veel verder dan louter een herziening van het beloningsbeleid.

In het vervolg van dit hoofdstuk zal eerst ingegaan worden op het rechtspositionele kader van beoordelen. Daarna zal het meetbaar maken van resultaten (outputcriteria) en competenties en inzet (inputcriteria) behandeld worden. Ten slotte komt de organisatorische vormgeving van de beoordelingsprocedure aan de orde.

## 3.1 Het rechtspositionele kader

De rechtspositionele basis van een beoordelingsregeling is gelegen in artikel 15:1:15 van de UWO (alleen van toepassing op UWO<sup>5</sup> gemeenten):

- 1 Burgemeester en wethouders kunnen bepalen, dat met inachtneming van de door hen te stellen regelen over de ambtenaar periodiek een beoordeling wordt uitgebracht omtrent de wijze waarop hij zijn betrekking vervult en omtrent zijn gedragingen tijdens de uitoefening van die betrekking.
- 2 Onverminderd het bepaalde in het eerste lid wordt met de ambtenaar zijn gedrag besproken tijdens de uitoefening van zijn betrekking of de wijze waarop hij zijn betrekking vervult, voorzover deze aanleiding geven tot aanmerkingen, waarbij tevens aandacht wordt geschonken aan de wijze waarop het gedrag of de wijze waarop hij zijn betrekking vervult naar het oordeel van burgemeester en wethouders verbeterd kunnen worden.

Het tweede lid geeft aan dat, buiten het formele beoordelingsmoment om, het gedrag van de medewerker en de wijze van functioneren tijdens de uitoefening van de functie ook besproken kunnen worden, bijvoorbeeld in een functioneringsgesprek<sup>6</sup>.

Het artikel in de UWO geeft de gemeente die ambtenaren periodiek wil beoordelen, de opdracht dit te regelen. Het artikel bevat geen aanwijzingen of vormvoorschriften voor deze regeling. De regeling zal in ieder geval twee aspecten moeten bevatten:

- Op welke aspecten van zijn functioneren wordt de ambtenaar beoordeeld?
- Hoe verloopt de procedure van beoordeling?

Deze twee elementen zullen hierna aan de orde komen.

## 3.2 Beoordelen van resultaten, competenties en inzet

De belangrijkste keuze in het opzetten van een beoordelingssysteem is de vraag: op welke aspecten van het functioneren wordt de ambtenaar beoordeeld? Zowel in de theoretische verhandelingen als in de praktijkvoorbeelden aangaande dit onderwerp zien wij twee varianten van beoordelen: beoordelen van geboekte resultaten en beoordelen van competentieniveau

<sup>5</sup> Aangenomen mag worden dat de gemeenten die niet bij de UWO zijn aangesloten, een vergelijkbare bepaling kennen.

<sup>6</sup> Bij het opstellen van deze handreiking is geconstateerd dat de formulering van de tekst van het tweede lid niet voldoet aan de wensen van LOGA-partijen. In een later stadium zal aanpassing van de tekst besproken worden.



Figuur 4: Strategie, competenties en resultaatgebieden



en/of competentiegroei. Een mogelijke derde variant is het beoordelen van de inzet van de medewerker. Inzet kan overigens ook gezien worden als een competentie (hierover later meer).

Bij het beoordelen van de resultaten en competenties van de medewerker kan voor een belangrijk deel gebruik worden gemaakt van twee personeelsinstrumenten:

- de functiebeschrijving;
- de individuele werkplanning voor het beoordelingsjaar.

De functiebeschrijving moet dan, zoals eerder beschreven, wel resultaatgebieden en competenties bevatten. Het individuele werkplan kan vervolgens op korte termijn (planningstermijn van één jaar) nadere invulling geven aan de functiebeschrijving.

De volgende twee paragrafen zullen apart ingaan op het vaststellen van resultaatgebieden en competenties per functie. Beide benaderingen maken echter gebruik van dezelfde basis. In figuur 4 is aangegeven hoe de koppeling is tussen de 'strategie' (doelstellingen) van de organisatie en de competenties en resultaatgebieden op functieniveau.

In de figuur is het ontwikkelingstraject van competenties en resultaatgebieden aangegeven. Het is raadzaam om bij de ontwikkeling van resultaatgebieden en competenties uit te gaan van de doelstellingen van de organisatie, zoals

die mogelijk geformuleerd zijn in de visie of missie van de organisatie en/of in een meerjarenprogramma. Als deze benadering gevolgd wordt, kan men met recht spreken over 'beoordelen en belonen vanuit een strategisch perspectief'.

### 3.2.1 Het vaststellen van resultaatgebieden

Op basis van de 'traditionele' functiebeschrijving, die louter een taakomschrijving bevat, kan over het algemeen geen deugdelijke beoordeling van geboekte *resultaten* plaatsvinden. De taakbeschrijving is te globaal en over het algemeen niet resultaatgericht. Er dient dus een ontwikkelslag plaats te vinden van de taakomschrijving in de functiebeschrijving naar resultaatgebieden. Met *resultaatgebied* wordt hier een onderdeel van de functie bedoeld, waarbij aantoonbaar kan worden gemaakt dat betrokkene een relevante bijdrage heeft geleverd aan de doelstellingen van het organisatieonderdeel. Per resultaatgebied kan een aantal resultaatindicatoren worden vastgesteld. De bijdrage van de medewerker aan de afdelingsdoelstellingen moet per resultaatgebied immers aantoonbaar (meetbaar) worden gemaakt. Een *resultaatindicator* is een binnen het resultaatgebied van de functie belangrijke en waarneembare outputvariabele, op basis waarvan vastgesteld kan worden of de medewerker zijn functie goed vervult.

Bovengenoemde begrippen resultaatgebied en resultaatindicator worden in onderstaand schema toegelicht voor een aantal fictieve voorbeelden:

Functie	Resultaatgebied	Resultaatindicatoren
loketmedewerker	helpen van de burger aan het loket	- klantgerichtheid - administratief correcte afhandeling - snelheid
beleidsmedewerker	beleidsontwikkelingstraject	- tijdigheid eindresultaat - kwaliteit eindresultaat
telefoniste of secretaresse	helpen van interne of externe klant aan de telefoon	- klantgerichtheid - correcte afhandeling - telefonische bereikbaarheid

Met de in de tabel genoemde resultaatindicatoren zijn de resultaten van de medewerker in principe meetbaar te maken. Klantgerichtheid van loketmedewerkers kan periodiek via een enquête onder klanten worden vastgesteld. Telefonische bereikbaarheid van een secretaresse of telefoniste kan worden gemeten via steekproeven. De kwaliteit en tijdigheid van het eindresultaat van een beleidsontwikkelingstraject (bijvoorbeeld een door de raad vastgestelde beleidsnota) kan door de leidinggevende beoordeeld worden via van tevoren (in overleg met de beleidsmedewerker) vastgestelde toetsingscriteria.

De resultaatindicatoren van een functie moeten zo 'SMART' mogelijk worden gemaakt. SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

*Specifiek:* het resultaatgebied moet voldoende concreet worden gemaakt. De resultaatindicatoren moeten voldoende aansluiten bij de praktijk van de functieuitoefening en zowel voor medewerker als voor leidinggevende slechts op één manier te interpreteren zijn.

*Meetbaar:* binnen het resultaatgebied moet een aantal resultaatindicatoren worden uitgewerkt, aan de hand waarvan het presteren van de medewerker op het resultaatgebied zo objectief mogelijk kan worden gemeten. Per indicator moet worden aangegeven hoe op deze indicator tot een beoordelingsscore wordt gekomen. Als deze ontwikkelslag niet mogelijk is, is de indicator niet bruikbaar als beoordelingsinstrument.

*Acceptabel:* de resultaatgebieden en resultaatindicatoren zullen zo veel mogelijk in overleg met de medewerkers moeten worden vastgesteld. Als dit eenzijdig vanuit het management gebeurt, zullen ze worden gezien als extern opgelegde 'normen'. De acceptatie van de norm en de motivatie om hieraan te voldoen, zijn grotendeels afhankelijk van de manier waarop de functievervuller betrokken is bij het ontwerp.

*Realistisch:* indien mogelijk worden per resultaatindicator in het jaarlijks werkplan resultaatafspraken gemaakt. Deze resultaatafspraken zal haalbaar moeten zijn voor een goed presterende medewerker.

*Tijdgebonden:* indien mogelijk worden per resultaatindicator in het jaarlijks werkplan resultaatafspraken gemaakt, waaraan een realistische tijdslijm is verbonden.

Het SMART maken van indicatoren komt erop neer dat er een 'meetinstrumentarium' wordt ontwikkeld. Hoe dat meetinstrumentarium eruit komt te zien, is sterk afhankelijk van het resultaatgebied.

Nadat de resultaatgebieden via de resultaatindicatoren en het bijbehorende meetinstrumentarium zo concreet en meetbaar mogelijk zijn gemaakt, moet de laatste stap worden gezet: het normeren van de meetbare resultaten. Na het meten van bijvoorbeeld de telefonische bereikbaarheid van een secretaresse, moet aan het meetresultaat een normatieve waarde worden toegekend. Een voorbeeld van normering treft men hieronder aan in de vorm van een vijfpuntsschaal<sup>7</sup>:

Beoordelingsscore resultaat	Vertaling
Uitstekend	De resultaten van de medewerker overtreffen de gestelde eisen in hoge mate.
Zeer goed	De resultaten van de medewerker overtreffen de gestelde eisen.
Normaal/goed	De resultaten van de medewerker voldoen aan de gestelde eisen.
Matig	De resultaten van de medewerker voldoen niet geheel aan de gestelde eisen.
Slecht	De resultaten van de medewerker voldoen niet aan de gestelde eisen.

Bij het ontwerp van resultaatindicatoren komt een aantal belangrijke aandachtspunten om de hoek kijken. Ten eerste moet bij elke indicator de vraag worden gesteld of deze volledig door de medewerker kan worden beïnvloed. De tijdigheid van een beleidsnotitie is bijvoorbeeld niet alleen afhankelijk van de medewerker. Hier spelen zaken als de politieke besluitvormingsprocedures een minstens zo belangrijke rol. Bij de meting van de score op de indicator 'tijdigheid' moeten deze externe, niet-beïnvloedbare factoren zo veel mogelijk weggefilterd worden.

Ten tweede kan er soms spanning ontstaan tussen een aantal indicatoren. Zo zal een kwaliteitsindicator op gespannen voet kunnen staan met een kwantiteitsindicator. Het afhandelen van zo veel mogelijk aanvragen van bijstandsverlening in een bepaalde tijdsperiode staat op gespannen voet met de kwaliteit van deze toetsing. Het is zaak deze spanning zo veel mogelijk teniet te doen, door het relatieve belang van indicatoren aan te geven (ten opzichte van elkaar).

Ten derde kan het soms lastig zijn om bepaalde resultaatindicatoren zodanig meetbaar te maken dat ook werkelijk gemeten wordt wat beoogd is. Bij de beoordeling van de teams van de vuilnisophaaldienst zou een resultaatgebied kunnen zijn dat alle vuilniszakken (of -bakken) die door de burger aan de kant van de weg worden geplaatst, ook daadwerkelijk meegenomen worden. Op het eerste gezicht kan dit bepaald worden door het meten van de hoeveelheid opgehaalde vuilnis. Bij nader inzien is deze redenering niet waterdicht. De koppeling tussen resultaat (alle vuilniszakken van de straat) en de indicator (hoeveelheid opgehaalde vuilnis) is niet één op één. Ten eerste is de hoeveelheid aangeboden vuilnis afhankelijk van externe factoren en ten tweede is het systeem fraudegevoelig. De hoeveelheid opgehaalde vuilnis kan eenvoudig groter worden gemaakt dan de hoeveelheid op straat aangeboden vuilnis.

Nu is het ophalen van vuilnis een vrij concrete activiteit waarvan het resultaat op straat zichtbaar is. Bij beleids- en ondersteunende functies (bijvoorbeeld P&O) zijn de resultaten al veel minder tastbaar en concreet te maken. Kortom, in de praktijk zal blijken dat voor sommige functies of functieonderdelen het ontwikkelen van voldoende resultaatindicatoren een zeer lastige opgave is.

Ten vierde worden sommige resultaten niet door een individuele medewerker geboekt, maar door de medewerkers samen in een team. Om bij het vorige voorbeeld te blijven: het ophalen van huisvuil is duidelijk een teamprestatie. Als bij het ontwerp van resultaatindicatoren voor een bepaalde functie geconstateerd wordt dat de meeste indicatoren een teamkarakter hebben, dan dienen de beoordeling en beloning voor deze functie ook (deels) een teamkarakter te krijgen. Andere voorbeelden van teamprestaties zijn te vinden bij de brandweer en de groenvoorziening, maar ook bij projectteams die langdurig en intensief met elkaar samenwerken.

Ten slotte wordt door de voorbeelden uit bovenstaande tabel al snel duidelijk dat resultaatgebieden sterk functiegebonden zijn. Per functiegroep zal, mede aan de hand van ervaringen van medewerkers en leidinggevenden, vastgesteld moeten worden op welke deelgebieden van de functie de medewerker een relevante en meetbare bijdrage levert aan de organisatie-doelstellingen. Het is niet moeilijk voor te stellen dat deze ontwikkelingslag een intensief en tijdrovend proces is, waarbij veel partijen in de organisatie betrokken moeten worden. Niet alleen de ontwikkeling van resultaatgebieden en -indicatoren neemt veel tijd in beslag. Ook de daadwerkelijke

meting, die na invoering structureel moet plaatsvinden, kan enorm veel tijd kosten. Een goed ontwikkeld resultaatbeoordelingssysteem legt een behoorlijk tijdsbeslag op het management.

## 3.2.2 Het vaststellen van competenties

Bij het meten van competenties wordt een heel andere insteek gevolgd dan bij het meten van resultaten. Een resultaat is een outputvariabele. De meting vindt dus plaats op het niveau van het product. Bij het meten van competenties wordt een momentopname van de medewerker gemaakt. Bekeken wordt in welke mate bepaalde ervaring, kennis en vaardigheden aanwezig zijn bij deze persoon en bovendien worden ingezet bij de uitoefening van de functie.

Zoals in de functiebeschrijving resultaatgebieden kunnen worden opgenomen die nader worden uitgewerkt (SMART worden gemaakt) aan de hand van resultaatindicatoren, zo kunnen competenties worden opgenomen die nader worden uitgewerkt (SMART worden gemaakt) aan de hand van competentie-indicatoren. Hieronder wordt een voorbeeld gegeven van een uitwerking van twee competenties van een manager en twee competenties van een medewerker<sup>8</sup>.

### Managementcompetenties

Competentie	Definitie	Indicatoren
Besluitvaardigheid	De bereidheid en het vermogen om beslissingen te nemen.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hakt knopen door, indien nodig zonder over alle informatie te beschikken.</li><li>- Vertaalt besluiten in concrete acties.</li><li>- Stelt besluiten bij als dit gezien de omstandigheden noodzakelijk is.</li></ul>
Visie	Neemt afstand van de dagelijkse praktijk. Concentreert zich op de hoofdlijnen en het langetermijnbeleid.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Stelt langere termijn doelen en een scenario om hiertoe te komen.</li><li>- Geeft de betekenis aan van externe en interne ontwikkelingen voor het te voeren beleid.</li><li>- Maakt ruimte voor visieontwikkeling.</li></ul>

## Medewerkerscompetenties

Competentie	Definitie	Indicatoren
Flexibiliteit	Eigen gedrag of benadering kunnen veranderen om een gesteld doel te bereiken.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kan veel verschillende taken door elkaar heen doen.</li><li>- Past aanpak aan bij onverwachte omstandigheden.</li><li>- Bereikt zijn doel via verschillende wegen.</li></ul>
Sociaal vermogen	Begeeft zich zonder moeite onder andere mensen. Neemt makkelijk initiatieven om relaties tot stand te brengen en onderhoudt ze.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Onderhoudt informele relaties met anderen binnen en/of buiten de eigen gemeente.</li><li>- Stapt op anderen af indien dit gewenst is voor een goede uitvoering van de eigen taak of in het algemeen belang.</li><li>- Legt makkelijk contacten binnen een onbekende sociale omgeving.</li></ul>

Als de competenties van een functie (het zogenaamde competentieprofiel) eenmaal zijn vastgelegd en meetbaar gemaakt, kan de vraag worden gesteld wie de medewerker beoordeelt op zijn competenties. Bij competentiebeoordeling kan gebruik worden gemaakt van meerdere informatiebronnen ('informanten'). Ten eerste kan de medewerker een schriftelijke zelfevaluatie doen. Ten tweede zal de medewerker beoordeeld worden door zijn leidinggevende. Daarnaast kunnen eventueel meer informanten worden ingeschakeld, zoals (interne) klanten en directe collega's. Als al deze bronnen geraadpleegd worden bij de beoordeling, spreekt men over een 360-gradenbeoordeling.

Beoordeling van competenties is een momentopname. Het interessante van een systeem van competentie management is echter dat de aandacht gevestigd wordt op de *ontwikkeling* van de competenties van de medewerker. De ontwikkeling kan gevolgd worden door elk jaar een 'momentopname' te maken. Als bij de beoordeling van competenties steeds heel duidelijk de link wordt gelegd met het competentieniveau van het vorige beoordelingsmoment, wordt niet alleen het competentieniveau op dat moment beoordeeld, maar ook de *competentieontwikkeling* in een bepaalde beoordelingsperiode.

Evenals bij het meten van resultaten dient bij het meten van competenties ook een normering te worden ontwikkeld. De volgende tabel geeft een voorbeeld van normering van de *ontwikkeling* van competenties in de functie, in de vorm van een vijfpuntsschaal<sup>9</sup>.

Beoordelingsscore	Vertaling
<b>competentieontwikkeling</b>	
Uitstekend	De ontwikkeling van de medewerker overtreft de gestelde eisen in hoge mate.
Zeer goed	De ontwikkeling van de medewerker overtreft de gestelde eisen.
Normaal/goed	De ontwikkeling van de medewerker voldoet aan de gestelde eisen.
Matig	De ontwikkeling van de medewerker voldoet niet geheel aan de gestelde eisen.
Slecht	De ontwikkeling van de medewerker voldoet niet aan de gestelde eisen.

Het voordeel van beoordelen op competenties is dat – in tegenstelling tot bij resultaat-beoordeling – competenties voor alle functies in de organisatie meetbaar kunnen worden gemaakt. Competenties zijn immers per definitie individuele eigenschappen, terwijl resultaten vaak afhankelijk zijn van meer mensen en andere externe factoren. Iemand die competent is en deze competenties ten volle inzet voor de functie, hoeft niet altijd resultaat te boeken. Dat is namelijk afhankelijk van allerlei andere factoren. Ten tweede zijn voor sommige functies in een organisatie resultaten veel tastbaarder (concreter) dan voor andere functies. Dit heeft te maken met de aard van het ‘product’. Competenties daarentegen zijn voor alle functies even concreet te maken.

### 3.2.3 Beoordelen van inzet

Zoals gezegd kan ‘inzet’ gezien worden als competentie. In het competentiewoordenboek van de gemeente Den Haag<sup>10</sup> is ‘inzet’ bijvoorbeeld een competentie die zo wordt gedefinieerd: ‘de energie hebben om zich langere tijd achtereen en intensief met een taak bezig te houden’. In het competentiewoordenboek van de gemeente Hoorn treffen wij het begrip ‘prestatie-motivatie’ aan: ‘Inzet en werklust tonen om de taak goed te volbrengen. Gericht zijn op het leveren van meer dan gemiddelde prestaties’<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Raamwerk beloningsbeleid, Interprovinciaal werkgeversverband, januari 2001.

<sup>10</sup> Bron: Haagse lijst van gedragscriteria, bijlage bij het concernkader competentie management en invoering, gemeente Den Haag, januari 2001.

<sup>11</sup> Competentiehandboek gemeente Hoorn, augustus 2000.



Deze definities hebben betrekking op de min of meer permanente 'eigenschap' inzet. Los van deze eigenschap komt het in de praktijk voor dat medewerkers gedurende een bepaalde periode extra inzet tonen. Voorbeelden hiervan zijn:

- vervanging van een zieke collega of een collega met zwangerschaps- en bevallingsverlof;
- extra inspanning (bovenop het reguliere werk) voor een intern project;
- plotselinge inzet van personeel bij een noodsituatie in de gemeente.

Een blijk van waardering voor deze extra inzet hoeft uiteraard niet te wachten op een beoordelingsgesprek aan het einde van het jaar. Voor de vaststelling van deze extra inspanningen is ook geen ingewikkeld beoordelingsinstrument nodig. De waardering kan los van de beoordelingsprocedure getoond worden, direct volgend op de getoonde extra inspanningen.


### 3.3 Procedurele en organisatorische aspecten van de beoordelingscyclus

De procedure die leidt tot vaststelling van de beoordeling van de medewerker dient vast te worden gelegd in een regeling. Een procedureregeling geeft duidelijkheid aan zowel medewerker als leidinggevende over de gang van zaken bij de beoordeling. Deze duidelijkheid is zeer belangrijk voor het draagvlak van de beoordelingsprocedure. Onduidelijkheid op dit terrein kan tot behoorlijke onrust leiden.

Een transparante regeling die de medewerker voldoende garanties geeft voor een zo objectief mogelijke en eerlijke beoordeling, is daarom een absolute voorwaarde voor bewust belonen.

Een procedureregeling bevat deze aspecten:

- de lengte van de beoordelingsperiode (meestal een jaar);
- het 'recht' op ten minste één beoordeling per beoordelingsperiode;
- het aanwijzen van de beoordelaar (meestal de leidinggevende);
- het aanwijzen van een tweede beoordelaar (meestal de leidinggevende van de leidinggevende);
- het aanwijzen van informanten die door de beoordelaar om hun mening worden gevraagd;

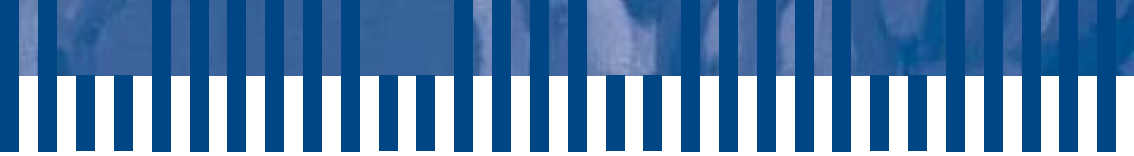
- 
- de procedure die doorlopen wordt tijdens de beoordelingsperiode (opstellen voorlopige beoordeling, bespreken voorlopige beoordeling in beoordelingsgesprek, vaststellen definitieve beoordeling);
  - een expliciete vermelding van de mogelijkheden die de medewerker heeft om bezwaar en beroep aan te tekenen conform de Awb.

Het LOGA heeft een voorbeeld van een procedurele beoordelingsregeling opgesteld. Dit voorbeeld is opgenomen in bijlage 1. Deze voorbeeldregeling kan gebruikt worden bij de vormgeving van de plaatselijke beoordelingsregeling. Waarschijnlijk zal het voorbeeld op sommige onderdelen aangepast moeten worden aan de lokale omstandigheden, zoals de plaatselijke bevoegdheidsverdeling.

Voor iedere medewerker moet (onder normale omstandigheden) ten minste één keer per jaar een beoordeling worden opgesteld. Periodieke feedback is immers van groot belang voor het functioneren van de medewerker. Daarnaast vormt een beoordeling de onderbouwing van de jaarlijkse beloningsbeslissing. Vaak wordt de stelregel 'zonder beoordeling geen beloningsbeslissing' gehanteerd in de organisatie. Als dit zo is, moet de leidinggevende er direct verantwoordelijk voor worden gesteld dat deze beoordeling ook daadwerkelijk volgens planning wordt opgesteld.

De direct leidinggevende van de medewerker stelt de beoordeling op. De beoordeling wordt formeel vastgesteld door het bevoegd gezag. In principe is het bevoegd gezag het college van burgemeester en wethouders. Deze bevoegdheid kan echter gemandateerd worden aan bijvoorbeeld een directeur of een afdelingshoofd. Het mandaat hiervoor moet in de mandaatverordening worden geregeld. Voor de gemeentesecretaris geldt een afwijkende procedure. De gemeentesecretaris wordt immers tot maart 2002 benoemd en ontslagen door de gemeenteraad. Veel gemeenten kiezen als beoordelaar van de gemeentesecretaris iemand uit het college, die de gemeentesecretaris namens de gemeenteraad beoordeelt. Dat zou bijvoorbeeld de portefeuillehouder personeel en organisatie kunnen zijn.

In aanvulling op de rol van de leidinggevende kan de afdeling P&O drie rollen krijgen in de beoordelingsprocedure. Ten eerste kan deze afdeling de administratieve ondersteuning van de leidinggevenden bij de beoordelingsronde verzorgen. Ten tweede kan ze optreden als adviseur van de leidinggevende



bij het opstellen van de beoordeling. Ten derde zou ze op concernniveau een bewakende rol kunnen krijgen, die kan bestaan uit de bewaking van de procedure en de analyse van de beoordelingsresultaten. De bewaking van de procedure houdt simpelweg in dat P&O controleert of er tijdig een beoordeling is opgesteld en of daarbij wel de juiste gang van zaken in acht is genomen. Analyse van de verzamelde beoordelingsgegevens levert interessante gegevens op, zoals:

- Hoe is het algemene prestatie- of competentieniveau van de organisatie?
- Zijn er grote verschillen tussen organisatieonderdelen?
- Zijn er uitschieters (onderdelen met zeer positieve beoordelingen of zeer negatieve beoordelingen) en zo ja, wat zijn hier de oorzaken van?
- Hoeveel bezwaren zijn er tegen de opgestelde beoordelingen en hoe zijn deze bezwaren verspreid over de organisatieonderdelen?

De analyse van de beoordelingsronde kan in het managementteam aan de orde worden gesteld, waarmee enige coördinatie in de toepassing van het beoordelingssysteem ontstaat. Ten slotte kan de analyse ter informatie aan de medewerkers en derden gepubliceerd worden in het sociaal plan van de organisatie.

# 4

## Ontwerpen van het beloningssysteem

In dit hoofdstuk wordt het onderscheid tussen een traditioneel en bewust beloningssysteem beschreven. Daarnaast worden zeven beloningsgrondslagen toegelicht en een onderscheid in ontwerpcriteria gemaakt. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf over de organisatorische vormgeving van beloningsbeleid.

### 4.1 Een traditioneel beloningssysteem of een bewust beloningssysteem


Het traditionele beloningssysteem van veel overheidsorganisaties heeft een vrij statisch karakter. De medewerker wordt ingedeeld in zijn functieschaal en groeit jaarlijks met één periodiekstap naar het maximum van zijn schaal, zonder dat daar een expliciete beslissing aan ten grondslag ligt. Van een ambtenaar die via zo'n beloningssysteem beloond wordt, kan met een zekerheid grenzende waarschijnlijkheid voorspeld worden hoe zijn arbeidsvoorwaardenpakket er over vijf of zelfs 10 jaar uitziet. Voor de medewerker heeft dit het voordeel van financiële zekerheid. Ook voor de werkgever heeft dit voordelen. Ten eerste is het jaarlijkse totale loonkostenbudget vrij eenvoudig en trefzeker te ramen. Ten tweede zorgt zo'n systeem voor weinig lastige discussie tussen werknemer en leidinggevende over vaststelling van de beloning in de organisatie. Beloning wordt immers vastgesteld via een algoritme waarin niet of nauwelijks plaats is voor besluitvorming per individu. Discussie kan echter wel ontstaan over de rechtvaardigheid van het systeem aangezien zeer goed presterende medewerkers deze prestatie niet tot uitdrukking zien komen in de beloning.

Het traditionele beloningssysteem weerspiegelt het belang dat door overheidswerkgevers en ambtenaren(organisaties) van oudsher wordt gehecht aan *rechtszekerheid*, *rechtsgelijkheid* en *rechtvaardigheid*. Belonen op deze statische manier laat echter ook kansen liggen. Er gaat immers geen signaalfunctie uit van de beloning. Toekenning van beloning ondersteunt niet het proces van doelen stellen, afspraken maken over te behalen resul-

taten en beoordelen van behaalde resultaten en ontwikkelde competenties. Aan de eerdergenoemde drie waarden kan een vierde nieuwe waarde worden toegevoegd: *doelgerichtheid*. Daarmee wordt bedoeld dat de beloning meer dan nu het behalen van de organisatiedoelstellingen ondersteunt. In de onderstaande tabel worden de voor- en nadelen van een bewust beloningssysteem samengevat.

Bewust belonen		
Werkgever	voordelen:	Ondersteunt het proces van resultaatafspraken en ontwikkelingsdoelen stellen, voortgang bewaken en beoordelen, door er een financiële 'prikkel' aan te verbinden. Maakt dit systeem minder vrijblijvend. Maakt medewerkers meer resultaat- en/of ontwikkelingsgericht. Heeft een bindende werking voor goed functionerende medewerkers.
	nadelen:	Kost meer energie en tijd van het management. Beloningsuitkomsten zijn minder voorspelbaar, waarmee de loonsom minder eenvoudig te begroten is. Levert extra kosten op. Bij de vaststelling van de beloning aan de hand van een beoordeling spelen minder objectieve elementen een rol. Dit leidt tot meer discussie over beloningsbeslissingen en meer bezwaar- en beroepsprocedures.
Werknemer	voordelen:	Waardering voor goede prestaties en/of ontwikkeling in functie wordt geëxpliciteerd en extra beloond. Duidelijkheid over verwachtingen en doelstellingen aangaande resultaten en/of ontwikkeling. Meer feedback over functioneren.
	nadelen:	Minder voorspelbaar, minder zekerheid.

De rechtspositieregeling CAR/UWO biedt voldoende mogelijkheden voor een bewust en flexibel beloningsbeleid, zoals wij ook in het volgende hoofdstuk zullen zien. De CAR/UWO biedt echter alleen een rechtspositioneel raamwerk. Daadwerkelijk vorm aan een nieuw beloningsbeleid geven is een taak voor de werkgever, in overleg met alle belanghebbenden: de medewerkers, het management, de partijen in het georganiseerd overleg en/of de ondernemingsraad.



Bij de plaatselijke vormgeving van het beloningsbeleid dient een aantal beleidskeuzen te worden gemaakt. Ten eerste moet nagedacht worden over de vraag ‘Welke elementen van het functioneren wil de organisatie belonen?’. Met andere woorden, wat is de beloningsgrondslag? Ten tweede moet het beloningssysteem ontworpen worden aan de hand van nader te bepalen ontwerpcriteria. Ten derde moeten keuzen gemaakt worden aangaande de organisatorische vormgeving van het beloningsproces.

## 4.2 Kiezen van de beloningsgrondslagen

De organisatie die een nieuw beloningssysteem ontwerpt, moet zorgen dat deze systematiek past bij de lokale omstandigheden, de cultuur van de organisatie en het soort werkzaamheden die verricht worden. Bij de lokale invulling van de mogelijkheden voor bewust belonen is het in de eerste plaats zaak om te kiezen voor de juiste mix van beloningsgrondslagen (de zogenaamde beloningsmix).

De volgende elementen van de arbeidsrelatie kunnen worden betrokken in het toekennen van de beloning:

- lidmaatschap;
- functiezwarte;
- anciënniteit;
- resultaten;
- competenties;
- inzet;
- marktwaarde.

Met beloning op basis van *lidmaatschap* wordt hier bedoeld op die elementen van het arbeidsvoorwaardenpakket, die verstrekt worden op het moment dat de medewerker in dienst is van de desbetreffende organisatie. Bij gemeenten valt bijvoorbeeld de vakantieverlofregeling hieronder, maar ook secundaire arbeidsvoorwaarden als de (werkgeversbijdrage aan de) IZA-verzekering en de ABP-pensioenregeling. De onderdelen van het arbeidsvoorwaardenpakket die het karakter hebben van lidmaatschapsbeloning, zullen hier verder buiten beschouwing blijven. Ze worden niet afhankelijk gesteld van het functioneren van de medewerker.

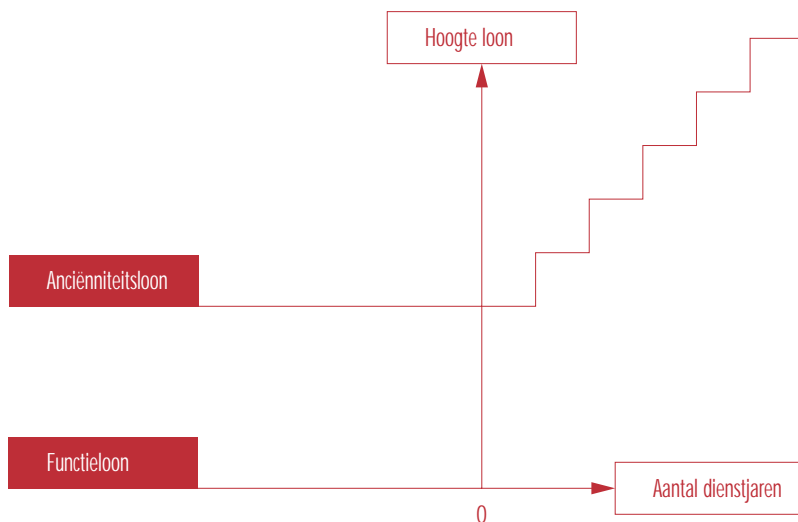
In vrijwel alle overheidsorganisaties speelt daarnaast functiezwarte (*functieloon*) een belangrijke rol bij de toekenning van beloning. Functiezwarte is een belangrijke pijler onder het salarisgebouw van vrijwel elke organisatie. Via een functiewaarderingsstelsel wordt de functie gewogen op elementen als benodigde kennis en vooropleiding, werk- en denkniveau, leidinggeven, inconvenienten, en politiek en financieel afbreukrisico. Via de uitslag van de functiewaardering wordt de functie gekoppeld aan een bepaalde salarisschaal (via de zogenaamde conversietabel). Elke functie is daarmee gekoppeld aan een bepaalde salarisschaal: de *functieschaal*. Vaak wordt de functieschaal voorafgegaan door een *aanloopschaal*, waarbinnen de medewerkers die nog niet geheel voldoen aan de gestelde functie-eisen, worden bezoldigd.

Het begrip *anciënniteit* heeft betrekking op de lengte van de diensttijd in de functie (met andere woorden, het aantal ervaringsjaren). Als een medewerker begint in een nieuwe functie en in principe nog geen ervaring heeft binnen deze functie, maar wel voldoet aan de functie-eisen, wordt hij over het algemeen ingeschaald in de laagste periodiek van zijn functieschaal. Beloning op basis van anciënniteit houdt in dat hij daarna jaarlijks een periodiek op de salarisladder stijgt, min of meer als automatische omdat hij er weer een ervaringsjaar bij heeft.

In veel overheidsorganisaties zijn de zwarte van de functie en de anciënniteit van de medewerker grotendeels bepalend voor de omvang van het salaris. In figuur 5 op pagina 38 wordt het beloningssysteem, dat functiezwarte en anciënniteit als belangrijkste pijlers heeft, schematisch weergegeven.

Wij spreken in deze handreiking over bewust belonen indien een organisatie – naast het principe van functiezwarte en naast of in de plaats van het principe van anciënniteit – ook een of meer van de drie grondslagen ‘resultaten’, ‘competenties’ en ‘inzet’ laat meewegen bij de vaststelling van de beloning. Bij de invoering van een systeem van bewust belonen blijven de ‘vaste’ componenten van het beloningsbeleid, kort gezegd: de beloning van functiezwarte en lidmaatschap, echter ongemoeid. LOGA-partijen hebben bij het schrijven van deze handreiking niet beoogd plaatselijk een discussie op gang te brengen over de vaste componenten van het beloningssysteem, zoals het functiewaarderingsstelsel en vaste prestatieafhankelijke toelagen.

Figuur 5: Functieloon en anciënniteitsloon



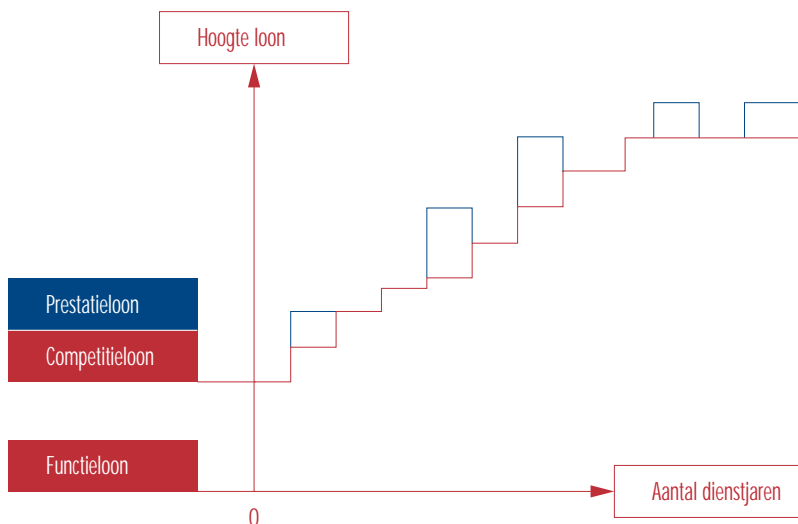
In figuur 6 op pagina 39 wordt het beloningssysteem dat gebaseerd is op functie-zwaarte, competenties en behaalde resultaten, schematisch weergegeven.

De basis is ook in dit beloningssysteem het functieloon, dat bepaald wordt door functiewaardering. In figuur 6 is het competentieloon in de plaats gekomen van het anciënniteitsloon in figuur 5. Doorlopen van de salarisschaal is geen automatische meer, maar wordt in dit voorbeeld afhankelijk gesteld van de groei in competenties, zoals dat via het beoordelingssysteem wordt vastgesteld. Daarnaast wordt beloond op basis van resultaten, wat tot uiting komt in het prestatieloon.

De beloningsgrondslag 'inzet' kan als aanvulling op de eerdergenoemde grondslagen worden gehanteerd. Met inzet wordt hier niet de structurelere persoonlijke eigenschap (de competentie-inzet) bedoeld, maar de incidentele extra inspanningen van een medewerker, die uitgaan boven wat van hem verwacht mag worden op grond van zijn functiebeschrijving. Deze incidentele extra inspanningen kunnen leiden tot een incidentele extra beloning.



Figuur 6: Functieloon, competentieloon en prestatiloan



De beloningsgrondslag 'marktwaarde' is van een andere orde. Hiermee wordt bedoeld dat de vraag-en-aanbodverhoudingen (de schaarste) van een bepaalde functiegroep of de marktwaarde van een specifiek persoon (vanwege zijn kwalificaties) medebepalend zijn voor de hoogte van de beloning. In overheidsorganisaties zien wij deze beloningsgrondslag nogal eens terugkomen in de vorm van een *arbeidsmarkttoelage*<sup>12</sup>. Deze heeft het karakter van een *wervingstoelage* indien bij indiensttreding van een medewerker hoger betaald 'moet' worden dan de hoogste periodiek van de functieschaal. Ook kan een arbeidsmarkttoelage het karakter hebben van een *bindingstoelage*: een zittende medewerker wordt gebonden aan de organisatie door het bieden van een (tijdelijke) toelage boven op zijn reguliere salaris. Het onderwerp 'belonen van marktwaarde' (zowel voor nieuw als voor zittend personeel) zal in deze handreiking verder slechts zijdelings aan de orde komen aangezien deze beloningsgrondslag in principe losstaat van het functioneren van de medewerker.

Bij het ontwerp van het nieuwe beloningssysteem moet de verhouding tussen de diverse beloningsgrondslagen worden vastgesteld. Functiezwaarte zal in overheidsorganisaties een belangrijke pijler blijven van het beloningsgebouw. Functiewaardering is immers het belangrijkste instrument om een koppeling

<sup>12</sup> De arbeidsmarkttoelage moet met beleid worden toegekend. Een wervingstoelage voor nieuw indiensttredend personeel kan vragen oproepen bij het zittend personeel.



aan te brengen tussen de functie en de salarisschaal. Binnen de grenzen van de salarisschaal (inclusief eventueel aanloopschaal) blijft er dan nog ‘speelruimte’ over bij de toekenning van de periodieken. Daarnaast kan, los van de toekenning van het maandelijkse salaris, gewerkt worden met incidentele looncomponenten zoals een gratificatie. De aanwending van deze ‘beloningsruimte’ kan berusten op de beloningsgrondslagen ‘resultaten’, ‘competenties’ en ‘inzet’.

Elke organisatie kan de voor haar optimale mix van beloningsgrondslagen kiezen. Welke mix optimaal is, hangt onder andere af van de cultuur van de organisatie en de boodschap die de organisatie wil uitdragen met beloning.

## 4.3 Ontwerpcriteria

Naast de principiële keuze voor een beloningsmix dient de organisatie nog meer keuzen te maken in het beloningsbeleid.

### Incidenteel en structureel belonen

Er bestaat een belangrijk verschil tussen incidentele en structurele beloningsvormen. Incidentele beloningsvormen worden eenmalig toegekend en werken dus niet door naar de toekomst (bijvoorbeeld een gratificatie). Structurele beloningsvormen worden op een bepaald moment toegekend en werken vervolgens in principe voor onbepaalde tijd door naar de beloning van de medewerker in de toekomst (bijvoorbeeld een extra periodiek)<sup>13</sup>. Het LOGA adviseert gemeenten de beloningsgrondslagen die structureler van karakter zijn (ontwikkeling van competenties en/of ervaring) te koppelen aan structurele beloningsvormen, en de beloningsgrondslagen met een incidenteel karakter (resultaten, inzet) incidenteel te belonen. Dat leidt dan bijvoorbeeld tot een koppeling tussen beoordeling en beloning zoals in de volgende tabel.

<sup>13</sup> Bij het begrip ‘voor onbepaalde tijd’ kan overigens een kanttekening worden geplaatst: één jaar na het bereiken van het maximum van de schaal is het voordeel van de extra periodiek in principe verdwenen. De medewerker kan dan binnen zijn functieschaal immers geen periodiek meer ontvangen. Zijn ‘voorsprong’ ten opzichte van de nominale salarissgroei van één periodiek per jaar is dan verdwenen.

## Beloningsvormen

Beoordeling van	Structureel		Incidenteel		
	periodiek	vaste toelage	tijdelijke toelage	gratificatie	beloning in natura
Anciënniteit/ervaring	x				
Competentie-ontwikkeling	x	x			
Resultaten				x	x
Inzet			x	x	x

Hierbij moet overigens de kanttkening worden gemaakt dat competentie-ontwikkeling, en resultaten niet los van elkaar staan. Als een medewerker enkele jaren achtereen goede resultaten behaalt, wijst dat op een bepaald competentie-niveau. Met andere woorden: als enkele jaren achter elkaar een extra resultaatbeloning (gratificatie) wordt toegekend, ligt het voor de hand deze uiteindelijk structureel te maken via een competentiebeloning (een extra periodiek).

De in de tabel genoemde beloningsvormen worden in het volgende hoofdstuk uitgebreid behandeld.

## Positieve en negatieve beloning

Zowel de incidentele als de structurele beloningsvormen, die ook in hoofdstuk 4 aan de orde komen, zijn 'positieve' beloningen. De medewerker ontvangt na implementatie van een beloningsbeslissing in het kader van bewust belonen op zijn minst het salaris dat hij voor die beslissing ontving. LOGA-partijen bevelen de gemeenten aan zo'n beloningssysteem te ontwerpen, dat bewust belonen niet kan leiden tot verlaging van het vaste salaris van de medewerker. Dergelijke negatieve beloningsmaatregelen, gekoppeld aan beoordeling op grond van de huidige bezoldigingsverordeningen, zijn niet mogelijk. Bovendien ze zijn niet aan te raden vanwege de desastreuze gevolgen voor de motivatie van de medewerker. Het is overigens wel mogelijk te besluiten om geen periodieke verhoging toe te kennen bij slecht functioneren. Dit komt neer op 'bevrozen' van het salaris (afgezien van de generieke salarisstijging als gevolg van de CAO).



## Belonen van het individu en belonen van de groep

Eerder is al aangegeven dat de resultaten van een medewerker vaak mede afhankelijk zijn van factoren die hij zelf niet in de hand heeft. Bijvoorbeeld wanneer een medewerker voor zijn resultaten sterk afhankelijk is van de input die hij krijgt van collega's. Soms is er zelfs geen sprake van herkenbare individuele resultaten, maar veel meer van groepsresultaten.

Hoe minder herkenbaar individuele resultaten zijn, hoe minder goed op individuele basis resultaatgericht kan worden beloond. In deze situaties ligt een resultaatafhankelijke groepsbeloning meer voor de hand. Competentie en inzet zijn daarentegen wél factoren die met name op individueel niveau spelen. Beide zijn door de medewerker, daarbij ondersteund door de werkgever, beïnvloedbaar. Bij deze beloningsgrondslagen ligt individueel belonen meer voor de hand.

## Moment en frequentie van belonen

In veel gemeenten worden beloningsbeslissingen één keer per jaar genomen. Iedere medewerker heeft zijn periodiekdatum. In sommige organisaties is deze datum voor iedereen gelijk: op 1 januari van elk jaar. In andere organisaties wordt de periodiekdatum afgeleid van de datum van indiensttreding. Beide opties zijn mogelijk. Als de beoordelings- en beloningscyclus echter gekoppeld wordt aan de planning-en-controlcyclus van de gemeente, ligt de periodiekdatum van 1 januari meer voor de hand.

Gratificaties en andere niet-structurele beloningsvormen worden vaak aan het einde van het jaar verstrekt. Dit is echter geen vaststaand gegeven. Algemeen wordt aangenomen dat een beloning het meest gewaardeerd wordt (en aanzet tot betere prestaties) als ze direct na het behaalde resultaat wordt verstrekt. Met name bij beloningen in natura en bij gratificaties kan men een 'lik-op-stukbeleid' toepassen door direct na het behaalde resultaat (bijvoorbeeld het afronden van een succesvol project) een beloning toe te kennen. Aan deze beloningsvormen hoeft dan ook geen formele beoordeling ten grondslag te liggen.

De gemeente is in principe vrij om het beloningsmoment en de beloningsfrequentie te kiezen.

## Soorten beloning

De beloningsbeslissingen kunnen betrekking hebben op diverse soorten beloning.

De manager staat een aantal beloningsvormen ter beschikking: de (extra) periodiek, de gratificatie, de beloning in natura en de tijdelijke of permanente persoonlijke toelage. In het volgende hoofdstuk worden deze instrumenten nader beschreven en geplaatst in het rechtspositionele kader.

## Verhouding tussen vast en variabel deel beloning

Een andere ontwerpkeuze is de vraag hoe het variabele deel van de beloning (eenmalige of tijdelijke resultaatafhankelijke verstrekkingen) wordt samengesteld en hoe het zich percentueel verhoudt tot het vaste deel van de beloning (het maandelijks salaris en de vaste toelagen). De organisatie is vrij in de keuze van deze verhouding, maar zal daarbij waarschijnlijk wel budgettaire restricties hebben. De kosten van het structurele beloningsgebouw liggen immers grotendeels vast (bepaald door de formatie, de opbouw van het personeelsbestand qua salarisindeling en de salarisschalen), terwijl de kosten van het variabele deel in principe hier nog bovenop komen. Bij het ontwerp kan daarom worden gedacht aan het vaststellen van maximale bedragen of maximale percentages (met het jaarsalaris als grondslag) per medewerker. Bovendien kan per organisatieonderdeel een budget worden vastgesteld.

In onderstaande tabel wordt een voorbeeld gegeven van de manier waarop een aantal ontwerpcriteria van het beloningssysteem kan worden uitgewerkt. De genoemde percentages en bedragen zijn fictief.

	Competentiegroei	Resultaten	Inzet
Beloningsvorm	periodiektoekenning	eenmalige gratificatie	beloning in natura; eenmalige gratificatie
Maximale omvang	bandbreedte van nul tot en met maximaal drie periodieken per jaar (bij benadering 0%, 2,5%, 5%, 7,5% van het jaarsalaris)	percentage of vast bedrag tot maximaal 8% van het jaarsalaris	tot maximaal f 1.000 bruto
Duur	structureel	incidenteel	incidenteel
Aan wie	individueel	individueel/team	individueel/team

De verhouding tussen vaste en variabele beloning zal in evenwicht moeten zijn.

Te weinig geld uittrekken voor variabele beloning doet het idee van bewust belonen teniet, terwijl een te groot deel variabele beloning kan zorgen voor onrust, concurrentiegedrag, discussie en bezwaarprocedures over beloningsbesluiten.

### Beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen

Uit onderzoek is gebleken dat er in de praktijk beloningsverschillen tussen mannen en vrouwen bestaan. Bij de vormgeving van het beloningsbeleid moet er op worden toegezien dat dit beleid niet discriminerend uitpakt. Ook de ondernemingsraad heeft een rol om dit onderscheid binnen de eigen organisatie te onderzoeken en te waken voor discriminatie op dit punt<sup>14</sup>.


## 4.4 Organisatorische vormgeving van beloningsbeleid

Naast het inhoudelijk ontwerp van het beloningssysteem moet de besluitvormingsstructuur daaromheen vastgelegd worden. Hierbij komen deze vragen aan de orde:

- Wie neemt de beloningsbeslissing? Wordt deze centraal of decentraal genomen?
- Wie is de budgethouder van het beloningsbudget?
- Vindt er centrale coördinatie of controle plaats qua beloningsbeslissingen?
- Hoe wordt over beloningsbeslissingen gecommuniceerd met de medewerkers?

De beoordeling wordt over het algemeen opgesteld door de direct leidinggevende van de medewerker. Soms kan hij echter niet direct een beslissing nemen over de beloning die aan deze beoordeling gekoppeld is omdat het beloningsbudget op hoger niveau ligt. Hieronder wordt met een concreet voorbeeld weergegeven hoe de besluitvormingsstructuur vormgegeven kan worden.

Wij gaan even uit van een middelgrote gemeente met vier sectoren, die elk weer bestaan uit afdelingen. De medewerkers van de afdeling worden beoordeeld door hun leidinggevende: het afdelingshoofd. Dit afdelingshoofd maakt vervolgens een beloningsvoorstel, dat hij indient bij zijn leidinggevende: de sectordirecteur. Aangezien alle beoordelingen en beloningsvoorstellen in dezelfde periode van het jaar worden gemaakt, heeft de



sectordirecteur een goed overzicht van het geheel aan beloningsvoorstellen. Hij kan het totaalplaatje afzetten tegen het beloningsbudget waarvan hij budgethouder is. Bovendien zal hij de beloningsvoorstellen bespreken in het managementteam met de andere drie sectordirecteuren en de gemeentesecretaris. Hiermee wordt gegarandeerd dat er organisatiebreed een uniform beloningsbeleid wordt gevoerd. Zo kan bijvoorbeeld voorkomen worden dat in de ene sector een veel hoger percentage van de werknemers een extra periodiek krijgt dan in een andere sector (zonder dat deze sector als geheel aantoonbaar beter heeft gepresteerd). De sectordirecteur neemt vervolgens het beloningsbesluit namens het college van burgemeester en wethouders op grond van een mandaatbesluit. De medewerker ontvangt een brief over het beloningsbesluit. In deze brief staat aangegeven dat betrokkene binnen zes weken bezwaar kan aantekenen tegen het besluit. Daarna is uiteraard beroep mogelijk bij de bestuursrechter.

In bovenstaand voorbeeld wordt uitgegaan van de situatie waarin de manager (in dit geval de sectordirecteur) integraal verantwoordelijk is voor het beloningsbeleid. Hij is budgethouder en neemt de beslissingen op grond van een mandaat. De afdeling P&O kan hierbij overigens een adviserende rol spelen. Bij decentralisatie van het beloningsbeleid dient de extra aandacht besteed te worden aan de afstemming tussen de organisatieonderdelen qua beloning. Daarmee kan de uniformiteit in de toepassing van het systeem bewaakt worden. De afstemming kan plaatsvinden in het managementoverleg. Bovendien kan er één persoon in de organisatie verantwoordelijk worden gemaakt voor de bewaking van de toepassing van het beloningsstelsel (de P&O-controller). Daarbij wordt de toepassing van het beloningsstelsel in de praktijk getoetst aan rechtspositionele, beleidsmatige en financiële randvoorwaarden.

Jaarlijks rapporteert de werkgever (in de persoon van de gemeentesecretaris) aan de ondernemingsraad over de resultaten van de beoordelings- en beloningscyclus. Daarbij zal aangegeven worden welke beloningsbeslissingen genomen zijn. Uiteraard is het daarbij zaak de gegevens te anonimiseren door ze alleen geaggregeerd (op het niveau van het organisatieonderdeel) weer te geven.

Deze gegevens kunnen vervolgens aan de medewerkers bekend worden gemaakt via het sociaal jaarverslag.

# 5

## Rechtspositioneel instrumentarium voor flexibele beloning

De huidige gemeentelijke rechtspositie (CAR/UWO) biedt voldoende ruimte om bewust te belonen. De toepassingspraktijk tot op heden is echter meer gericht geweest op automatismen dan op flexibiliteit. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de mogelijkheden die de rechtspositieregeling voor gemeenteambtenaren biedt.

### 5.1 Het rechtspositionele kader in de CAR/UWO

In artikel 3:1, eerste lid CAR is geregeld dat elke gemeente een lokale bezoldigingsregeling vaststelt, op basis waarvan de bezoldiging van de ambtenaar wordt toegekend.

#### Artikel 3:1, eerste lid CAR

*Aan de ambtenaar wordt binnen het kader van een lokaal vast te stellen bezoldigingsregeling een bezoldiging toegekend.*

Met andere woorden: afgezien van de salaristabellen, die voor de gehele sector gemeenten door het LOGA worden vastgesteld, is beloningsbeleid vooral lokaal beleid. De salaristabel van de sector gemeenten bestaat uit 20 salarisschalen (1 tot en met 18, inclusief tussenschaal 10a en 11a) en elke salarisschaal telt 12 periodieken (0 tot en met 11). Toekenning van periodieken binnen het kader van deze tabel is lokaal beleid. Hoofdstuk 3 van de UWO biedt de UWO-gemeenten enige handreiking voor vormgeving van het lokaal beloningsbeleid.

#### Artikel 3:1:1, eerste lid UWO

*De bezoldiging, bedoeld in artikel 3:1, eerste lid, wordt bepaald met inachtneming van de aard van de betrekking en de wijze waarop de ambtenaar deze vervult. Mede kunnen in aanmerking worden genomen bekwaamheid en*



*geschiktheid van de ambtenaar, voorzover in het belang van de dienst gebleken ter zake van werkzaamheden niet tot zijn eigenlijke betrekking behorende. Voorts kunnen in aanmerking worden genomen leeftijd en dienstjaren van de ambtenaar, alsook andere omstandigheden, voorzover deze naar het oordeel van het tot aanstelling bevoegde bestuursorgaan, gelet op het dienstbelang en gelet op verhoudingen binnen de dienst, van betekenis zijn.*

Hier wordt al aangegeven dat bij het vaststellen van de bezoldiging onder andere de functiezwarte, leeftijd, diensttijd, competenties en resultaten van de ambtenaar mee kunnen worden gewogen.

## 5.2 Mogelijke instrumenten voor bewust belonen in de bezoldigingsverordening

Het CvA heeft gemeenten in 1998 een voorbeeld-bezoldigingsverordening toegezonden<sup>15</sup>. Hierin worden instrumenten voor bewust belonen rechtspositioneel vastgelegd. Het CvA-voorbeeld is in veel gemeenten, al dan niet met enige lokale aanpassing, inmiddels ingevoerd. Het is hier opgenomen in bijlage 2.

In de volgende tabel worden de instrumenten die de gemeentelijke werkgever ter beschikking staan op grond van deze voorbeeld-bezoldigingsverordening, op een rijtje gezet.

## Instrumenten CAR/UWO en bezoldigingsverordening

Maatregel	Kenmerk	Wanneer (voorbeelden)?	Rechtspositionele verankering
eenmalige attenties in natura	eenmalig	bij een kortdurende extra inspanning of prestatie	geen
gratificatie/ groepsgratificatie	eenmalig	bij een eenmalige extra inspanning of prestatie	artikel 11 en 12 voorbeeld-bezoldigingsverordening
tijdelijke persoonlijke toelage	tijdelijk	bij langdurige extra inspanning (piek in werkzaamheden), bijvoorbeeld door extra project dan wel ziekte of vertrek van directe collega.	artikel 13 voorbeeld-bezoldigingsverordening
onthouden van een periodiek	structureel	bij aantoonbaar onvoldoende prestatie en/of ontwikkeling in de functie	artikel 9 voorbeeld-bezoldigingsverordening
toekennen van een periodiek	structureel	bij aantoonbaar voldoende prestatie en/of ontwikkeling in functie	artikel 7 voorbeeld-bezoldigingsverordening
toekennen van een (of meer) extra periodiek(en)	structureel	bij aantoonbaar uitstekende prestatie en/of ontwikkeling in functie	artikel 8 voorbeeld-bezoldigingsverordening
toekennen van een persoonlijke toelage na bereiken maximum functieschaal	tijdelijk/ structureel	bij langdurig uitstekend functioneren nadat het einde van de functieschaal bereikt is	artikel 14 voorbeeld-bezoldigingsverordening artikel 3:7:8 UWO

Hieronder worden de instrumenten uit de tabel nog eens toegelicht. De uitwerking van deze instrumenten is ontleend aan de voorbeeld-bezoldigingsverordening.

### Enmalige attenties in natura

Aan de ambtenaar die een eenmalige kortdurende inspanning of een uitstekende prestatie heeft geleverd, kan een attentie worden toegekend (boekenbon, dinerbon, bloemetje). Het effect van deze 'beloningsvorm' moet niet onderschat worden, vooral wanneer de attentie snel op de geleverde inspanning of prestatie volgt.

### Gratificatie

Indien de ambtenaar een uitstekende individuele prestatie heeft geleverd, kan hem een gratificatie worden toegekend. De hoogte van de gratificatie kan afhangen van de omvang van de prestatie. Het kan zowel een vast bedrag zijn als een percentage van het maand- of jaarsalaris.

### Groepsgratificatie

Aan ambtenaren die gezamenlijk een uitstekende collectieve prestatie hebben geleverd, kan een groepsgratificatie worden toegekend. De hoogte van de gratificatie kan afhangen van de omvang van de prestatie. De groepsgratificatie is bij uitstek geschikt voor die functies waarin de prestatie van de ambtenaar in sterke mate afhankelijk is van het werk en de inzet van collega's. Een bekend voorbeeld zijn de teams die werken in de reinigings- of vuilnisophaaldienst.

### Tijdelijke persoonlijke toelage

Aan de ambtenaar die gedurende een bepaalde periode een uitstekende individuele prestatie of inspanning levert, kan een tijdelijke persoonlijke toelage worden toegekend.

### Geen periodieke verhoging salaris

Indien een ambtenaar aantoonbaar onvoldoende functioneert, kan worden bepaald dat voor hem de periodieke salarisverhoging achterwege wordt gelaten. Dit kan voorwaardelijk gebeuren: als binnen een bepaalde periode (bijvoorbeeld een halfjaar) het functioneren weer aan de verwachtingen voldoet, kan de periodiek alsnog worden toegekend, al dan niet met terugwerkende kracht.

### Periodieke verhoging salaris

Het salaris van de ambtenaar die aantoonbaar voldoende of goed functioneert, wordt binnen de voor hem geldende salarisschaal periodiek verhoogd tot het naasthogere bedrag. Het toekennen van een periodiek is – in een systeem van bewust belonen – geen automatisme, maar hierover moet een gemotiveerd besluit genomen worden.



### Extra periodieke verhoging salaris

Aan de ambtenaar die het maximumsalaris van de voor hem geldende salarisschaal nog niet heeft bereikt, kan een extra periodieke salarisverhoging tot een in de salarisschaal genoemd bedrag, dat niet uitgaat boven het maximumsalaris, worden toegekend op grond van aantoonbaar zeer goede of uitstekende vervulling van de functie.

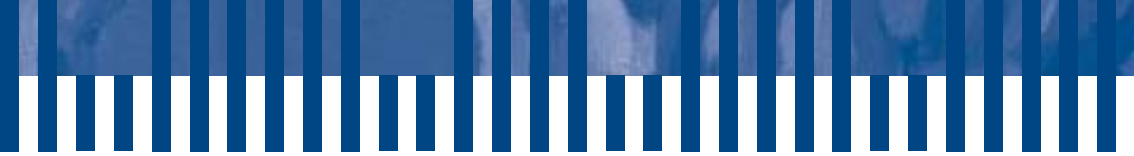
### Persoonlijke toelage na bereiken van maximum functionele schaal

Aan de ambtenaar die het maximum van de voor hem geldende schaal heeft bereikt, kan een persoonlijke toelage worden toegekend indien betrokkene gedurende meerdere jaren uitstekend heeft gefunctioneerd. De toelage kan weer worden ingetrokken indien de gronden waarop de toelage werd toegekend, niet meer aanwezig zijn. Toekenning van deze persoonlijke toelage is duidelijk niet bedoeld als automatisme. De persoonlijke toelage na het bereiken van het maximum van de functionele schaal wordt genoemd in zowel de voorbeeld-bezoldigingsverordening van het CvA als artikel 3:7:8 UWO.

### Overige instrumenten (niet in tabel genoemd)

De voorbeeld-bezoldigingsverordening van het CvA kent ook nog het instrument van de arbeidsmarkttoelage (artikel 15). Deze kan worden toegekend wanneer de werving van nieuw personeel of het behoud van zittend personeel dat vereist. De arbeidsmarkttoelage wordt hier verder niet besproken omdat toekenning in principe niet afhankelijk is van het functioneren van de medewerker.

Hierboven wordt differentiatie in periodiektoekenning als instrument van bewust belonen behandeld. In principe vindt deze periodiektoekenning plaats binnen de functieschaal. De functieschaal is de schaal die door functiewaardering aan de functie is toegekend. Veel gemeenten kennen naast de functieschaal ook nog een aanloopschaal. Een medewerker wordt in de aanloopschaal geplaatst als hij nog niet volledig voldoet aan de eisen die aan de functie verbonden zijn, waardoor hij de functie nog niet volwaardig kan vervullen. Sommige gemeenten kennen daarnaast ook nog een uitloopschaal. De uitloopschaal is een extra salarisperspectief voor hen die de laatste periodiek van de functieschaal hebben bereikt.



Dit extra perspectief is over het algemeen geen automatisme, maar afhankelijk van het functioneren.

De instrumenten aanloopschaal en uitloopschaal worden niet genoemd in de voorbeeld-bezoldigingsverordening van het CvA. Voor de rechtspositionele basis van deze instrumenten wordt verwezen naar de plaatselijke regelingen (indien van toepassing).

# 6

## De invoering van bewust belonen

De invoering van een systeem van bewust belonen heeft grote consequenties en moet daarom met grote zorgvuldigheid gebeuren. Het kost dan ook behoorlijk wat tijd en inspanning om bewust belonen tot een succesvol personeels-instrument te laten uitgroeien. In dit hoofdstuk zal aan de hand van een stappenplan het invoeringsproces van een systeem van bewust belonen worden behandeld. Daarna wordt de financiering van bewust belonen aan de orde gesteld. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een checklist voor de invoering van bewust belonen. In deze checklist worden nog eens de belangrijkste aandachtspunten bij de invoering van bewust belonen op een rijtje gezet. De checklist vormt daarmee tegelijkertijd een beknopte samenvatting van de eerste zes hoofdstukken van deze handreiking.

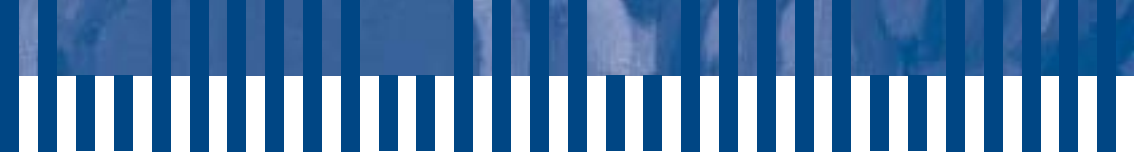
### 6.1 Voorwaarden voor de invoering van bewust belonen

Voordat met invoering van bewust belonen wordt begonnen, moet vastgesteld worden of de organisatie aan een aantal noodzakelijke voorwaarden voldoet.

De belangrijkste voorwaarden zijn:

- De organisatie beschikt over goede functiebeschrijvingen op basis waarvan beoordelingen kunnen worden uitgevoerd.
- Er is een goed functionerende beoordelingsprocedure.
- Er zijn voldoende financiële middelen aanwezig om bewust te belonen.
- Er is commitment van het management voor de invoering van bewust belonen.
- Het management heeft voldoende vaardigheden om deugdelijke beoordelings- en beloningsbeslissingen te nemen.
- De organisatie is er 'klaar' voor.

De eerste twee voorwaarden zijn eerder aan de orde gekomen. Het derde punt zal in de volgende paragraaf nog aan de orde komen. Commitment van het management is een absolute voorwaarde. Het ligt voor de hand dat het




management nauw betrokken wordt of zelfs projectleider is bij het ontwerp en de invoering van het beloningssysteem. Bovendien zal bij een lopend systeem van bewust belonen het management de spilfunctie vervullen bij het opstellen van de beoordelingen en het nemen van beloningsbeslissingen. Zowel bij de invoering als daarna zal er dus een aanzienlijk beroep worden gedaan op de manager. Zonder commitment van het management is een nieuw beloningssysteem daarom gedoemd een 'papieren tijger' te worden.

Bij het laatste punt ('de organisatie is er klaar voor') wordt met name aandacht gevraagd voor het cultuuraspect. Het is belangrijk om vooraf vast te stellen hoe de cultuur van de organisatie is. Hoe gaan mensen in de organisatie met elkaar om, hoe is de verhouding tussen medewerker en leidinggevende, hoe wordt omgegaan met aansturing, verantwoording en beloning? De cultuur van de organisatie, zoals die is voordat bewust belonen wordt ingevoerd, mag niet strijdig zijn met normen als resultaatgericht werken, ontwikkelingsgericht werken, beoordelen van functioneren en differentiatie in beloning. Als deze strijdigheid wel bestaat, dan is invoering van bewust belonen gedoemd te mislukken.

In het stappenplan wordt verder aandacht besteed aan het cultuuraspect. Afhankelijk van de organisatiecultuur kunnen de vormgeving van het beloningssysteem en het tijdstip, de snelheid en de fasering voor de invoering worden vastgesteld.

Los van deze randvoorwaarden is een ander belangrijk aandachtspunt de fasering van de invoering van bewust belonen. Soms is het beter om de invoering van een nieuw beloningssysteem vooraf te laten gaan door andere vernieuwingen op het terrein van personeelsbeleid. Als de organisatie kiest voor een variant van competentiebeloning, is het aan te raden eerst een systeem van competentie management in te voeren, waarbij de nadruk komt te liggen op personeelsinstrumenten als loopbaanbeleid, ontwikkelings- en opleidingsbeleid, en werving en selectie. Daarmee wordt voorkomen dat op de primaire doelstelling van competentie management – ontwikkelen van competenties – al direct bij de invoering een te zware druk wordt gelegd vanwege de consequenties die de ontwikkeling kan hebben voor beloningsbeslissingen. Nadat hiermee enkele jaren ervaring is opgedaan, kan in de tweede fase de koppeling worden gelegd tussen competentie management, beoordeling en beloning.

Als de organisatie kiest voor een variant van resultaatgerichte beloning, is



het aan te raden eerst een systeem van resultaatgericht management in te voeren, waarbij medewerkers en leidinggevenden samen resultaatafspraken maken en die via voortgangsgesprekken bewaken. Als dit systeem in de praktijk functioneert, kan de koppeling worden gelegd tussen resultaatgericht management en beloning.

## 6.2 Stappenplan voor de invoering van bewust belonen

Nadat voldaan is aan bovengenoemde randvoorwaarden, kan bij de invoering van bewust belonen de volgende procedure worden gehanteerd.

- 1 draagvlak creëren
- 2 inrichten van projectorganisatie en kiezen van gesprekspartners
- 3 vaststellen van de gewenste beloningmix
- 4 ontwerpen of aanpassen van het beoordelingssysteem
- 5 de koppeling leggen tussen beoordeling en beloning
- 6 vastleggen in een regeling
- 7 formeel overleg met georganiseerd overleg en ondernemingsraad
- 8 vaststellen van regeling
- 9 opleiden van management
- 10 voorlichten van medewerkers
- 11 implementatie van het beloningssysteem
- 12 evaluatie van het beloningssysteem

### Stap 1: draagvlak creëren

Bewust belonen kan niet alleen een speeltje zijn van de afdeling P&O. Iedereen in de organisatie krijgt ermee te maken en de consequenties kunnen groot zijn. Als er onvoldoende draagvlak is voor de invoering van een nieuw beloningssysteem, zal invoering zoveel weerstand oproepen dat het gedoemd is te mislukken. Hier zijn diverse voorbeelden van bekend. Daarom zijn de betrokkenheid en acceptatie van medewerkers en management noodzakelijk. Het is verstandig om aan het begin van het traject met het georganiseerd overleg (GO) en de ondernemingsraad (OR) overleg te plegen over de te volgen procedure, de rol van het GO en de OR daarin, en de momenten waarop deze rol wordt geëffectueerd. Het draagvlak voor verandering kan worden vergroot door het starten van een algemene gemeentebrede discussie: wat wil de organisatie met belonen?



## Stap 2: inrichten projectorganisatie en kiezen van gesprekspartners

Eerst moet de projectorganisatie worden ingericht: wie is projectleider en wie is verder direct betrokken bij de uitvoering van het project? Het ligt voor de hand dat dit projectteam samengesteld wordt uit het management en de afdeling P&O. Verder is het essentieel voor het succes en het draagvlak van het project om in een vroeg stadium ook de andere managers en medewerkers bij de invoering van bewust belonen te betrekken. Dat kan bijvoorbeeld door hen te laten deelnemen in een werkgroep of klankbordgroep. Managers worden de 'gebruikers' van het instrument, medewerkers worden 'lijdend voorwerp' van het systeem en ondervinden financiële gevolgen ervan (zowel in positieve als negatieve zin). Daarnaast kunnen leden van het GO en/of de OR in een vroeg stadium betrokken worden bij de invoering. Dit kan grote meningsverschillen bij het formeel overleg, voorafgaand aan de uiteindelijke besluitvorming, voorkomen.

## Stap 3: vaststellen van de gewenste beloningsmix

Vervolgens wordt begonnen met het daadwerkelijke ontwerp van het beloningsstelsel. In hoofdstuk 4 zijn de mogelijke elementen van de beloningsmix besproken. In deze stap zal een keuze moeten worden gemaakt voor deze vragen:

- Wat wordt beloond (functie, anciënniteit, competentie, resultaat, inzet)?
- Wat is de relatieve omvang van de onderdelen van de beloningsmix?

Ook de andere vormgevingsaspecten uit hoofdstuk 4 komen hierbij aan de orde.

Daarbij moet uiteraard binnen de grenzen van de rechtspositieregeling, zoals omschreven in hoofdstuk 5, worden gebleven.

## Stap 4: ontwerpen of aanpassen van het beoordelingssysteem

De keuze die in stap 3 is gemaakt, moet worden uitgewerkt in een hanteerbaar systeem. Als gekozen is voor een systeem van competentie- en/of resultaatbeloning, zullen deskundigen (zo mogelijk per functie) competentie- en/of resultaatindicatoren moeten ontwerpen (voor zover die nog niet aanwezig zijn). In feite is dit de basis van het beoordelings- en beloningssysteem. De indicatoren moeten zo veel mogelijk objectief of objectiveerbaar zijn.



### Stap 5: de koppeling leggen tussen beoordeling en beloning

Via de vastgestelde resultaat- en/of competentie-indicatoren van een functie kan een medewerker beoordeeld worden. Uit de beoordeling volgt een score op onderdelen en eventueel een totaalscore. Deze totaalscore moet genormeerd worden (zie hoofdstuk 3). Aan de hand van de normering van de scores volgt een beslissing over de beloningsmaatregel. Er moet een duidelijke en eenduidige relatie zijn tussen de genormeerde scores en de bijbehorende beloning.

### Stap 6: vastleggen in een regeling

Het voorstel bewust belonen moet worden vastgelegd in een regeling als voorgenomen besluit van het college van burgemeester en wethouders. Deze regeling vormt de basis voor verder overleg met GO/OR.

### Stap 7: formeel overleg met GO en OR

In veel gemeenten en andere overheidsorganen is er een commissie voor GO, waarin vakbonden en werkgeversvertegenwoordigers met elkaar overleg voeren over 'de rechtstoestand van de ambtenaren met inbegrip van de algemene regel volgens welke het personeelsbeleid zal worden gevoerd' (artikel 12:2 CAR). Voor wijziging van de regels voor bezoldiging en andere primaire arbeidsvoorwaarden (i.c. introductie van een systeem van bewust belonen) is overeenstemming nodig in het GO.

Op grond van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) dient de werkgever aan de OR instemming te vragen voor elk voorgenomen besluit tot vaststelling of wijziging van een beloningssysteem (artikel 27, eerste lid, onder b WOR). Deze instemming is echter niet vereist indien het onderwerp – na overleg met de vakorganisaties – leidt tot een publiekrechtelijke arbeidsvoorwaardenregeling (artikel 27, derde lid WOR). Met andere woorden, de invoering van een systeem van bewust belonen moet in principe worden besproken met de vakorganisaties in het GO (het primaat ligt bij het GO). Pas als er geen GO voor de organisatie is ingesteld of als het GO het overleg overlaat aan de OR, heeft de OR instemmingsrecht. Over de taakverdeling tussen GO en OR aangaande bewust belonen kunnen (indien nodig) nadere afspraken worden gemaakt.

Overigens heeft de OR ook instemmingsrecht bij vaststelling of wijziging van een regeling op het gebied van personeelsbeoordeling (artikel 27, eerste lid, onder g WOR).

Zoals gezegd kunnen het GO en/of de OR al in een vroeg stadium betrokken worden bij de vormgeving van bewust belonen. Ze zullen in ieder geval formeel moeten worden geraadpleegd aan het einde van het traject conform bovengenoemde richtlijnen.

### Stap 8: vaststelling regeling (formele besluitvorming)

Na de ontwerpfase moet de uiteindelijke (formele) beslissing worden genomen om de regeling op te nemen in de rechtspositieregeling van de organisatie. Bij de meeste gemeenten zal het college van burgemeester en wethouders hierover een besluit moeten nemen. Dit besluit kan pas worden genomen nadat er overeenstemming is bereikt in het GO of nadat de OR zijn instemming heeft gegeven.

### Stap 9: opleiding management

Als de definitieve beslissing is gevallen, kan worden gestart met de implementatiefase. Allereerst moet het management gereed worden gemaakt voor een correct en zorgvuldig gebruik van dit instrument van personeelsmanagement. Het zal over het algemeen noodzakelijk zijn om de managers op te leiden in het hanteren van het nieuwe beoordelings- en beloningssysteem.

### Stap 10: voorlichten van de medewerkers

Medewerkers moeten worden geïnformeerd over het nieuwe beoordelings- en beloningssysteem. Voor medewerkers moet duidelijkheid bestaan op welke resultaten en/of competenties ze in de toekomst worden beoordeeld. Verder kunnen medewerkers via een voorlichtingsbijeenkomst of een schriftelijke handleiding ondersteund worden bij het voeren van planning-, evaluatie- en beoordelingsgesprekken. Daarnaast moeten de financiële gevolgen die aan de beoordeling verbonden kunnen worden, inzichtelijk worden gemaakt. De transparantie van de procedure is een belangrijke voorwaarde voor het slagen van de invoering van het nieuwe beoordelings- en beloningssysteem.

### Stap 11: implementatie van het beloningssysteem

Na het doorlopen van bovengenoemde stappen kan het systeem geïmplementeerd worden met ingang van de nieuwe beoordelingsperiode. Een gemeente kan ook kiezen voor een stapsgewijze invoering. Dit is onder andere afhankelijk van de cultuur van de organisatie en de wijze van belonen op het moment van invoering. Een gemeente kan ervoor kiezen om te starten met een pilot bij een afdeling of dienst.

### Stap 12: evaluatie van het beloningssysteem

Na één beoordelings- en beloningsronde dient het nieuwe systeem geëvalueerd te worden. Op basis van de evaluatie kunnen aanpassingen noodzakelijk zijn. Verder is het aan te raden om in de organisatie iemand aan te wijzen, bijvoorbeeld de P&O-controller, die het gebruik van het systeem door het management jaarlijks toetst aan de rechtspositionele, beleidsmatige en financiële randvoorwaarden.

## 6.3 Financiële aspecten van bewust belonen

Voor de invoering van een systeem van bewust belonen zal een budget vrijgemaakt dienen te worden. Bewust belonen kost immers extra geld. In de praktijk blijkt meestal dat vaker gekozen wordt voor positieve beloningsmaatregelen (extra periodiek, gratificatie) dan voor negatieve beloningsbeslissingen (onthouden van periodiek). Er dient een schatting gemaakt te worden van de omvang van een reëel budget, waarmee managers ook de financiële armslag hebben om het systeem tot een succes te maken. Bewust belonen invoeren met een budget dat te laag is, is gedoemd te mislukken.

Zoals gezegd zijn er twee basisvormen van bewust belonen te onderscheiden: incidenteel en structureel belonen. Beide vormen hebben verschillende financiële consequenties voor de organisatie. De ene vorm van bewust belonen is het incidenteel belonen van heel concrete, inzichtelijke prestaties (bijvoorbeeld het succesvol afronden van een project). Deze incidentele beloning levert uiteraard een incidentele kostenpost op. Als incidentele beloning geen uitzondering maar structureel beleid is en daardoor elk jaar organisatiebreed voorkomt, is het handig om hier een budget voor uit te trekken. Vaak wordt hiervoor een bepaald percentage van de loonsom

genomen. De budgethouder beslist dan, op voordracht van de leidinggevenden in het organisatieonderdeel, aan wie een incidentele beloning wordt toegekend en hoeveel. Voor een budget incidentele beloning moeten uiteraard extra financiële middelen worden vrijgemaakt.

De tweede basisvorm van bewust belonen is het structureel belonen van competentieontwikkeling van medewerkers via het toekennen van (extra) periodieken. Deze structurele vorm van belonen levert in principe een structurele kostenpost op. Dit effect is echter niet oneindig. Het toekennen van een extra periodiek vindt weliswaar voor onbepaalde tijd plaats, maar het financiële effect ervan verdwijnt weer op het moment dat de medewerker op het maximum van zijn schaal komt. Daarna kan hij immers geen periodiek meer krijgen binnen zijn functieschaal en verdwijnt zijn 'voorsprong'. Dit effect noemen wij semi-structureel.

Tegenover de extra kosten van bewust belonen staat dat bij consequente invoering een periodiek wordt onthouden aan medewerkers die niet goed functioneren. De ervaring leert echter dat managers eerder besluiten extra periodieken toe te kennen dan periodieken te onthouden. Het financiële effect van de periodiektoekenning en -onthouding wordt zichtbaar in de restpost 'incidentele loonontwikkeling' (het verschil tussen de groei van de totale loonsom minus de contractloonontwikkeling in de CAO).

Hieronder worden de beloningsmaatregelen en hun effect op de loonsom nog eens samengevat.

Maatregel	Effect op de loonsom
Enmalige materiële beloning	incidentele kosten
Gratificatie	incidentele kosten
Tijdelijke persoonlijke toelage	incidentele kosten
Onthouden van een periodiek	semi-structurele opbrengsten
toekennen van een (extra) periodiek	semi-structurele kosten
Toekennen van een persoonlijke toelage boven het maximum van de schaal	structurele kosten

## 6.4 Checklist invoering bewust belonen

In deze paragraaf wordt via een checklist met tips en aanbevelingen weergegeven welke aandachtspunten zich bij (de invoering van) bewust belonen kunnen voordoen. De meeste aandachtspunten zijn al eerder in deze publicatie aan de orde gekomen.

### Checklist invoering bewust belonen

#### Cultuur

- De nieuwe manier van beoordelen en belonen moet passen bij de cultuur van de organisatie.
- Er moet draagvlak zijn bij zowel managers als medewerkers voor het nieuwe systeem. Een breed gevoel van acceptatie is onmisbaar. Acceptatie kan verworven worden door alle partijen zo veel mogelijk te betrekken bij de invoering van het systeem en veel aandacht te besteden aan communicatie bij de invoering.

#### Management

- Het management moet voldoende opgeleid worden voor het toepassen van de nieuwe beoordelings- en beloningssystematiek.
- De manager moet zich voldoende bewust zijn van het belang van de beoordelings- en beloningscyclus. Hij moet voldoende tijd vrijmaken voor het opstellen van de beoordeling en het houden van planning-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken.

#### Medewerkers

- Medewerkers moeten voldoende voorgelicht worden over het nieuwe beoordelings- en beloningssysteem. Met name de procedures en de rol van de medewerker daarin moeten helder zijn.

## Medezeggenschap

- Het is verstandig om bij het begin van het traject met de betrokken partijen (GO en OR) overleg te plegen over de te volgen procedure, de rol van de OR en het GO daarin, en de momenten waarop deze rol geëffectueerd wordt.
- Over de taakverdeling tussen GO en OR kunnen (indien nodig) nadere afspraken worden gemaakt.

## Integraliteit HRM-beleid

- Beoordelen en belonen van medewerkers maken deel uit van het totale HRM-beleid. Het instrumentarium moet op elkaar afgestemd zijn.
- Na afloop van een beoordelingsronde zijn naast beloningsmaatregelen vaak andere personele maatregelen nodig (coaching, scholing etc.).
- Invoering van bewust belonen is vaak de laatste stap bij vernieuwing van het HRM-beleid. Voor een goed beloningsbeleid is het namelijk een voorwaarde dat andere HRM-instrumenten als functiebeschrijving, opleiding en coaching, en beoordelingssysteem al goed geregeld zijn. Met name bij de invoering van competentiebeloning wordt geadviseerd eerst een aantal jaren ervaring op te doen met de componenten van competentie management die gericht zijn op de ontwikkeling van de medewerker (scholing, loopbaanplanning).

## Beoordelen

- Jaarlijks wordt met iedere medewerker een beoordelingsgesprek gevoerd. Het is aan te bevelen om naast dit evaluatiegesprek aan het einde van het jaar planning- en voortgangsgesprekken te voeren eerder in het planningjaar.
- De beoordelingsprocedure moet helder en transparant zijn, met voldoende garanties voor een second opinion en bezwaarmogelijkheid. Gebrek aan transparantie kan de schijn van bevoordeling of vriendjespolitiek wekken. Dit is dodelijk voor het systeem.
- Hoe meer bronnen van informatie over het functioneren van de medewerker betrokken worden bij de vaststelling van de beoordeling, hoe betrouwbaarder deze beoordeling wordt. Daarbij kan overwogen worden ook een systeem van zelfevaluatie te gebruiken en informatie van collega's of (interne) klanten in te winnen.
- Beoordelingscriteria dienen afgeleid te worden van de visie/missie van de organisatie en het meerjarenprogramma.

- Beoordelingscriteria hebben betrekking op inputfactoren (competenties, inzet), outputfactoren (resultaten) of een combinatie van beide. In alle gevallen geldt: maak de beoordelingscriteria zo SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) mogelijk.
- Als het bij bepaalde functies niet goed mogelijk blijkt om resultaatgerichte beoordelingscriteria via het principe van SMART op te stellen, kan het opstellen van competentiegerichte beoordelingscriteria een goed alternatief zijn.

## Belonen

- Stel vast welke elementen van het functioneren van de medewerker beloond moeten worden en in welke verhouding (de zogenaamde beloningsmix).
- Stel vast welke rechtspositionele instrumenten daar vervolgens aan gekoppeld worden (gratificaties, extra periodiek, beloning in natura etc.).
- De verhouding tussen 'vaste' beloningscomponenten (het salaris op basis van functiewaardering en de vaste toelagen) en de 'flexibele' beloningscomponenten (gratificaties en tijdelijke toelagen) moet evenwichtig zijn en aansluiten bij de cultuur van de organisatie. De balans mag niet al te ver doorslaan naar vaste beloning of flexibele beloning.
- Beloon structurele uitingen van functioneren (competentiegroei, ervaring) op een structurele manier, en incidentele uitingen van functioneren (resultaat, inzet) op een incidentele manier.
- Waar duidelijk sprake is van teamprestaties, verdient groepsbeloning de voorkeur.
- Een systeem van bewust belonen met bijbehorend beloningsbudget moet in principe voor alle medewerkers ontstaan (voor alle functieniveaus en zowel voor individuele functies als voor groepsfuncties).
- Creëer een eenvoudige, heldere besluitvormingsstructuur en procedure voor het nemen van beloningsbeslissingen.

## Financiële aspecten

- Er moet voldoende budget beschikbaar zijn om tot een succesvolle invoering van bewust belonen te komen.
- Het budget voor bewust belonen moet voldoende gedecentraliseerd worden: in principe naar degene die de beloningsbeslissing neemt. Daarbij is het overigens wel aan te raden om op centraal niveau iemand verantwoordelijk te laten zijn voor de bewaking van de wijze van besteding van het budget.



# 7

## Huidige stand van zaken bij gemeenten en andere sectoren


In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van het bestaande onderzoek naar bewust belonen bij gemeenten. Er hebben in de afgelopen jaren verschillende onderzoeken naar beloningsdifferentiatie plaatsgevonden waarin onder andere de inzet van diverse personeelsinstrumenten is geïnventariseerd. Daarnaast zal in dit hoofdstuk een kort overzicht worden gegeven van welke ontwikkelingen op dit moment plaatsvinden in andere overheidssectoren.

### 7.1 Onderzoeksresultaten gemeentelijke sector

In 1997 heeft SGBO een onderzoek naar 'beloningsdifferentiatie bij gemeenten' uitgevoerd<sup>16</sup>. 100 gemeenten zijn ondervraagd over de stand van zaken en 55 daarvan hebben meegewerkt aan dit onderzoek. In tweederde van de gemeenten wordt een vorm van beloningsdifferentiatie toegepast. In de meeste gevallen is beloningsdifferentiatie afhankelijk van de wijze van functioneren van medewerkers. Uit dit onderzoek bleek dat het percentage grote en kleine gemeenten die beloningsdifferentiatiebeleid toepassen gelijk is. Er werd wel een verschil geconstateerd in beleving van het huidige beloningsdifferentiatiebeleid. De grote en middelgrote gemeenten waren over het algemeen minder tevreden over de flexibiliteit van het huidige beloningsbeleid dan de kleinere gemeenten.

De voornaamste doelstellingen die met het beloningsdifferentiatiebeleid worden beoogd, zijn:

- het motiveren van de werknemers (52,7%);
- het verbeteren van het functioneren van het personeel en zodoende het verkrijgen van een kwaliteitsverbetering (41,8%);
- het tot stand brengen van een rechtvaardigere beloningsverhouding (23,6%).



In dit onderzoek werden door gemeenten de volgende knelpunten genoemd bij het huidige gehanteerd beloningsdifferentiatiebeleid:

- Lijnmanagers hebben moeite met differentiëren.
- Problemen in de randvoorwaardelijke sfeer (geld en mankracht).
- De wijze van beoordelen is onvoldoende om te kunnen differentiëren.

In het onderzoek is de vraag voorgelegd of het huidige beloningsdifferentiatiebeleid en de daarbij gebruikte instrumenten voldoende flexibel zijn. Een kleine meerderheid van de respondenten (47,3%) vindt het huidige beleid en daarbij gebruikte instrumenten flexibel genoeg. 40% vindt dat niet en 12,7% weet het niet of heeft geen mening.

De hoogte van belonen wordt in gemeenten voornamelijk bepaald door functiezwaaarte en anciënniteit.

Uit een enquête van het A+O fonds<sup>17</sup> is gebleken dat bijna alle gemeenten (82%) een of meer instrumenten op het gebied van personeelsbeleid (tussen 1987 en 1997) hebben ontwikkeld en geïmplementeerd.

Bij de onderzochte gemeenten worden deze personeelsinstrumenten toegepast: 80% functioneringsgesprekken, 70% beoordelingsgesprekken en 72% opleidingsplannen. De helft van de gemeenten gaf aan gedifferentieerd belonen toe te passen.

In opdracht van het A+O fonds voert SGBO jaarlijks een arbeidsmarktmonitor<sup>18</sup> uit waarin beloningsdifferentiatie een van de onderzochte items is. In toenemende mate gebruiken gemeenten de mogelijkheden om een deel van de beloning variabel te maken en deze beloning te baseren op de geleverde prestaties, de inzetbaarheid of de ontwikkeling binnen de functies. Het beloningsinstrument dat door gemeenten het meest wordt toegepast, is de gratificatie: een flexibele beloningsvorm waarbij de hoogte afhangt van de omvang van de prestatie.

<sup>17</sup> Tien jaar kwaliteitsverbetering bij gemeenten, A+O fonds, 1997.

<sup>18</sup> Personeel in Perspectief, Monitor gemeenten2000, A+O fonds.

Tabel: gebruik van instrumenten voor beloningsdifferentiatie in 2001, naar gemeentegrootteklasse (in procenten)<sup>19</sup>

N=87	<10.000	10–20.000	20–50.000	50–100.000	>100.000	Nederland
gratificatie	81,8	88,5	96,8	100,0	100,0	93,0
toekenning extra periodiek	81,8	65,4	87,1	78.610,0	100,0	82,6
arbeidsmarkt- toelagen	36,4	46,2	74,2	64.380,0	100,0	64,0
eenmalige premie	27,0	7,7	19,4	21.410,0	62,5	19,8
onthouding periodiek	36,4	15,4	41,9	21.410,0	75,0	32,6
tijdelijke toeslag	18,2	38,5	641,9	64.360,0	87,5	44,2
vaste toeslag	18,2	57,7	641,9	35.750,0	62,5	46,5
anders	27,3	3,8	641,9	28.610,0	62,5	16,3

Ook het toekennen van een extra periodiek wordt veelvuldig toegepast. Hierbij gaat het om een structurele beloning, meestal bij een aantoonbaar uitstekende prestatie en/of ontwikkeling in de functie. Andere instrumenten die worden toegepast, zijn onder meer beloning in geschenkbonnen of uitloopschalen. Beloningsdifferentiatie gebeurt niet zonder dat daar een reden aan ten grondslag ligt. Meestal gaat het om het bevorderen van de arbeidsmotivatie of het belonen van een geleverde prestatie. Ook het voorkomen van uitstroom wordt belangrijk gevonden. Beloningsdifferentiatie biedt gemeenten de mogelijkheden om mensen te behouden voor de organisatie. Andere motieven die worden genoemd, zijn het inzetten van beloningsdifferentiatie om een werknemer over de streep te trekken bij de werving, bijvoorbeeld door een arbeidsmarkttoelage.

Tabel: motieven voor beloningsdifferentiatie in 2000, naar gemeentegrootteklasse (in procenten)<sup>20</sup>

N=80	<10.000	10–20.000	20–50.000	50–100.000	>100.000	Totaal
bevorderen	63,6	70,8	80,6	50,0	62,5	70,2
arbeidsmotivatie						
prestatiebeloning	72,7	58,3	90,3	90,0	87,5	79,6
mensen behouden voor de organisatie	72,7	62,5	74,2	80,0	87,5	71,4
anders	9,1	8,3	3,2	0,0	0,0	4,8

## 7.2 Ontwikkelingen in andere overheidssectoren

Op dit moment zijn in verschillende sectoren verschuivingen zichtbaar op het gebied van de 'beloningsarchitectuur'. Er ontstaat steeds meer pluriformiteit in beloningsvormen. Zowel in de andere overheidssectoren (het Rijk en provincies) als in de marktsector wordt op dit moment gewerkt aan een vernieuwing van het beloningsstelsel. De ontwikkelingen in beloningsvormen hebben voor een deel te maken met enkele maatschappelijke ontwikkelingen zoals individualisering, internationalisering, arbeidsmarktproblematiek en ICT.

Er is in verschillende sectoren sprake van een herziening van de beloningsgrondslagen en de beloningssystematiek waarbij flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden en individualisering van het beloningsbeleid vooropstaan. Er is daarbij sprake van een geleidelijke verschuiving van het belang van functie-inhoud als beloningsgrondslag naar gedrag (vaardigheden) en resultaat (output) als beloningsgrondslag.

### Sector Rijk

Op dit moment kenmerkt het beloningsstelsel van de sector Rijk zich door een gesloten salarisstructuur, met vaste periodieken en de mogelijkheid van variatie in het aantal periodieken. Er bestaat een uitloopmogelijkheid voor uitstekend functionerende medewerkers (beloning van naasthogere schaal). Sinds 2001 is de beloningsbeslissing (geen, een of meer periodieken, of beloning naasthogere schaal) gekoppeld aan een expliciet oordeel over het functioneren, dat gebaseerd is op een gesprek. Daarnaast is er de mogelijkheid van variabele beloning: een eenmalige of periodieke toeslag.

In het onderzoek Naar een nieuwe maat, waarderen en belonen bij het Rijk (augustus 2001) wordt een voorstel gedaan voor modernisering van het huidige beloningsstelsel voor het Rijk. Dit beloningsstelsel heeft uiteindelijk vijf belangrijke doelstellingen:

- ondersteuning van vernieuwingsprocessen in de organisatie;
- meer wervingskracht op de externe arbeidsmarkt;
- meer motiveren van medewerkers binnen hun functie;
- meer stimuleren van ontwikkeling van medewerkers binnen het Rijk;
- beheersbare arbeidskosten.

Het onderwerp bewust belonen heeft bij de onlangs gevoerde CAO-onderhandelingen een belangrijke rol gespeeld. In het onderhandelingsakkoord arbeidsvoorwaardenovereenkomst sector Rijk 2001–2002 hebben werkgevers en werknemers afgesproken om een nieuw beloningsstelsel te ontwikkelen. Het te ontwikkelen stelsel zal drie grondslagen kennen. De belangrijkste is de functiezwaarte. Daarbij blijft centraal staan: het functiewaarderingssysteem om de functiezwaarte te kunnen bepalen. De functieomschrijvingen zullen worden verbreed zodat een bredere inzet en mogelijkheden om te belonen worden verruimd. De tweede grondslag is de persoonlijke ontwikkeling van kennis, vaardigheden en gedrag. Over de gewenste ontwikkeling en de bijdragen daaraan van medewerker en leidinggevende dienen tussen beiden afspraken te worden gemaakt zoals in de CAO 2000–2001 is afgesproken. Voor de beoordeling van de gemaakte afspraken worden duidelijke criteria ontwikkeld. Competentiemanagement zal hierbij een belangrijke rol spelen. De snelheid van de ontwikkeling bepaalt vervolgens de snelheid van de salarisgroei.

In het arbeidsvoorwaardenoverleg wordt bezien hoe de huidige periodieken vervangen worden door een systeem met een grotere mate van flexibiliteit, waarbij de groei van het salaris bij normale ontwikkeling op het niveau van een periodiek is gebaseerd. Het nieuwe beloningssysteem, dat ontwikkeld wordt op basis van deze afspraken, moet vanaf 2003 worden geïmplementeerd binnen de afzonderlijke organisatieonderdelen van het Rijk.

### Sector provincies

In opdracht van het Interprovinciaal Overleg (IPO) is een raamwerk ontwikkeld op het gebied van beloningsbeleid. In dit rapport<sup>21</sup> wordt het volgende gesteld: *'De beloningsgrondslagen, ofwel de aspecten waar de provincie voor*

wenst te belonen, zijn de basis van het beloningsbeleid. De grondslagen die voor de provincie van belang zijn op basis van de eerdere onderzoeken en uitgangspunten van het Interprovinciaal Werkgeversverband (IWW) zijn functiezwaarte, resultaten, ontwikkeling en marktwaarde. De hoogte van individuele salarisaanpassing wordt bepaald door de beoordeling van de medewerker voor wat betreft het behalen van geplande afspraken aangaande de ontwikkeling van de medewerker. Deze ontwikkeling kan met behulp van competentie management en inzetbaarheid bepaald worden.'

Toekenning van variabele beloning vindt plaats op basis van de beoordeling van de medewerker aangaande het behalen van geplande, concrete en zo veel mogelijk gekwantificeerde resultaten. Toekenning van variabele beloning vindt alleen plaats indien de medewerker de gestelde eisen overtreft: het kenmerk van variabele beloning is dat het een extra beloning is die een extra prestatie beloond.

Naast vaste en variabele beloning wordt er binnen de provincie op dit moment ook discretionaire beloning (teambeloning, bloemen, gratificaties) toegekend. Dit instrument zal deels vervangen worden door variabele beloning, namelijk waar het gratificaties van aanzienlijke omvang betreft die betrekking hebben op criteria die voor variabele beloning gehanteerd zullen worden. Discretionaire beloning die gericht is op extra inzet of het zeer goed uitvoeren van niet op voorhand te plannen activiteiten, blijft bestaan en door elke provincie afzonderlijk te regelen.

## 7.3 Ten slotte

Steeds meer organisaties zien het belang van investering in modernisering van het beloningssysteem om de wervingskracht van de overheid te versterken en om de mogelijkheden te vergroten teneinde medewerkers te behouden. In steeds meer CAO's worden afspraken gemaakt over bewuste beloningsvormen. In zowel de sector Rijk als de sector provincies wordt op dit moment overwogen over te stappen naar een nieuwe, flexibelere salarisstructuur. In de sector gemeenten is ervoor gekozen om op dit moment niets te veranderen aan de salarisstructuur, maar een handreiking te bieden om de bestaande rechtspositionele mogelijkheden optimaal te benutten.

# Literatuurlijst

In onderstaande lijst staan publicaties die gebruikt zijn bij het schrijven van deze handreiking en gemeenten behulpzaam kunnen zijn bij de invoering van bewust belonen.

- Langedijk, M.C. en Ykema-Weinen, P.M.L., *Belonen in strategisch perspectief*, Van Gorcum/Stichting Management Studies (2000)
- Gomez-Meija, L.R. en Balkin, D.B., *Compensation, organizational strategy and firm performance*, South-Western Publishing Co (1992).
- Heijden, Th.J. van der (red.), *Competentiemanagement, van belofte naar verzilvering*, Kluwer/NVP (1999), reeks Monografieën personeel en organisatie
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, *Naar een nieuwe maat, waarden en belonen bij het Rijk* (2001)
- Interprovinciaal Overleg (I WV), *Raamwerk beloningsbeleid* (2001)
- Interprovinciaal Overleg (I WV), *Beloningsbenchmark* (2001)
- Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten, *Tien jaar kwaliteitsverbetering bij gemeenten* (1997)
- Stichting A+O fonds Gemeenten, *Personeel in Perspectief: Monitor gemeenten 2000*
- Gemeente Hoorn, *Competentiehandboek gemeente Hoorn* (2000)
- Gemeente Den Haag, *Concernkader competentie management en invoering* (2001)
- Gemeente Veere, *Notitie Functioneringsgesprekken en Personeelsbeoordeling* (1999)
- Gemeente Waddinxveen, *Beloningsbeleid*, (2000)
- CNV, *Nota flexibele beloning* (2001)
- Onderhandelingsakkoord arbeidsvoorwaardenovereenkomst sector Rijk 2001–2002
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Gelijke beloning (M/V), Op de agenda van de Ondernemingsraad*, 1996

# Voorbeeld procedureregeling beoordelen

Burgemeester en wethouders van de gemeente ...;

gelet op het bepaalde in artikel 15:1:15, tweede lid, van de Uitwerkingsovereenkomst (UWO);

gezien de bereikte overeenstemming in de commissie voor georganiseerd overleg d.d. ...

besluiten vast te stellen de volgende regeling:

## Artikel 1. Begripsomschrijving

Voor de toepassing van deze regeling wordt verstaan onder:

- a *ambtenaar*: de ambtenaar in de zin van de collectieve arbeidsvoorwaardenregeling.
- b *eerste beoordelaar*: de direct leidinggevende van de ambtenaar, die namens het bevoegd gezag de beoordeling vaststelt.
- c *tweede beoordelaar*: de direct leidinggevende van de eerste beoordelaar of, als deze geen direct leidinggevende heeft, een nader door het bevoegd gezag aan te wijzen persoon.
- d *informant*: een persoon die een functionele werkrelatie met de ambtenaar heeft en waardevolle informatie kan verstrekken aan de beoordelaar over het functioneren van de medewerker.
- e *bevoegd gezag*: het college van burgemeester en wethouders (NB: tenzij plaatselijk door mandaat anders is bepaald).
- f *beoordelingsperiode*: de periode waarover de beoordeling plaatsvindt.
- g *beoordeling*: het oordeel dat de eerste beoordelaar opstelt over het functioneren van de ambtenaar, met betrekking tot de vastgestelde beoordelingsperiode.
- h *beoordelingsformulier*: de via een formulier schriftelijk vastgelegde beoordeling.
- i *beoordelingsgesprek*: het jaarlijks terugkerend gesprek waarin de eerste beoordelaar de beoordeling kenbaar maakt aan de ambtenaar.



## Artikel 2. Beoordeling

- 1 Het functioneren van de ambtenaar wordt ten minste één keer per jaar beoordeeld, conform de procedure zoals behandeld in artikel 3 tot en met 7 van deze regeling.
- 2 Deze beoordeling vindt bij voorkeur in de laatste maand van de beoordelingsperiode plaats. Indien dit door omstandigheden niet mogelijk is, wordt de beoordeling zo spoedig mogelijk na afloop van de beoordelingsperiode opgesteld.
- 3 De duur van de beoordelingsperiode is in principe één jaar. Hiervan kan de eerste beoordelaar na overleg met de ambtenaar afwijken, bijvoorbeeld na indiensttreding, wijziging van de functie of langdurige ziekte van de ambtenaar.

## Artikel 3. Opstellen van de voorlopige beoordeling

- 1 Enige tijd voor het einde van de beoordelingsperiode stelt de eerste beoordelaar een voorlopige beoordeling op. Hij gebruikt daarbij het beoordelingsformulier.
- 2 De eerste beoordelaar beoordeelt het functioneren van de ambtenaar aan de hand van de beoordelingscriteria die voor zijn functie zijn opgesteld. Daarbij worden ook eventuele afspraken in acht genomen die tussen ambtenaar en beoordelaar zijn gemaakt over de beoordelingsperiode.
- 3 De eerste beoordelaar gaat daarbij uit van zijn eigen ervaringen en maakt zo mogelijk gebruik van de ervaringen van door hem aan te wijzen informanten.
- 4 Op het beoordelingsformulier wordt aangegeven van welke informanten informatie is ingewonnen.
- 5 De voorlopige beoordeling heeft louter betrekking op het functioneren van de ambtenaar in de voor de beoordeling vastgestelde beoordelingsperiode.



#### Artikel 4. Beoordelingsgesprek

- 1 In onderling overleg stellen de eerste beoordelaar en de ambtenaar een datum vast voor een beoordelingsgesprek.
- 2 Minimaal één week voor het beoordelingsgesprek ontvangt de ambtenaar een afschrift van de voorlopige beoordeling, die door de eerste beoordelaar is opgesteld aan de hand van het beoordelingsformulier.
- 3 Het beoordelingsgesprek wordt gevoerd tussen de eerste beoordelaar en de ambtenaar. Indien een van hen dit wenst, kan de tweede beoordelaar en/of een P&O-adviseur bij het gesprek aanwezig zijn.
- 4 De eerste beoordelaar licht in het gesprek zijn voorlopige beoordeling toe.
- 5 De ambtenaar krijgt in het beoordelingsgesprek de gelegenheid om zijn visie op het functioneren tijdens de beoordelingsperiode kenbaar te maken.
- 6 Indien de ambtenaar van mening is dat essentiële informatie betrokken kan worden van een informant, die nog niet ingeschakeld is door de eerste beoordelaar, kan hij dat in het beoordelingsgesprek aangeven. De eerste beoordelaar zal dan alsnog informatie inwinnen van deze informant. Deze informatie zal meegenomen worden bij het opstellen van de definitieve beoordeling.
- 7 De ambtenaar kan in het beoordelingsgesprek aangeven dat hij gebruik wil maken van zijn recht om op het beoordelingsformulier kanttekeningen te plaatsen.

#### Artikel 5. Definitieve beoordeling

- 1 Naar aanleiding van het beoordelingsgesprek stelt de eerste beoordelaar een definitieve beoordeling op. Hij gebruikt daarbij het beoordelingsformulier.
- 2 Indien de ambtenaar dit in het beoordelingsgesprek heeft aangegeven, kan hij op het beoordelingsformulier zijn kanttekeningen plaatsen.
- 3 De ambtenaar tekent de beoordeling op het beoordelingsformulier voor gezien en zijn eventuele kanttekeningen voor akkoord.

#### Artikel 6. Tweede beoordelaar

- 1 Bij onenigheid tussen ambtenaar en eerste beoordelaar over de beoordeling kan de ambtenaar verzoeken om een beoordeling van de tweede beoordelaar.
- 2 De tweede beoordelaar stelt in overleg met de eerste beoordelaar een nieuwe voorlopige beoordeling op.
- 3 Op basis van deze nieuwe voorlopige beoordeling vindt opnieuw een gesprek plaats als bedoeld in artikel 4: deze keer in aanwezigheid van de tweede beoordelaar.

### Artikel 7. Vaststelling door bevoegd gezag

- 1 De beoordeling wordt door de eerste beoordelaar ter vaststelling voorgelegd aan het bevoegd gezag.
- 2 Het bevoegd gezag stelt de beoordeling al dan niet gewijzigd vast.
- 3 De ambtenaar ontvangt een afschrift van dit besluit. In het besluit wordt gewezen op de bezwaar- en beroepsmogelijkheden die de ambtenaar heeft.
- 4 De ambtenaar die zich niet kan verenigen met een besluit als bedoeld in het tweede lid, kan op grond van de Awb een gemotiveerd bezwaarschrift indienen bij het bevoegd gezag.

### Artikel 8. Hardheidsclausule

In die gevallen waarin deze regeling niet of niet in redelijkheid voorziet, beslist het bevoegd gezag.

### Artikel 9. Citeertitel

Deze regeling kan worden aangehaald als 'Procedureregeling beoordelen gemeente ... 2001'.

### Artikel 10. Inwerkingtreding

Deze regeling treedt in werking met ingang van ...

## Bijlage

# Voorbeeld- bezoldigingsverordening

## Voorbeeld-bezoldigingsverordening<sup>22</sup>

Burgemeester en wethouders van ...;

gelet op het bepaalde in artikel 3:1 van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ...;

gehoord de Commissie voor Georganiseerd Overleg,

gelet op het gestelde in artikel 156 van de Gemeentewet en op het besluit van de raad van deze gemeente d.d. ... inzake de uitoefening van de macht van de raad door burgemeester en wethouders;

## Besluiten

vast te stellen de navolgende verordening

Bezoldigingsverordening gemeente ...

<sup>22</sup> Deze voorbeeldregeling is opgesteld door het CvA en eerder aan gemeenten toegezonden via de CvA-brief van 13 november 1998.

## I Begripsbepalingen

### *Begripsbepalingen*

#### Artikel 1

Voor de toepassing van deze verordening wordt verstaan onder:

- a *ambtenaar*:
  - 1. de ambtenaar in de zin van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ...;
  - 2. de werknemer als bedoeld in artikel 2:5:1 van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ...;
- b *salaris*: het salaris, als bedoeld in artikel 3:1, tweede lid onder b van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ...;
- c *uurloon*: het uurloon als bedoeld in artikel 1:1, eerste lid onder o van de Arbeidsvoorwaardenregeling van de gemeente ...;
- d *schaal*: de schaal als bedoeld in artikel 3:1, tweede lid onder a van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ..., opgenomen in bijlage II en IIa van die regeling;
- e *maximumsalaris*: het hoogste bedrag van een salarisschaal;
- f *bezoldiging*: de bezoldiging als bedoeld in artikel 3:1, tweede lid onder c van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ...;
- g *betrekking*: de betrekking als bedoeld in artikel 1:1, eerste lid onder b van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ...;
- h *conversie*: de vertaling van de gevonden rangorde naar salarisschalen;
- i *volledige betrekking*: de volledige betrekking als bedoeld in artikel 1:1, eerste lid onder k van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ...;
- j *overwerk*: het overwerk als bedoeld in artikel 1:1 eerste lid onder l, van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente.



## II Salaris

### *Recht op salaris*

#### Artikel 2

- 1 Het recht op salaris vangt aan met de dag waarop de aanstelling van de ambtenaar ingaat. Indien in het aanstellingsbesluit geen datum van ingang is vermeld, vangt het recht op salaris aan met de dag waarop de ambtenaar feitelijk in dienst is getreden.
- 2 Het recht op salaris eindigt, in geval van ontslag, met ingang van de dag waarop het ontslag ingaat.

### *Gebroken tijdvakken*

#### Artikel 3

Wanneer het salaris of een toelage moet worden berekend over een gedeelte van een maand, wordt het bedrag per dag vastgesteld door het maandbedrag, te delen door het aantal kalenderdagen van die maand.

### *Onvolledige betrekking*

#### Artikel 4

Het salaris van de ambtenaar met een onvolledige betrekking wordt vastgesteld op een evenredig deel van het salaris dat voor hem zou gelden bij een volledige betrekking.

## *Salarisbedragen*

### Artikel 5

De salarissen van de ambtenaren wier salaris niet bij of krachtens de wet is geregeld, worden vastgesteld op de bedragen volgens de salarisschalen zoals opgenomen in bijlage II of bijlage IIa van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ...


### Artikel 6

- 1 De toepassing van bijlage II dan wel bijlage IIa van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ... vindt plaats conform hetgeen is bepaald in artikel 3:1, derde tot en met vijfde lid van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ...
- 2 Burgemeester en wethouders bepalen met inachtneming van de resultaten van een functiewaarderingsonderzoek en aan de hand van de vastgestelde conversie de voor de ambtenaar geldende salarisschaal, tenzij zijn wijze van functioneren zich daartegen verzet.
- 3 Burgemeester en wethouders kunnen nadere regels stellen voor de uitvoering van een functiewaarderingsonderzoek en de daarbij te hanteren methode.
- 4 Anders dan bij het aanvaarden van passende of gangbare arbeid, dan wel bij wijze van disciplinaire straf, als bedoeld in de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ..., kan zonder voorafgaand ontslag voor een ambtenaar geen salarisschaal gaan gelden met een lager maximumsalaris dan dat van de reeds voor hem geldende salarisschaal.

## *Periodieke verhoging van het salaris*

### Artikel 7

- 1 Het salaris van de ambtenaar die voldoende functioneert, wordt binnen de voor hem geldende salarisschaal periodiek verhoogd tot het naasthogere bedrag.
- 2 De periodieke verhogingen worden toegekend aan de ambtenaar die het maximumsalaris van de voor hem geldende salarisschaal nog niet heeft bereikt, voor de eerste maal met ingang van de eerste dag van de maand waarin zijn aanstelling een jaar is verstreken en nadien telkens na één jaar.

- 
- 3 Het tijdstip waarop ingevolge het vorige lid voor de eerste maal een periodieke verhoging wordt toegekend, kan worden vervroegd indien daartoe naar het oordeel van burgemeester en wethouders aanleiding bestaat.
  - 4 Het salaris wordt, indien de salarisschaal dit aangeeft en wanneer het maximumsalaris is bereikt, voor de eerste maal na drie jaar en vervolgens om de twee jaar verhoogd tot het naasthogere bedrag.

#### *Extra periodieke verhoging van het salaris*

##### Artikel 8

- 1 Aan de ambtenaar die het maximumsalaris van de voor hem geldende salarisschaal nog niet heeft bereikt, kan een extra periodieke salarisverhoging tot een in de salarisschaal genoemd bedrag, dat niet uitgaat boven het maximumsalaris, worden toegekend op grond van een zeer goede of uitstekende vervulling van de betrekking.
- 2 Bij de toepassing van het vorige lid blijft het tijdstip waarop ingevolge artikel 7 een salarisverhoging wordt toegekend onverlet, tenzij anders wordt bepaald.

#### *Geen periodieke verhoging*

##### Artikel 9

- 1 Indien een ambtenaar onvoldoende functioneert, kan worden bepaald dat voor hem de in artikel 7 bedoelde salarisverhoging achterwege wordt gelaten.
- 2 Nadien kan worden bepaald dat de salarisverhoging, die met toepassing van het eerste lid achterwege is gelaten, al dan niet met terugwerkende kracht alsnog wordt toegekend.
- 3 Van een beslissing tot toepassing van het eerste lid wordt de ambtenaar zo spoedig mogelijk, maar in elk geval vóór de datum waarop anders de salarisverhoging zou ingaan, schriftelijk op de hoogte gesteld, onder vermelding van de redenen die tot de beslissing hebben geleid.



## *Salaris bij bevordering naar hogere schaal*

### Artikel 10

- 1 Wanneer de ambtenaar wordt bevorderd naar een salarisschaal met een hoger maximumsalaris, wordt:
  - a voor de ambtenaar, als bedoeld in artikel 3:1, derde lid, onder a van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ..., het salaris in de nieuwe schaal vastgesteld op het bedrag, gelegen onmiddellijk boven het salaris dat de ambtenaar in de oude schaal zou hebben genoten;
  - b voor de ambtenaar, als bedoeld in artikel 3:1, derde lid, onder b van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ..., het salaris in de nieuwe schaal vastgesteld op het eersthogere bedrag in die schaal. Hiermee wordt gerealiseerd dat het verschil tussen het nieuwe salaris en het oude salaris van de ambtenaar ten minste 75% bedraagt van het verschil tussen het bedrag dat de ambtenaar laatstelijk genoot en het naasthogere bedrag in die oude schaal, dan wel het naastlagere bedrag in die oude schaal, indien het salaris in de oude schaal reeds overeenkwam met het hoogste bedrag uit die schaal.
- 2 Voorzover nodig zal – in afwijking van het eerste lid onder a – de vooruitgang in salaris ten gevolge van de indeling in de schaal met een hoger maximumsalaris nooit minder bedragen dan bij verhoging ingevolge artikel 7 in de schaal waarin de ambtenaar wordt ingedeeld.

## III Instrumenten van flexibele beloning

### *Gratificatie*

### Artikel 11

- 1 Indien een ambtenaar een uitstekende individuele prestatie heeft geleverd, kan aan hem een gratificatie als bedoeld in artikel 15:1:28 van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ... worden toegekend.
- 2 De hoogte van de gratificatie bedraagt maximaal ...



## *Groepsgratificatie*

### Artikel 12

- 1 Aan een groep ambtenaren die een uitstekende collectieve prestatie hebben geleverd, kan groepsgratificatie worden toegekend.
- 2 De hoogte van een groepsgratificatie bedraagt maximaal ...

## *Tijdelijke persoonlijke toelage*

### Artikel 13

- 1 Aan een ambtenaar die gedurende een tijdvak van ... jaar een uitstekende individuele prestatie heeft geleverd, kan een tijdelijke persoonlijke toelage worden toegekend.
- 2 De in het eerste lid bedoelde toelage bedraagt maximaal ... gedurende ... jaar.

## *Persoonlijke toelage na bereiken maximum functionele schaal*

### Artikel 14

- 1 Aan een ambtenaar die het maximum van de voor hem geldende schaal heeft bereikt, kan een persoonlijke toelage als bedoeld in artikel 3:7:8 van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ... worden toegekend, indien betrokkene gedurende meerdere jaren uitstekend heeft gefunctioneerd.
- 2 De in het eerste lid bedoelde toelage bedraagt ...
- 3 De in het eerste lid bedoelde toelage wordt ingetrokken indien de gronden waarop de toelage werd toegekend niet meer aanwezig zijn, tenzij burgemeester en wethouders van oordeel zijn dat er omstandigheden zijn om de toelage geheel of gedeeltelijk te handhaven.

## *Arbeidsmarkttoelage*

### Artikel 15

- 1 Aan de ambtenaar kan om redenen van werving of behoud een toelage worden toegekend.
- 2 De in het eerste lid bedoelde toelage wordt toegekend voor een tijdvak dat van tevoren is vastgesteld, met inachtneming van een maximum van drie jaar.
- 3 De hoogte van de toelage als bedoeld in het eerste lid bedraagt maximaal ...
- 4 De toelage als bedoeld in het eerste lid eindigt op de ingevolge het tweede lid vastgestelde vervaldatum. Wanneer de arbeidsmarktsituatie waarop de toelage is gebaseerd nog steeds bestaat, kan opnieuw een toelage als bedoeld in het eerste lid aan de ambtenaar worden toegekend.

## *Nadere regels instrumenten flexibele beloning*

### Artikel 16

Burgemeester en wethouders kunnen nadere regels stellen voor de toepassing en de hoogte van instrumenten van flexibele beloning als bedoeld in artikel 11 tot en met 15.

## *Geen afbouwregeling*

### Artikel 17

Bij het beëindigen van instrumenten van flexibele beloning als bedoeld in artikel 11 tot en met 15 wordt geen afbouwregeling toegepast.

## IV Overige toelagen en vergoedingen

### *Waarnemingstoelage*

#### Artikel 18

Een waarnemingstoelage wordt toegekend conform wat is geregeld in artikel 3:1:2 van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ....

### *Overwerkvergoeding*

#### Artikel 19

Aan de ambtenaar voor wie een salarisschaal geldt met een lager maximumsalaris dan dat van schaal ..., wordt bij overwerk een overwerkvergoeding toegekend conform wat is geregeld in artikel 3:2 en 3:2:1 van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ...

### *Toelage onregelmatige dienst*

#### Artikel 20

- 1 Aan de ambtenaar voor wie een salarisschaal geldt met een lager maximumsalaris dan dat van schaal ... en voor wie de werktijden zijn vastgesteld conform artikel 3:3 van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ..., wordt een toelage toegekend op grond van artikel 3:3 van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ...
- 2 De toelage als bedoeld in het eerste lid bedraagt per gewerkt uur een percentage van het voor de ambtenaar geldende salaris per uur en wel:
  - a ...% voor de uren op maandag tot en met vrijdag tussen 6.00 en 8.00 uur en tussen 18.00 en 22.00 uur;
  - b ...% voor de uren op zaterdag tussen 6.00 en 22.00 uur;
  - c ...% voor de uren op maandag tot en met zaterdag tussen 0.00 en 6.00 uur en tussen 22.00 en 24.00 uur;

- d ...% voor de uren op zondag en op de feestdagen genoemd in artikel 4:2:1, derde lid van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ..., met dien verstande dat genoemde percentages worden berekend over ten hoogste het salaris per uur, dat is afgeleid van het salaris dat behoort bij ...
- 3 Voor de in het vorige lid onder a genoemde morgen- en avonduren wordt de toelage slechts toegekend indien de arbeid is aangevangen vóór 7.00 uur, respectievelijk beëindigd na 19.00 uur.
- 4 In bijzondere gevallen kan een regeling worden getroffen die het bepaalde in de vorige leden aanvult of daarvan afwijkt.

#### *Toelage bereikbaarheids- en beschikbaarheidsdienst (facultatief)*

### Artikel 21

- 1 Aan de ambtenaar voor wie een salarisschaal geldt met een lager maximumsalaris dan dat van schaal ... en die buiten de werktijdenregeling als bedoeld in artikel 4:1 en 4:2 van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ... ingevolge een schriftelijke aanwijzing van burgemeester en wethouders zich (vrij) regelmatig bereikbaar en beschikbaar moet houden om bij oproep arbeid te gaan verrichten, wordt een toelage toegekend.
- 2 De toelage bedraagt per uur van bereikbaarheid en beschikbaarheid een percentage van het uursalaris, dat afgeleid is van het salaris dat behoort bij ... en wel:
  - a ...% voor de uren op maandag tot en met vrijdag tussen 6.00 en 22.00 uur en ...% voor de uren op die dagen tussen 0.00 en 6.00 uur en tussen 22.00 en 24.00 uur;
  - b ...% voor de uren op zaterdag tussen 6.00 en 22.00 uur en ...% voor de uren op die dag tussen 0.00 en 6.00 uur en tussen 22.00 en 24.00 uur;
  - c ...% voor de uren op zondag en op de feestdagen genoemd in artikel 4:2:1, derde lid van de Arbeidsvoorwaardenregeling gemeente ... tussen 6.00 en 22.00 uur en ...% voor de uren op die dagen tussen 0.00 en 6.00 uur en tussen 22.00 en 24.00 uur.
- 3 De op basis van het tweede lid berekende toelage wordt verhoogd met ...% over de uren waarop aan de opgedragen bereikbaarheid en beschikbaarheid een extra plaatsgebondenheid op of rond de plaats van tewerkstelling is verbonden.
- 4 In bijzondere gevallen kan een regeling worden getroffen die het bepaalde in dit artikel aanvult of daarvan afwijkt.



*Inconveniëntentoeelage (facultatief)*

## Artikel 22

- 1 Aan de ambtenaar aan wie het verrichten van zware, onaangename of gevaarlijke arbeid wordt opgedragen, wordt naar evenredigheid van het aantal uren dat per kalenderjaar die arbeid is verricht, een toelage toegekend.
- 2 Burgemeester en wethouders kunnen nader bepalen welke arbeidsomstandigheden als zwaar, onaangenaam of gevaarlijk aangemerkt moeten worden en in welke mate.
- 3 De in het eerste lid genoemde toelage bedraagt ...% van het uursalaris, dat afgeleid is van ...

*Afbouwtoelage*

## Artikel 23

- 1 Aan de ambtenaar wiens bezoldiging als gevolg van het buiten zijn toedoen beëindigen of verminderen van een toelage, als bedoeld in artikel 20, 21 en 22, een blijvende verlaging ondergaat, wordt door burgemeester en wethouders een aflopende toelage toegekend indien:
  - a die blijvende verlaging ten minste 3% bedraagt van de som van het salaris en de toelage, als bedoeld in artikel 15, en
  - b de ambtenaar de toelage – als bedoeld in artikel 20, 21 en 22 – direct voorafgaand aan het tijdstip van bovenbedoelde beëindiging of vermindering ervan, gedurende ten minste twee jaren zonder wezenlijke onderbreking heeft genoten.
- 2 In afwijking van het bepaalde in het eerste lid wordt aan de ambtenaar van 60 jaar of ouder wiens bezoldiging als gevolg van het buiten zijn toedoen beëindigen of verminderen van een toelage – als bedoeld in artikel 20, 21 en 22 – een blijvende verlaging ondergaat, een blijvende toelage toegekend indien de ambtenaar de toelage – als bedoeld in artikel 20, 21 en 22 – direct voorafgaand aan het tijdstip van bovenbedoelde beëindiging of vermindering ervan gedurende ten minste 10 jaar zonder wezenlijke onderbreking heeft genoten.

- 3 De in het eerste lid bedoelde aflopende toelage gaat, wanneer de ambtenaar de leeftijd van 60 jaar bereikt en onmiddellijk voor aanvang van die toelage gedurende ten minste 10 jaar zonder wezenlijke onderbreking een toelage – als bedoeld in artikel 20, 21 en 22 – heeft genoten, over in een blijvende toelage als bedoeld in het vorige lid.
- 4 Voor de toepassing van de voorgaande leden wordt onder wezenlijke onderbreking een onderbreking van langer dan twee maanden verstaan.
- 5 Burgemeester en wethouders stellen voor de uitvoering van dit artikel nadere regels vast.

## V Overige bepalingen

### *Onvoorziene gevallen*

#### Artikel 24

Voor gevallen waarin deze verordening niet of niet billijk voorziet, treffen burgemeester en wethouders een bijzondere regeling.

### *Slotbepalingen*

#### Artikel 25

- 1 Deze verordening treedt in werking op ... en kan worden aangehaald als de 'Bezoldigingsverordening gemeente ...'.
- 2 De 'Bezoldigingsverordening ...', zoals vastgesteld op ... en zoals sindsdien gewijzigd, wordt ingetrokken.

## Case

## Cranendonck

### 'Idealistisch en gedreven in de vormgeving van ons personeelsbeleid'

Mieske Seegers en Fred Schellens, personeelsconsulenten van de afdeling Advies en Ondersteuning van Cranendonck, zijn intensief betrokken bij de ontwikkeling van integraal personeelsbeleid. Het beloningsbeleid is daarvan een onderdeel.

De nabijheid van België was de belangrijkste aanleiding om het personeelsbeleid onder de loep te nemen. Schellens: 'Wij merkten dat dit lastig was bij het werven van personeel. Dus we hebben onze mouwen opgestroopt en zij gaan werken aan onze aantrekkingskracht en zichtbaarheid op de arbeidsmarkt.' De gemeentelijke herindeling van 1997, was een perfecte aanleiding voor een wervingscampagne. 'Maar daar wilden we het niet bij laten', aldus Schellens. 'Natuurlijk is een goed imago belangrijk wil je een kans maken op een krappe markt, maar we hebben ons gerealiseerd dat we ook iets moeten doen aan de interne organisatie. Daarbij horen hoge kwaliteitsdoelen en een werkorganisatie neerzetten die mensen motiveert en inspireert. We kunnen onze ambities alleen waarmaken wanneer we structurele ontwikkelingskansen bieden aan de 140 medewerkers van de gemeente.'

### Goed werkgeverschap

Een sterke externe oriëntatie waarbij ruimte wordt gegeven aan interactieve processen en wordt ingespeeld op maatschappelijke ontwikkelingen. Dat is de kern van de missie die Cranendonck voor zichzelf heeft geformuleerd. 'Om zo'n missie daadwerkelijk handen en voeten te geven, vraag je heel veel van de medewerkers', zegt Seegers. 'Dat vereist goed werkgeverschap'. Hij vervolgt: 'Zoals in veel gemeenten lag in het personeelsbeleid de nadruk lange tijd op de kennis en de vakinhoudelijke vaardigheden van de medewerkers. Dat is natuurlijk nog steeds belangrijk en



we werken bewust aan de ontwikkeling van die vaardigheden. Maar daarnaast zijn we gaan inzien dat houding en gedrag minstens zo belangrijk zijn voor het welslagen van de organisatie.'

Met dat inzicht geeft Cranendonck nu gestalte aan een professionele organisatie. Het personeelsbeleid is gericht op het naar boven halen van (verborgen) talenten van medewerkers, met een sterk accent op houding en gedrag. 'Daarmee verhogen we niet alleen de kwaliteit, maar ook de inzetbaarheid van de medewerkers', zegt Seegers. Cranendonck wil op jaarbasis ten minste twintig procent van het totaal aantal vacatures vervullen met interne doorstroming.

## Medewerkers bepalen succes

'Competentiemanagement is een cruciaal onderdeel van het personeelsbeleid en legt een verbinding tussen de visie van de gemeente, het loopbaanbeleid, het opleidingsbeleid en het beoordelings- en beloningsbeleid', zegt Schellens.

Voordat je hiermee aan de slag gaat moet je eerst vaststellen wat de doelstellingen van de gemeente zijn en welke kwaliteiten van de medewerkers daarbij horen. Allereerst formuleerde Cranendonck daarom haar kernrollen als gemeente: de gemeente wil een organisatie zijn met *visie*, met een sterke *regisserende rol* en die beleid samen met haar omgeving, in een *interactief* proces ontwikkelt. Verder wil Cranendonck zich ontwikkelen tot een *transparante, betrouwbare* en *verantwoordelijke* gemeente.

Bij elke kernrol horen een aantal kerncompetenties waarover medewerkers moeten beschikken om op een goede manier invulling te kunnen geven aan de gewenste doelen. Het zijn immers de medewerkers die hierin het succes bepalen. Bij een aantal kernrollen ligt het accent op procesmatige aspecten, terwijl andere meer gaan over houding- en gedragscomponenten. De kernrol 'de transparante gemeente Cranendonck' bijvoorbeeld, vraagt om kerncompetenties als 'het hebben van inzichtelijke, korte procedures en heldere regelgeving, het toegankelijk maken van informatie en het ontwikkelen van consistent beleid'. Bij de kernrol 'de betrouwbare gemeente Cranendonck' horen kerncompetenties die sterk te maken hebben met gedrag en houding: constructieve omgangsvormen, eerlijkheid, betrokkenheid, verantwoording nemen en verantwoording afleggen, gericht zijn op het realiseren van een langdurige vertrouwensrelatie.

## Participatie staat voorop

Om gericht te kunnen sturen, beoordelen en te belonen is het noodzakelijk dat de competenties concreet worden gemaakt. Een groepsprofiel kan daarbij helpen. Hierin is voor de verschillende functiegroepen in de gemeente vastgelegd welke vaardigheden nodig zijn voor de betreffende functie, om de missie van de gemeente te kunnen realiseren. Op deze manier wordt voor de medewerkers niet alleen duidelijk welk werk moet worden verricht, maar ook *hoe*.

Seegers vertelt waarom de profielen in workshops door de medewerkers zelf worden geformuleerd. 'We hebben bewust gekozen voor een wat langer traject om tot die competentieprofielen te komen. Je kunt natuurlijk een extern bureau vragen iets aan te leveren, om hun bevindingen vervolgens klakkeloos toe te voegen aan het functieprofielenboek. Wij wilden echter maatwerk. Dat bereik je door de medewerkers zelf intensief te betrekken bij de totstandkoming van de profielen. Natuurlijk laten we ons wel adviseren, maar de participatie van onze eigen organisatie staat voorop.' Binnen de gemeente worden workshops georganiseerd waarin medewerkers zelf functieprofielen formuleren. Daarnaast is er een klankbordgroep, die bestaat uit een dwarsdoorsnede van de organisatie, om dit proces te begeleiden. 'Het is zaak om daarin niet alleen de mensen die het traject als een kans zien te betrekken, maar juist ook diegenen die het als een bedreiging ervaren', zegt Schellens. 'De medewerkers verzorgen zélf de workshops. Je merkt dat de betrokkenheid binnen de organisatie zich daardoor als een olievlek uitbreidt.'

## Concrete afspraken

Elke medewerker maakt op basis van de profielen voor de functiegroepen een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Samen met de leidinggevende worden concrete afspraken gemaakt over de ontwikkeling van de medewerker gedurende een bepaalde periode. Dus, wat zijn de werkzaamheden (resultaten), hoe worden deze uitgevoerd (competenties) en aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om dat voor elkaar te krijgen.


Deze manier van werken is niet voor iedereen even makkelijk. Volgens Seegers zijn het echt niet altijd de oudere medewerkers die moeite hebben met veranderingen. 'Leeftijd is niet doorslaggevend, maar de houding van mensen. Ben je aan iets nieuws toe? Durf je het aan? Wil je je verder ontwikkelen? Het kan bedreigend zijn om zo bewust naar je eigen functioneren te moeten kijken, ook voor jongere mensen. Ook daar tref je een categorie die vooral veiligheid en geborgenheid zoekt. Onze ervaring is dat je angst voor het nieuwe in belangrijke mate kunt wegnemen door mensen goed te informeren en betrokken te houden. Natuurlijk blijven er altijd mensen die liever niet willen dat er zo bewust naar houding en vaardigheden wordt gekeken. Maar ook daar stoppen we energie in. We willen met zoveel mogelijk mensen in gesprek blijven.'

Hoe concreter de afspraken in het persoonlijk ontwikkelingsplan des te groter zijn de mogelijkheden om medewerkers te beoordelen. De leidinggevende beoordeelt of wat is afgesproken ook daadwerkelijk uit de verf komt. De afdeling P&O vervult daarbij een adviserende rol. Schellens: 'Het persoonlijk ontwikkelingsplan maken we zo concreet mogelijk door met elkaar toetsbare afspraken te maken en door er veelvuldig gesprekken over te voeren met medewerkers. Maar ook door medewerkers bij projecten te betrekken waarin ze hun nieuwe vaardigheden kunnen verwerven of etaleren. Hoe dan ook vraagt het werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen veel wederzijds vertrouwen en openheid.'

## Omslag in managementstijl

De gemeente Cranendonck realiseert zich dat zij een grotere mate van zelfstandigheid vraagt van de medewerkers en medewerkers uitdaagt initiatieven te nemen. Deze ontwikkeling stelt ook aan het management nieuwe eisen. Leidinggevendenden moeten beschikken over een coachende en motiverende managementstijl. Bovendien moeten zij in staat zijn mensen te *sturen* en te *beoordelen* op hun competenties. Deze omslag vraagt om nieuwe instrumenten en faciliteiten voor het personeelsbeleid.

Cranendonck wil veel investeren in het opleidingsbeleid. Ten minste de helft van het opleidingsbudget wordt besteed aan opleidingen en cursussen op het terrein van vaardigheden, houding en gedrag.



Diverse opleidingstrajecten, variërend van een cursus schriftelijke vaardigheden tot een management development traject, zijn al gestart. Dit laatste traject moet volgens Schellens ook een belangrijke bijdrage leveren aan het welslagen van het nieuwe systeem van beoordelen en belonen. 'De rol van de manager als coach is belangrijker dan ooit. De manager behoort niet alleen de vaardigheden te hebben om de persoonlijke ontwikkelingsplannen samen met de medewerkers op te stellen, maar ook om er op te sturen en te beoordelen. Het geheel staat of valt met deze vaardigheden. Wanneer we daar in slagen, is ook de koppeling met de beloningssystematiek te maken.'

De beoordelings- en beloningssystematiek moet daarmee onderdeel worden van integraal personeelsbeleid, dat uitgaat van competenties. Op dit moment is Cranendonck nog zover dat ze competentieprofielen als basis kan nemen voor functionerings- en beoordelingsgesprekken.

## Betrokkenheid OR en GO

Het gevolg van dit alles is een grote verandering van het personeelsbeleid. Voor het draagvlak in de organisatie is het noodzakelijk de ondernemingsraad (OR) en het georganiseerd overleg (GO) goed te informeren en bij die veranderingen te betrekken. Schellens: 'Er is een kadernota naar de OR gegaan waarin staat beschreven welke kant we op willen met competentie management, wervingsbeleid en arbeidsvoorwaarden. Dat hebben we met de OR besproken en ter kennisname aan het GO gestuurd. De manier waarop we daar gezamenlijk mee omgaan, vraagt veel wederzijds vertrouwen. De mensen in de OR weten dat wij op gestructureerde wijze vorm geven aan het personeelsbeleid van de gemeente. We hebben een veel krediet opgebouwd bij de OR en het GO. In het verleden hebben we meermalen met elkaar om de tafel gezeten, altijd met open vizier en op constructieve wijze zoekend naar oplossingen. Uiteindelijk streef je altijd naar een situatie, waarbij zowel de werkgever als de werknemers baat hebben. Op de lange termijn werpt zo'n manier van werken de meeste vruchten af.'

Hoewel Cranendonck belangrijke stappen heeft gezet naar een systeem van bewust belonen, gekoppeld aan competentieontwikkeling, vindt Seegers dat de prikkel die van geld uit gaat niet overschat moet

worden. 'Faciliteiten bieden is minstens zo belangrijk. Of goede verzuimbegeleiding, een sportfaciliteitenregeling, noem maar op. Bovenal moeten we als gemeente zorgen dat we interessant werk bieden en ruimte geven aan alle medewerkers, om hun talenten te ontplooiën.'

### Bewust belonen in Cranendonck

De systematiek van bewust belonen in Cranendonck bestaat uit een structurele en een incidentele component. De gemeente kent een systeem van drie 'rangen': de aanlooprang, de functionele rang en de uitlooprang. De uitlooprang past Cranendonck slechts toe in het geval van uitmuntend presteren, over een lange periode. Daarmee heeft de gemeente het systeem losgelaten waarbij leeftijd een doorslaggevende factor is in het toekennen van de uitlooprang. De meeste mensen die de organisatie binnenkomen, worden aangesteld in de aanloopschaal, voor een periode van één jaar. De aanloopschaal is bestemd voor nieuw personeel met een verschil tussen de persoonlijke kwaliteiten enerzijds en vereiste kwaliteiten volgens het functieprofiel anderzijds.

In de loop van het eerste jaar bespreken de leidinggevende en een personeelsfunctionaris, samen met de betreffende medewerker hoe de wederzijdse ervaringen gedurende dat jaar zijn geweest en in hoeverre continuering van het dienstverband wenselijk is. Als nog niet wordt voldaan aan de functie, wordt het tijdelijk dienstverband en daarmee de aanloopperiode verlengd.

Het kan zijn dat voor een medewerker bij binnenkomst in de gemeente Cranendonck de aanloopschaal niet van toepassing wordt geacht. Dat kan blijken uit aantoonbare werkervaring of uit een assessment. De nieuwe medewerker wordt dan direct in de functionele rang aangesteld.

### Structureel en incidenteel

De gemeente Cranendonck kent vijf beoordelingscategorieën, variërend van uitstekend tot ruim onvoldoende.

Afhankelijk van de beoordeling volgt een periodieke verhoging van het salaris.

Daarnaast kent Cranendonck een systeem van incidentele beloning. Deels gaat het daarbij om (al dan niet éénmalig) financiële gratificaties: een bedrag van tussen de 500 en 1000 gulden.

Daarnaast kent de gemeente beloningen in de vorm van cadeaubonnen of cursussen en bestaat er een vorm van groepsbeloning.

Het totale budget voor extra materiële en voor immateriële beloning (zoals scholing) bedraagt een half procent van het totale personeelsbudget, dat is zo'n 50 duizend gulden. Medewerkers komen in aanmerking voor een incidentele beloning op voordracht van het afdelingshoofd, wanneer zij op uitmuntende wijze een taak hebben verricht bovenop het normale functioneren. In de meeste gevallen betreft het de uitvoering van een project. Incidentele beloningen zijn dus niet gekoppeld de beoordelingsystematiek van de gemeente. Een medewerker kan in theorie een slechte beoordeling krijgen en toch een incidentele beloning ontvangen, omdat hij in een project uitstekend heeft gepresteerd.

## Case

## Heythuysen

### Bovenmatig presteren belonen

Het Limburgse Heythuysen heeft sinds lange tijd ervaring met verschillende vormen van bewust belonen. Vanaf 1995 kende de gemeente een systeem waarbij bovenmatig presteren werd beloond met een periodieke verhoging of gratificatie. Het probleem was echter de meetbaarheid: er waren geen duidelijke criteria op grond waarvan een medewerker al dan niet in aanmerking kwam voor toekenning.

‘Binnen de organisatie klonk de roep om meer structuur in het toekennen’, herinnert gemeentesecretaris mr. J.W.M. Ullings zich. ‘Daarnaast groeide de behoefte om beloning meer als sturingsinstrument te gaan gebruiken. Het systeem waarbij na beoordeling een periodieke verhoging volgt, wordt snel een automatisme. Als je maar lang genoeg blijft zitten, dan volgt die verhoging immers uiteindelijk altijd wel een keer.’

Heythuysen bevond zich bovendien midden in een organisatieontwikkelingstraject. Dat stelde eisen aan de medewerkers. Ullings: ‘In zo’n verandertraject heb je echt mensen nodig die de kar kunnen trekken. Mensen die een nieuwe richting kunnen aangeven en veranderingsgezindheid kunnen stimuleren. Mensen die zelf initiatieven nemen en ideeën genereren. We wilden daar een impuls aan geven door mensen die zich op die manier onderscheidten extra belonen, niet in de laatste plaats om juist hen te behouden voor de organisatie. Het probleem is dat mensen die zich flexibel opstellen bij veranderingen sowieso tamelijk mobiel zijn in hun loopbaan. Die mobiliteit is op zichzelf een goede zaak, maar wij houden deze mensen graag binnen onze organisatie.’

## Individuele werkafspraken

Heythuysen ontwikkelde een systematiek voor bewust belonen. Een systematiek die de verwachtingen vooraf duidelijk maakt en die de ontwikkeling van elke medewerker in de organisatie stimuleert. 'Sinds 1998 maken we met onze medewerkers individuele afspraken', zegt Ullings. 'Daarin maken we kenbaar welke resultaten en welke werkhouding we als management verwachten. We spreken met elkaar af welke ontwikkeling of concrete taak van de medewerker benoemd mag worden als 'buitengewoon goed functioneren' en geven vooraf aan welke beloning daar tegenover zal staan. De beloning is een gratificatie van minimaal driehonderd gulden tot maximaal negen procent van het jaarsalaris.'

De vakorganisaties en de ondernemingsraad toonden zich geen tegenstander van een flexibeler beloningssysteem, zegt Ullings. 'Maar zij stelden wel als voorwaarde dat de kans op een bonus niet beperkt zou blijven tot de toplaag, maar dat iedereen in de organisatie er voor in aanmerking zou kunnen komen. Op zich een terechte eis, want natuurlijk vallen prestaties van mensen in de hogere functies bij ons eerder op de prestaties van bijvoorbeeld iemand in de buitendienst.'

## Misverstanden voorkomen

De basis voor de individuele werkafspraken zijn afdelingsplan, de functiebeschrijving en/of het competentieprofiel. De afspraken staan op papier, met daarbij ruim aandacht voor de omschrijving van het eindresultaat, zodat geen misverstand kan bestaan tussen leidinggevende en medewerker over de te verrichten prestatie. In de afspraak staat ook de individuele beloning genoemd, die de medewerker krijgt bij het behalen van de vooraf vastgestelde 'extra' prestatie.

Naast de individuele werkafspraken is het ook mogelijk met een team werkafspraken te maken en een taakopdracht te formuleren. Zo'n collectieve afspraak kan nuttig zijn wanneer een individuele afspraak tot moeilijk te meten resultaten leidt, aangezien prestatie alleen in teamverband te leveren is, zonder dat deelactiviteiten duidelijk aan de inzet van een individuele medewerker zijn toe te schrijven.

## Andere vormen extra belonen

Naast de eenmalige gratificatie bij het voldoen aan de individuele werkafpraak, kent de gemeente Heythuysen andere vormen van individueel belonen: de *extra periodieke verhoging*, de *tijdelijke toelage*, en de *uitlooptoelage*. De extra periodieke verhoging is bedoeld voor medewerkers die het maximum van hun salarisschaal nog niet hebben bereikt en gedurende de voorgaande twee jaar uitstekend functioneerden. Bovendien het management de verwachting hebben dat de betreffende medewerker de komende jaren niet minder zal presteren. Als aan deze voorwaarden niet wordt voldaan, is de *tijdelijke toelage* een alternatief. Een tijdelijke toelage wordt toegekend aan een medewerker die over een aaneengesloten periode van een jaar zeer goed functioneert. De toelage is een voorloper van de extra periodieke verhoging of de uitlooptoelage. De *uitlooptoelage* is van toepassing op medewerkers die het maximum van de functieschaal hebben bereikt, gedurende een periode van twee jaar uitstekend hebben gefunctioneerd en op grond daarvan al een tijdelijke toelage ontvangen.

Veel vormen van gedifferentieerd belonen hebben zijn flexibel gezien het tijdelijke karakter van de toekenning. Dit geldt voor de persoonlijke toelage en de uitlooptoelage. Het toekennen van extra periodieken heeft een structureel karakter. Het instrument personeelsbeoordeling speelt hierin een belangrijke rol. Het college van B&W besluit hierover, op voordracht van het managementteam, dat wordt geadviseerd door de afdeling personeel en organisatie.

## Draagvlak creëren

Heythuysen signaleerde dat aan een aantal randvoorwaarden moet worden voldaan voordat sprake kan zijn van een daadwerkelijk objectief instrument. Dit in aanvulling op de eerder genoemde voorwaarde van de vakorganisaties. Eén van deze voorwaarden is dat het management en de medewerkers overtuigd zijn dat een systeem van individueel belonen noodzakelijk is. Daarom veel gedaan aan voorlichting vanuit het management. Dat startte met een organisatiebrede instructie over personeelsbeoordeling. Een tweede voorwaarde is inzicht het individueel beloningssysteem. Alle medewerkers moeten het verschil begrijpen tussen 'normale' functie-eisen en 'buitengewone prestaties'.



In de praktijk blijkt het evenwel niet altijd eenvoudig om bovenmatig functioneren van een medewerker vooraf te concretiseren in te behalen doelstellingen. Ullings: 'Het is bijzonder moeilijk om vooraf te beschrijven waar je verbetering zoekt, vooral als je dat voor de tweede of derde keer doet. Je zoekt het al snel in concrete projecten en wanneer die zijn afgerond moet je op zoek naar weer nieuwe projecten.'

## Medewerkers bepalen zelf

De eerste keer was het de leidinggevende die aangaf waar hij per medewerker mogelijkheden zag voor verbetering. Een topdown benadering. 'Dit jaar hebben we voor het eerst geprobeerd om mensen meer zelf te laten bepalen hoe zij zich willen ontwikkelen en welke bijdrage die ontwikkeling levert aan onze organisatie. Deze bottom-up benadering bleek geen eenvoudige opgave. Mensen vinden het erg moeilijk om ideeën aan te dragen voor verbetering van hun eigen functioneren in het licht van de organisatie doelen. Ook zijn er altijd mensen die helemaal niet streven naar betere prestaties. Zij vinden het voldoende als ze gewoon hun werk doen. Daar komt bij dat de financiële prikkel niet voor iedereen even interessant is.'

Het mag dan lastig blijken om de verwachtingen ten aanzien van de werkprestaties vooraf te benoemen, Ullings is overtuigd van het nut van deze systematiek. 'We willen in de gemeente een cultuuromslag maken naar een organisatie die opener is en mensen stimuleert ideeën aan te dragen. Het is daarbij absoluut noodzakelijk om dergelijke doelen individueel te operationaliseren. Het gaat dan over bijvoorbeeld over planning en control, klantgerichtheid, organisatiestructuur, werkprocessen en automatisering. Daarna vertalen we dit naar de bijdrage die we daarin verwachten van de medewerkers.'

## Heldere beoordelingsgronden

Een belangrijke randvoorwaarde die de gemeente stelt aan individueel belonen is dat alle besluiten voorzien moeten zijn van een concrete en herkenbare argumentatie. Grondslag voor individueel belonen is de personeelsbeoordeling. De afdeling P&O van Heythuysen heeft een beoordelingsadviseur die zicht houdt op de motivering achter de individuele beloning. Dit om te bewaken dat er voldoende uniformiteit is en dat de voorgestelde beloningsvariant in lijn ligt met de vooraf vastgestelde uitgangspunten. Het managementteam heeft daarnaast ook een belangrijke taak vindt Ullings: 'Bij bespreking van de beloningsvoorstellen in het managementteam vragen we elkaar om een duidelijke motivering. Dit betekent dat er concrete voorbeelden van verbetering of bovenmatig functioneren zichtbaar moeten zijn. We stellen dus niet alleen vast *dat* iemand zich goed heeft ingezet, maar vooral ook waarvoor en op welke manier. Tijdens de bespreking van dergelijke voorbeelden ontstaat een discussie waarin we vergelijkingen maken en ijkpunten vaststellen.'

De toekenning van individuele beloningen geschiedt op grond van twee categorieën prestaties. Enerzijds op basis van de gemaakte werkafspraken en anderzijds op basis van algemeen functioneren. Los van de vraag of de medewerker de werkafpraak heeft gerealiseerd kan de gemeente een gratificatie verstrekken aan medewerkers voor algemeen bovenmatig functioneren.

## Budget

Heythuysen heeft een budget vrijgemaakt waaruit zowel de beloning naar aanleiding van werkafspraken als de gratificaties naar aanleiding van de reguliere beoordelingen, worden betaald. Ullings: 'We hebben voor 2001 in de begroting een bedrag van 70 duizend gulden opgenomen voor individuele beloning. Wij schatten dat 75 procent van de medewerkers in aanmerking komt voor een gratificatie. Daarvan zal zo'n driekwart de gratificatie van driehonderd gulden ontvangen en de overige 25 procent de maximum gratificatie.'

## Toegevoegde waarde

Het systeem waarbij medewerkers en management vooraf verbeterdoelen stellen, gekoppeld aan een beloning, stimuleert op een actieve manier de individuele ontwikkeling en heeft een positieve invloed op de organisatieontwikkeling. Daarvan is de gemeente Heythuysen zich bewust. Om de groei van de medewerkers verder te ondersteunen zijn er themabijeenkomsten (over het thema 'veranderen' bijvoorbeeld) en cursussen op het gebied van projectmatig werken. Ullings: 'We vinden het erg belangrijk dat mensen gelukkig zijn in het werk dat ze doen. We bieden alle medewerkers daarom manieren om zich verder te ontwikkelen. Uitgangspunt daarbij is dat mensen die ontwikkeling moeten kunnen gebruiken om alles uit hun functie te halen wat er in zit. De ontwikkeling is niet een doel op zich, maar heeft een duidelijke toegevoegde waarde voor het werk dat mensen doen, of willen gaan doen.'

## Volledig salaris bij volledig functioneren

Breda startte begin jaren negentig een organisatieontwikkelings-traject, dat een omslag in de structuur en cultuur van de gemeentelijk organisatie tweeweg moest brengen. Vanuit het ambtelijk managementteam is in 1999 een voorstel gedaan om, als vervolg op dit traject, te komen tot een eenvoudiger en flexibeler personeelsbeleid. Het bezoldigingsbeleid vormt daar een belangrijk onderdeel van. De ondernemingsraad heeft zijn twijfels.

Integraal management is een belangrijk speerpunt in de ontwikkeling van de Bredase organisatie: leidinggevendens sturen niet zozeer op de uitvoering van beleid, maar op resultaten en daarmee ook op informatievoorziening, financiën, communicatie en – niet in de laatste plaats – op personeelsbeleid. Het managementteam acht hervormingen van het bestaande personeelsbeleid onontbeerlijk, omdat het te star is om als sturingsinstrument te kunnen dienen. De ingewikkelde regelingen worden bovendien als tijdrovend en weinig stimulerend ervaren.

Eind jaren negentig is een projectgroep flexibel personeelsbeleid ingesteld, onder leiding van de pas aangetreden gemeentesecretaris Ouwerkerk, die zich boog over hervorming van de bezoldigingsstructuur, het bezoldigingsbeleid, het personeelsbeleid en de rechtspositieregelingen. Deze projectgroep kwam tot de conclusie dat een vereenvoudiging van de regelingen leidt tot grotere flexibiliteit en daardoor bijdraagt aan de gewenste organisatieontwikkeling.

## Bezoldiging

De bestaande bezoldigingsstructuur kent volgens de projectgroep een aantal beperkingen, die voor medewerkers nadelig kunnen zijn. Zo komt het voor dat een medewerker die in een relatief lage salarisschaal is geplaatst, weinig financiële vooruitgang bemerkt bij bevordering. Ook kan het zijn dat twee medewerkers die in dezelfde rang zijn geplaatst en gelijkwaardig functioneren toch een verschillend salaris ontvangen, omdat één van beide bij binnenkomst beter heeft onderhandeld.

De grootste verandering in de voorgestelde bezoldigingsstructuur is een systematiek die uitgaat van een volledig salaris bij volledig functioneren. In deze systematiek ontvangt een medewerker bij aanstelling 80 procent van het maximum salaris in de schaal die hoort bij zijn of haar functie en na een jaar 90 procent van het maximum. Na twee jaar moet de medewerker zo goed presteren dat 100 procent van het maximum salaris wordt betaald.

Gekoppeld aan deze systematiek wordt een stelsel van 18 schalen voorgesteld, met maximaal drie periodieken per schaal.

## Flexibel belonen

Naast deze nieuwe bezoldigingsstructuur maakt het voorgestelde beleid een uitbreiding van flexibel belonen op basis van prestaties mogelijk. Iedere leidinggevende krijgt de beschikking over een budget van 5 procent van de loonsom. Dit budget is bedoeld om medewerkers flexibel te belonen en om doorstroming van medewerkers binnen en buiten de gemeentelijke organisatie te stimuleren. De kaders voor de toekenning van de flexibele beloning worden vastgesteld in overleg met de manager boven de leidinggevende.

De projectgroep stelt dat in dit systeem de salariskosten toe zullen nemen. Zij ziet echter dat het huidige personeelsbeleid de door- en uitstroom niet bevordert, hetgeen eveneens kostenverhogend werkt. Bovendien is de verwachting van de projectgroep dat de vereenvoudiging van het beleid kostenbesparend zal werken. Het is de bedoeling dat het nieuwe bezoldigingstelsel budgettair neutraal wordt ingevoerd.

## Werving en selectie

De voorgestelde bezoldigingsstructuur heeft gevolgen voor de manier waarop de gemeente haar wervings- en selectiebeleid inricht. Het uitgangspunt is het vinden van de meest geschikte kandidaat voor de juiste plek. 'De beste persoon op de juiste plek', is het uitgangspunt. Medewerkers optimaal en volledig geschikt zijn voor de functie waarin ze worden aangesteld, ontvangen direct het maximum salaris. Daarnaast blijft het mogelijk kandidaten aan te stellen in de opleidingschaal. Dit kan bijvoorbeeld noodzakelijk zijn wanneer het niet lukt om op de krappe arbeidsmarkt een volledig gekwalificeerde kandidaat te vinden. De medewerker blijft aangesteld in de opleidingschaal tot hij of zij, bijvoorbeeld door bijscholing, voldoet aan de functie-eisen.

Behalve dat de gemeente kwalitatief hoogstaande medewerkers wil werven, streeft ze naar een voorkeursbeleid voor vrouwen, gehandicapten, allochtonen en langdurig werklozen. De gemeente reserveert daarom een nader te bepalen percentage van de vacatures voor mensen die niet meteen voldoen aan de functie-eisen en dus binnenkomen in een opleidingsfunctie.

## Opleiden

Het opleidingsbeleid van Breda, met als doel het verwerven van de benodigde kwaliteiten voor volledig functioneren, krijgt dus veel aandacht. Daarbij gaat het in de meeste gevallen om scholing van medewerkers voor functies die vanwege de krappe arbeidsmarkt anders niet vervuld kunnen worden. Naast om- en bijscholing van medewerkers in de opleidingsfuncties werkt de gemeente aan het actualiseren van de kennis bij zittende medewerkers. Doel is enerzijds het beter laten verlopen van werkproces en de cultuuromslag te maken die nodig is om invulling te geven aan de gewenste organisatieontwikkeling.


De gemeente zorgt in haar opleidingsbeleid ook voor omscholing van medewerkers die niet langer in dienst van de gemeente kunnen blijven, vanwege reorganisatie of een gebrek aan kwaliteiten. Het uitvoeren en toepassen van het opleidingsbeleid is een verantwoordelijkheid van alle leidinggevenden in de organisatie.

## Beoordelingsysteem

Binnen het nieuwe systeem dat de projectgroep flexibel personeelsbeleid voorstelt vinden beoordelingen plaats op basis van de zogenaamde 360-graden methodiek. Dit betekent dat de direct leidinggevende zijn/haar beoordeling mede baseert op gesprekken met mensen in de directe omgeving van de medewerker, zoals collega's en klanten. De informatie die uit deze gesprekken komt weegt de directe chef mee in zijn uiteindelijke oordeel. Ook leidinggevend worden op basis van de 360-graden methodiek beoordeeld. Voor hen geldt daarnaast specifiek een lijst met elf managementvaardigheden als grondslag voor de beoordeling van leidinggevend. Voor medewerkers is een lijst met algemene criteria samengesteld. De verbeterpunten en acties die uit de beoordelingsgesprekken naar voren komen worden vastgelegd en bewaakt. Wanneer de nieuwe bezoldigingssystematiek in de gemeente wordt ingevoerd, zal van iedere medewerker binnen de organisatie worden beoordeeld of hij of zij op 80, 90 of 100 procent van het maximum wordt geplaatst. Beoordelingsgesprekken behoeven niet uitsluitend binnen vastgestelde termijnen te worden gevoerd, er kunnen redenen zijn om tussentijds een gesprek te voeren. Het niet naar tevredenheid functioneren van een medewerker bijvoorbeeld, of juist zijn/haar uitstekende functioneren. In dat laatste geval kan in een beoordelingsgesprek de flexibele beloning worden vastgesteld of gesproken worden over doorstroom naar een andere functie. Tot slot kan een medewerker zelf redenen hebben om een beoordelingsgesprek te wensen.

## Pilots

Een jaar geleden zijn binnen veertien gemeentelijke afdelingen een aantal pilots van start gegaan om de nieuwe systematiek te testen. Deze afdelingen kregen opdracht om een jaar lang aan de slag te gaan met alle aspecten uit het plan voor flexibel personeelsbeleid. In totaal hebben 280 van de 2100 medewerkers van Breda meegedaan aan de pilots. Elke pilotafdeling kreeg een coach aangewezen, die leidinggevende en medewerkers feedback gaf over gedrag en vaardigheden. Daarnaast trad de coach in het bijzonder op als begeleider van de implementatie van het nieuwe personeelsbeleid.



Voor de start van de pilots kwamen leidinggevenden en medewerkers in een contract een aantal afspraken overeen. Een belangrijke voorwaarde was dat beide partijen het vertrouwen in elkaars functioneren moesten uitspreken. Verder werd in het contract geëxpliciteerd waaruit de nieuwe systematiek bestond: de 360-graden methodiek, de 80, 90, of 100 procent-inschaling en de besteding van het 5 procent flexibel budget. Een voorwaarde was tevens dat de beschikbare dienstbudgetten voor bedrijfsvoering niet zouden worden overschreden.

Inmiddels worden de resultaten in de veertien pilotafdelingen geëvalueerd. De diensten zullen naar aanleiding van hun ervaringen standpunten formuleren over het flexibel personeelsbeleid. Het managementteam en de ondernemingsraad nemen deze standpunten mee in hun uiteindelijke positiebepaling ten aanzien van de verdere invoering van het flexibel personeelsbeleid.

### OR-voorzitter John Sweep

John Sweep is voorzitter van de ondernemingsraad van de gemeente Breda. De OR, dat tevens opereert met een mandaat van het georganiseerd overleg, moet uiteindelijk instemmen met het nieuwe personeelsbeleid. 'Wij zien als ondernemingsraad veel kansen in het flexibel personeelsbeleid. Vanzelfsprekend ondersteunen ook wij het streven van de gemeente naar een kwalitatief hoogstaande organisatie. Maar of dit de goede weg is, daarover heb ik mijn twijfels.'

'Het belonen wordt sterk gekoppeld aan het functioneren van medewerkers, waarbij volledig functioneren het streven is. De consequentie is dat je bijzonder goed moet staan bij de ontwikkeling van medewerkers. Op het moment dat de gemeente in gesprek is met een nieuwe medewerker, moet ze kunnen beoordelen of iemand al volledig geschikt is voor de functie, of dat die volledige geschiktheid binnen twee jaar te bereiken is. In dat laatste geval moet worden geformuleerd wat de kandidaat moet bijleren om wel op 100 procent terecht te komen. In de tussentijd moet je monitoren hoe iemand zich ontwikkelt. Met als eindresultaat of volledige geschiktheid of niet. Het voorgestelde systeem biedt weinig tussenruimte en is daarin behoorlijk zwart-wit.'

Terwijl de ontwikkeling van de medewerkers tot volledig functioneren in het nieuwe personeelsbeleid van Breda bijzonder belangrijk is, is de aandacht voor het volgen van die ontwikkeling en het stimuleren ervan volgens Sweep niet binnen het systeem gewaarborgd. Zo is het opleidingsbudget niet verhoogd en hebben de persoonlijke ontwikkelingsplannen nog niet de vorm zoals die in de CAO beschreven staat. 'De flexibilisering gaat nog niet gepaard met optimale mogelijkheden tot ontwikkeling, waardoor mensen van die flexibilisering kunnen profiteren. Daar willen wij als ondernemingsraad meer garanties voor hebben. De modernisering van het flexibel personeels-



beleid is tot nu toe vooral vertaald als managementinstrument. Als OR hebben we daarom een eigen visiedocument toegevoegd aan het plan voor een flexibel personeelsbeleid. In dat document benadrukken we dat het personeelsbeleid niet alleen draait om goed leiderschap, maar ook om het ontwikkelen van potentieel bij de medewerkers.'

### Flexibilisering

Sweep ziet flexibilisering van het personeelsbeleid als een goede zaak, maar vraagt zich af of de voorgestelde hervormingen daadwerkelijk leiden tot flexibilisering. 'In het model waarbij mensen direct 80, 90 of 100 procent van het maximum salaris ontvangen, zit een structureel probleem. Jonge mensen komen na maximaal twee jaar op het maximum van hun salaris. Dat maakt hun positie op de arbeidsmarkt niet sterker en blokkeert de uitstroom en dus de doorstroming. 'Het systeem maakt het daarnaast ook moeilijker om jonge mensen aan te nemen. Het wordt voor een afdelingshoofd onmogelijk om een schoolverlater aan te nemen op een salarisniveau lager dan 80 procent, om hem vervolgens intern op te leiden voor een functie. Beloning onder die 80 procent zou niet alleen meer ruimte bieden in het aanstellingsbeleid, maar ook in het salarisgebouw. Ik betwijfel dus of het voorgestelde flexibele beloningsbeleid daadwerkelijk bijdraagt aan meer flexibiliteit. De marges in het nu nog bestaande systeem zijn groter, waardoor je afdelingshoofd meer speelruimte hebt.'

### Budgettair neutraal

Naast de twijfels over de flexibiliteit van het systeem plaatst de voorzitter van de OR vraagtekens bij de doelstelling om het nieuwe personeelsbeleid budgettair in te voeren. Sweep: 'Als je naar deze nieuwe systematiek gaat, moet je er wel zeker van zijn dat het financieel haalbaar is. Het gros van de medewerkers zal dadelijk op honderd procent worden ingeschaald. Daar bovenop komt dan nog die 5 procent voor flexibel belonen. Je hoeft geen geleerde te zijn om in te zien dat de totale loonsom daarmee flink omhoog gaat. De doelstelling om een en ander budgettair neutraal te realiseren, kan dan alleen wanneer wordt gesneden in het aantal personeelsleden, met als gevolg een verdere verhoging van de werkdruk. Ik kan mij voorstellen dat het management streeft naar een kleinere, maar kwalitatief hoogwaardiger organisatie, waarbinnen een dergelijke beloningssystematiek goed mogelijk is. Maar dan zal eerder een geleidelijk traject, over een periode van pakweg tien jaar, uitgezet moeten worden dan invoering van dit systeem ineens.'



## Pilots

De ondernemingsraad is een jaar geleden akkoord gegaan met het starten van de pilots. Dit gebeurde echter wel onder een aantal voorwaarden. Zo stelde de OR dat 80 procent van de medewerkers van een afdeling ermee akkoord moest gaan. Een andere voorwaarde was dat geen enkel personeelslid financieel of rechtspositioneel benadeeld mocht worden door de invoering van de nieuwe structuur. Nu de pilots zijn afgerond is het tijd het systeem te evalueren. Sweep geeft, vooruitlopend op de evaluatie, aan wat de problemen tijdens de pilots zijn geweest. Volgens hem is gebleken dat een systeem specifieke vaardigheden van managers vragen op het terrein van personeelsbeleid. 'Het middenmanagement bestaat uit vakmensen', zegt Sweep. 'Zij functioneren voor tachtig procent als vakspecialisten en voor twintig procent als manager. In de nieuwe filosofie van integraal management moet dat precies andersom zijn. Dat blijkt op dit moment een probleem te zijn. Een aantal mensen mist gewoon de kennis, de vaardigheden of de motivatie om hieraan invulling te geven. En als uiteindelijk die 'manager nieuwe stijl' er wel is, moet het vakinhoudelijke werk dat hij of zij tot dan toe verrichtte, wel door uitbreiding van de formatie worden opgevangen.'

## Case

## Amsterdam

### Beloningsbeleid verhoogt dynamiek in de top

Amsterdam ontwikkelde voor haar topfunctionarissen een nieuwe beoordelings- en beloningssystematiek. Kern daarvan is dat de automatische periodieke loonsverhoging plaats maakt voor een loonsverhoging die afhankelijk is van de prestaties van die door de betreffende topmanager worden gerealiseerd. 'We moeten af van automatismen. We willen een dynamische, resultaatgerichte organisatie en daar moeten we directeurs dan ook op afrekenen', zegt Hans Hockx, senior adviseur management ontwikkeling van Amsterdam.

Het huidige college maakte bij zijn aantreden in 1998 duidelijk dat het doorstroming in de top van de organisatie wil bevorderen. Tot dan toe beloonde Amsterdam haar topmanagers volgens de standaard-systematiek van periodieken en schalen. Maar tegen de achtergrond van een steeds krappere arbeidsmarkt rees bij de ambtelijke top en bij het college de vraag of de gemeente nog wel marktconforme salarissen bood aan haar topmanagers. Daarnaast wilde het college een nieuwe impuls geven aan de concernontwikkeling van Amsterdam. Hockx: 'Het college wil de samenhang tussen de gemeentelijke diensten benadrukken. Van oudsher opereerden de diensten erg zelfstandig. De roep om een meer integrale benadering werd de laatste jaren echter sterker. Het speelveld waarop de gemeente opereert wordt steeds complexer en kan niet langer vanuit afzonderlijke diensten worden benaderd.' Marktconforme beloning, grotere mobiliteit en versterking van het concerndenken liggen ten grondslag aan de nieuwe beloningssystematiek die Amsterdam voor topmanagers ontwikkelde.

## Marktconform

Om te kunnen voldoen aan de voorwaarde van marktconforme salarissen voor het topmanagement is onderzoek gedaan naar het bestaande salarisgebouw. De beloning van directeuren is afgezet tegen de beloning van vergelijkbare functies in de particuliere sector. 'Er bleken verschillen te zijn, maar die waren niet schrikbarend', zegt Hockx. 'Waar dat wel zo was hebben we correcties doorgevoerd.' Een veel belangrijker constatering uit het onderzoek echter, was dat de gemeente ten opzichte van de particuliere sector bijzonder weinig deed aan prestatiebeloning. 'Onze beloningsstructuur bood daartoe weinig ruimte. Natuurlijk hadden we ook in dat systeem de mogelijkheid om een ambtenaar met een goede beoordeling een periode extra geven. Maar de stimulerende werking die daar van uitgaat is klein. Bovendien houden de mogelijkheden op als iemand het maximum van zijn of haar salarisschaal heeft bereikt. Het grootste probleem van een dergelijke systematiek is het automatisme dat er in sluipt. De medewerkers en ook het management weten dat ze ieder jaar vanzelf een treetje hoger komen. Net zolang tot het maximum van de schaal is bereikt. Ze moeten het wel heel bont moeten maken om dat extraatje niet te krijgen.'

## Veranderingen


Voordat de gemeente de vernieuwing van het beloningssysteem kon invoeren, vonden uitgebreide onderhandelingen met de vakbonden plaats. De vier grote steden in Nederland hebben meer ruimte om in aanvulling op de landelijke arbeidsvoorwaardenovereenkomst een deel van de afspraken over het beloningsbeleid zelf in te vullen. De vakbonden konden zich vinden in de doelstellingen die de gemeente voor ogen had, maar wilde de gelijkheid in het systeem waarborgen, zegt Hockx. 'De bonden begrepen dat Amsterdam anders wilde omgaan met het belonen van de ambtelijke top. Zij deelden de bezorgdheid van de gemeente over de continuïteit binnen het management en gaven aan dat ze geen problemen hadden met stappen richting meer prestatiegericht belonen. Maar het structureel afwijken van de bestaande salarismethodieken was onbespreekbaar. De bonden wilden niet dat er een aparte salarismethodiek voor het topmanagement zou komen, mede met het oog op de precedentwerking. We zijn aan deze eis van de bonden tegemoet gekomen, door de

veranderingen die we wilden te vertalen naar de bestaande schalen, met aangepaste spelregels. 'Amsterdam heeft nu voor directeursfuncties elke salarisschaal (boven op de bestaande elf) verlengd met zes extra stappen. Tegelijkertijd is het mogelijk gemaakt om ook te werken met halve periodes. 'Zo hebben we binnen de schalen meer nuancerings aangebracht en de uitloop vergroot, waardoor we de directeuren iets beter kunnen belonen.' Maar de belangrijkste verandering is volgens Hockx dat het automatisme uit de beloningssystematiek is gehaald. 'Elk jaar wordt voor iedere directeur op basis van een beoordeling een besluit genomen over de salarisontwikkeling.'

Bij deze ruimere beloningsmogelijkheden hoort als keerzijde dat de rechtspositionele zekerheid enigszins is verminderd door een verruiming van het artikel in het ambtenarenreglement met betrekking tot ontslag.

## Persoonlijke managementdoelen

Het beoordelen van directeuren is niet eenvoudig. Zeker in een grote gemeente als Amsterdam. In kleinere gemeenten beoordeelt de gemeentesecretaris doorgaans de directeuren. In Amsterdam is de gemeentesecretaris directeur van de bestuursdienst en niet de directe leidinggevende van de directeuren van de andere diensten. Het zijn de wethouders die het topmanagement beoordelen. Hockx: 'Dat vergt een goed beeld van het functioneren van een directeur. Wethouders zien die directeur echter vooral in zijn of haar rol als eerste adviseur. Zij kunnen op grond daarvan beoordelen of ze toereikend worden bediend met adviezen en voorstellen. Daarnaast kunnen collegeleden aan de hand van de begrotings- en rekeningcyclus zien of de directeur de financiële huishouding van zijn/haar dienst goed op orde heeft. Maar wat ze niet rechtstreeks zien, is hoe die directeur functioneert als manager, hoe hij/zij met het personeel omgaat.' Om dit probleem zo veel mogelijk te ondervangen heeft de gemeente een systeem ontwikkeld, waarbij een directeur wordt beoordeeld op basis van zowel zijn/haar functioneren in relatie tot het politieke bestuur, op de resultaten van de planning&control cyclus als ook op de realisatie van de jaarlijks afgesproken persoonlijke managementdoelen. Hockx: 'Ieder jaar maakt de directeur een plan waarin wordt aangegeven welke doelstellingen hij of zij wil realiseren. Deze doelstellingen worden geformuleerd binnen een aantal vooraf vastgestelde aandachtsgebieden, waaronder bijvoor-



beeld personeelsbeleid. De doelstellingen moeten zo geformuleerd worden dat ze meetbaar zijn. Vooraf wordt ook vastgesteld welke stappen genomen worden om de gestelde doelen te bereiken en hoe en wanneer tussentijds de balans wordt opgemaakt. Daarnaast kan het college de directeuren vragen om een doelstelling te formuleren ten aanzien van één of twee concernbrede thema's.

De sectordirecteuren van de Bestuursdienst vervullen een belangrijke rol bij de voorbereiding van de af te spreken persoonlijke managementdoelen (en de latere beoordeling daarvan). De sectordirecteur heeft vanuit de Bestuursdienst zicht op het beleidsveld van de betreffende dienst en kan daardoor een inhoudelijke bijdrage leveren aan de voorstellen die uiteindelijk aan de wethouder worden voorgelegd. Op basis van dit materiaal vindt er een gesprek plaats tussen wethouder en directeur hetgeen uiteindelijk leidt tot een definitieve lijst van persoonlijke managementdoelen over het komende jaar.'

## Evaluatie

Met deze lijst van te realiseren doelstellingen heeft het bestuur een instrument in handen om de prestaties van directeuren te objectiveren. In het nieuwe beoordelingssysteem evalueert de directeur in eerste instantie zelf de behaalde resultaten en legt die vast in een korte notitie. Vervolgens wordt deze evaluatie besproken met de sectordirecteur en zo nodig aangescherpt. Tot slot is het aan de vakwethouder om per doelstelling te bepalen in hoeverre afspraken zijn nagekomen. Daarbij blijft het belangrijk om in te zien dat er andere factoren een rol spelen voor het halen van doelstellingen dan het functioneren van de betreffende directeur alleen, zegt Hockx. 'De directeur heeft niet natuurlijk niet de volledige controle. Een directeur kan zich bijvoorbeeld wel ten doel stellen een bepaald voorstel naar de Raad te krijgen, maar zijn/haar beïnvloedingsmogelijkheden houden op het moment dat een advies of plan bij het College ligt. Daarnaast kunnen onvoorziene externe ontwikkelingen het behalen van specifieke doelstellingen frustreren. Belangrijk is daarom dat doelstellingen zo transparant en meetbaar zijn geformuleerd, dat ook kan worden aangegeven, liefst al tussentijds, om welke redenen ze *niet* gehaald worden en of dat al dan niet de directeur is te verwijten.'

## Belonen

De beloning van topmanagers is mede afhankelijk gemaakt van de mate waarin gestelde doelen zijn behaald. Aanvankelijk bestond het idee om afzonderlijke doelen daarbij een wegingsfactor mee te geven. 'Daarvan is uiteindelijk afgezien, omdat het systeem anders te rigide zou worden', zegt Hockx. In de huidige systematiek geeft de bestuurder aan het eind van het beoordelingsgesprek een kwalificatie van maximaal 'uitstekend' en minimaal 'slecht'. Deze kwalificatie wordt vertaald in een salarisbesluit. Een kritische succesfactor is de kunst van beoordelaars en de beoordeelde om prestaties naar waarheid te benoemen, ook wanneer een negatief beeld moet worden gegeven. Hockx: 'Bij beoordelingen speelt altijd het risico om te positief te oordelen. Bestuurders kunnen er – zoals alle beoordelaarsbelang bij hebben om de relatie met hun directeuren goed te houden. Het college ziet dat zelf ook. Om zo objectief mogelijk te zijn, heeft B&W daarom besloten de ambtelijke voorbereiding van de beoordeling te verzwaren zodat een wethouder optimaal is voorbereid op het beoordelingsgesprek. De resultaten van de individuele beloningsvoorstellen worden via de bestuurlijk/ambtelijk samengestelde commissie Management Ontwikkeling op één moment ter vaststelling voorgelegd aan het College. Compleet met een overzicht van wel en niet gerealiseerde doelstellingen. Hierdoor kan het College bij de besluitvorming een reële afweging maken ten aanzien van de hoogte van het beloningsvoorstel. Tegelijkertijd realiseer ik me dat ieder beoordelingssysteem wordt bedreigd door hetzelfde gevaar: dat het in de loop van de tijd verwatert. We moeten er voor waken dat ook dit systeem niet weer tot automatisme verwordt.'

## Incidentele beloning

Amsterdam kent naast de wijziging in de structurele beloning ook vormen van incidentele beloning voor topmanagers. Daarbij gaat het om beloning voor vooraf afgesproken opdrachten of projecten en om bonussen wanneer zich gedurende het jaar iets voordoet waardoor een bovenmatige inspanning moet worden geleverd. De beloning bestaat uit een toelage of gratificatie van maximaal 20 procent van het salaris. Hockx: 'Belangrijk is daarbij goed af te wegen of het een structurele of een incidentele prestatie betreft.'

Een directeur komt alleen in aanmerking voor een incidentele beloning als hij of zij taken heeft verricht die niet tot het standaard takenpakket behoren: er doen zich politieke verwickelingen voor, waardoor de wethouder een zwaar beroep moet doen op ondersteuning door zijn directeur, een collega-directeur valt uit en zijn taken moeten worden overgenomen. Dat zijn typisch voorbeelden van situaties waarin een incidentele beloning aan de orde kan zijn.'

## Mobiliteit

Amsterdam heeft bij de invoering van het nieuwe beloningssysteem voor de ambtelijke top een aantal randvoorwaarden gesteld. Topmanagers worden benoemd in algemene dienst, en daarbij in principe voor een maximumtermijn van zeven jaar in een functie benoemd. Deze termijn kan bij benoeming ook korter worden afgesproken, maar verlenging na zeven jaar behoort ook tot de mogelijkheden. Hockx: 'We streven naar interne mobiliteit. Ieder jaar spreken we met directeuren over hun ervaringen en ambities. De overstap naar een andere dienst moet nadrukkelijk tot de mogelijkheden behoren. Maar het is geen dogma. Er zijn diensten waar voor de functie van directeur de voorkeur wordt gegeven aan een inhoudelijk specialist. Steeds opnieuw moeten we als organisatie afwegen wat een dienst nodig heeft. Soms is dat een generalistische manager met affiniteit voor het vakgebied. Soms een vakinhoudelijke specialist, die in zijn managementtaken ondersteund wordt door andere functionarissen binnen de dienst.'

## Lagere schalen

Op dit moment heeft Amsterdam geen voornemens de nieuwe beoordelings- en beloningssystematiek ook in te voeren voor medewerkers in de lagere schalen. Het zou echter zonder meer kunnen, aldus Hockx. 'We moeten met elkaar de discussie voeren of we de systematiek die voor het topmanagement is ontwikkeld ook voor de medewerkers in lagere schalen willen gaan gebruiken. Als je bovenop het maximum van de salarisschaal nog een aantal periodieken toevoegt, loop je natuurlijk wel de kans dat de loonkosten stijgen. Daar staat tegenover dat onze managers steeds gewend zijn om te sturen op budgetten die ook het kaders kunnen zijn voor



het beloningsbudget. Bovendien denk ik dat wij, maar ook andere gemeenten, ook al veel kunnen doen zonder verlenging van de salarisschalen. Dat vergt echter wel de bereidheid om de periodieke loonsverhoging los te laten. Die is echt niet meer van deze tijd.'

## Beloning topfunctionarissen in het kort

### Structureel

Amsterdam hanteert een tabel voor de structurele verhoging van het salaris na beoordeling, indien het maximum van de schaal nog niet is bereikt. Bij het bereiken van het maximum van de salarisgroep kan een functietoelage worden toegekend. Deze structurele toelage voorziet in een maximale verlenging van de salarisschaal met 6 treden.

Oordeel	Salarisverhoging
Slecht	Geen periodiek
Redelijk	Maximaal 0,5 periodiek
Goed	Maximaal 1 periodiek
Zeer goed	Maximaal 1,5 periodiek
Uitstekend	Maximaal 2 periodieken

### Incidenteel

Als het maximum van de verlengde schaal is bereikt, kan een persoonlijke toelage worden toegekend voor de duur van één jaar van maximaal 20 procent van het salaris.

Wanneer dit maximum nog niet is bereikt, kan in het geval van een vooraf opgedragen uitzonderlijke taak voor de duur van één jaar een persoonlijke toelage van 20 procent worden toegekend. Als er sprake is van een uitzonderlijk prestatie buiten de vooraf gemaakte afspraken, kan een gratificatie worden verleend.

## Case

## Waddinxveen

### Eerst goed beoordelen, dan bewust belonen

Sinds zijn komst medio 2000 is Frans van Drielen, hoofd van de afdeling personeel, organisatie en bestuursondersteuning (POB) van Waddinxveen, samen met het managementteam van de organisatie bezig met het vlot trekken van de beloningssystematiek. Het is een geleidelijk proces, waarbij het accent eerst ligt op het ontwikkelen van een zorgvuldiger beoordelingssysteem, van een meetinstrumentarium en van een structureel opleidingsbeleid.

Al langer liep het managementteam van Waddinxveen aan tegen een verstard beloningsbeleid. 'Zoals in zoveel gemeenten werd "blijf zitten waar je zit" beloond met een periodieke salarisverhoging. En verder hadden we de zogenaamde "eindejaarsronde", waarin mensen een extraatje kregen toebedeeld. Maar voor een individuele beloning vanwege een bijzondere prestatie was eigenlijk geen ruimte. Toen ik hier kwam, hebben we besloten die hele systematiek eens grondig tegen het licht te houden.' Inmiddels leed ook Waddinxveen onder de krapte op de arbeidsmarkt, hetgeen een extra stimulans was om te proberen ook in de beloningsfeer wervende elementen in te bouwen. 'We zijn ons gaan afvragen wat we konden doen om de mensen die we graag willen hebben daadwerkelijk te krijgen. Mensen die een behoorlijke dosis aan kennis en vaardigheden meebrengen, moet je meteen in een functieschaal kunnen plaatsen. En mensen die iets extra's te bieden hebben maar nog aarzelen of ze bij ons aan de slag willen, moet je iets kunnen bieden om ze over de streep te trekken. Die gedachten sluiten aan bij wat de raad als één van zijn doelstellingen heeft geformuleerd: Waddinxveen wil toe naar een kleinere, hoogwaardige organisatie.'

## Verknocht

Het zijn ideeën die nog binnen de organisatie vooralsnog in de kinderschoenen staan en, zo merkt Van Drielen, niet al te gemakkelijk weerklank vinden. 'Ambtenaren blijken behoorlijk verknocht aan de zekerheden die het loongebouw biedt. Dat is geen verwijt, want jarenlang was die zekerheid natuurlijk ook een belangrijke troef van de overheid.' Maar Van Drielen merkt dat er ook andere redenen zijn die een bewuster beloningsbeleid niet gemakkelijk maken. 'Tot dusverre werden functionerings- en beoordelingsgesprekken slechts mondjesmaat gevoerd. En een relatie met beloning werd al helemaal niet gelegd.' Daarnaast ontbreken objectieve maatstaven op grond waarvan prestaties kunnen worden beloond. En ook aan het opleidingsbeleid, dat mensen in staat moet stellen goed – of beter – te functioneren, valt nog veel te verbeteren.

## Cyclus

Om tot een bewust beloningbeleid te komen heeft het management van Waddinxveen daarom besloten eerst verbeteringen aan te brengen in het loopbaan- en opleidingsbeleid en in de planning & controlcyclus. 'Pas als we dat goed op poten hebben, lukt het om het beloningsbeleid tot integraal onderdeel te maken van het personeelsbeleid', zegt Van Drielen. 'Alles begint met het beleidskader dat door de raad wordt vastgesteld. Vervolgens is het aan het managementteam om dit kader naar de sectoren te vertalen. En binnen de sectoren vindt een verdere verfijning plaats naar producten. Daarna is het duidelijk welke inspanningen op individueel, afdelings- en sectoraal en concernniveau moeten worden verricht. Het moeilijkst is natuurlijk de vertaling naar de individuele medewerker: wat verwachten we van je, wat mag je van ons verwachten en aan welke afspraken houden we elkaar. Dit alles zo concreet en dus zo meetbaar mogelijk. Met andere woorden: we hebben een planning & controlcyclus nodig die erop is ingericht om tussentijds en in de evaluatie te meten wat er van de afspraken terecht komt. 'Bij deze benadering hoort vanzelfsprekend ook het hele opleidingsbeleid. Als we inspanningen van medewerkers verwachten, dan moeten we ze daartoe natuurlijk wel faciliteren. In het belang van de organisatie moeten mensen permanent kunnen werken aan hun persoonlijke ontwikkeling.'

## POP

De eerste stappen om bovengenoemde doelen te bereiken zijn gezet. Er wordt hard gewerkt aan verbetering van de planning & control-cyclus. En in 2002 wil Waddinxveen voor alle medewerkers een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) opstellen. 'Het functioneringsgesprek krijgt daarmee een nog belangrijkere rol', zegt Van Drielen. 'En vanzelfsprekend geldt dat evenzeer voor het beoordelingsgesprek. Volgens de systematiek die tot dusverre werd gehanteerd, moest eens in de twee jaar een beoordelingsgesprek plaatsvinden. Dan is het natuurlijk onmogelijk om die beoordeling te koppelen aan concrete resultaten of aan het persoonlijk functioneren. We zijn nu zover dat we elk jaar zowel een functionerings- als een beoordelingsgesprek willen, om die koppeling veel beter te kunnen maken. Ik realiseer me dat die doelstelling niet van de een op andere dag bereikt zal worden, maar het is een voorwaarde om vervolgens de stap naar een bewust beloningssysteem te kunnen komen.'

## Automatisme

Momenteel vindt nog steeds een automatische periodieke salarisverhoging plaats in de aanloop- en de functieschaal. 'Maar in de uitloopschaal hebben we het automatisme er al uitgehaald. In de uitloopschaal komt iemand alleen voor een periodieke verhoging in aanmerking na een goede beoordeling. Voor de medewerkers is het dus van belang dat hun afdelingshoofd regelmatig beoordelingsgesprekken voert. Per 1 januari 2002 worden de nieuwe periodieken van mensen in de uitloopschaal vastgesteld en ik ben benieuwd of ze zullen reageren wanneer ze geen verhoging krijgen, om het simpele feit dat geen beoordelingsgesprek heeft plaatsgevonden. Natuurlijk houden wij dit proces goed in de gaten, maar het is belangrijk dat het afdelingshoofd zich realiseert dat hij/zij hier door de medewerker op aangesproken kan worden. Als iemand hard heeft gewerkt en een goede prestatie heeft neergezet, dan zal die echt wel aan de bel trekken.'

## Incidenteel

Naast aanzetten tot een meer bewuste structurele beloningssystematiek kent Waddinxveen een aantal incidentele beloningsinstrumenten. 'We kenden al een gratificatieregeling, tot een maximum van duizend gulden. Als je mensen echt wilt belonen voor een hele goede, incidentele prestatie, dan moet je met meer over de brug kunnen komen. Uiteindelijk zijn we uitgekomen op een maximum van 5 procent van het bruto jaar-salaris. Het is in eerste instantie het afdelingshoofd dat aankaart of iemand voor een gratificatie in aanmerking komt. Die legt een voorstel neer bij de sectordirecteur, waarna ze gezamenlijk tot een besluit komen. Waar we dan wel voor moeten waken, is dat de ene afdeling of de ene sector actiever is op dit punt dan de andere. Daarom is met de directeuren afgesproken dat ze elkaars gratificatiebeleid eens met elkaar vergelijken. We moeten natuurlijk voorkomen dat op de ene afdeling bij wijze van spreken gestrooid wordt met gratificaties omdat prestaties al snel als bijzonder worden aangemerkt, terwijl soortgelijke prestaties elders als normaal worden beschouwd.

'In ieder geval is de gratificatie bedoeld voor een prestatie die boven de normale inzet uitstijgt. Bijvoorbeeld wanneer iemand zich enorm heeft ingezet voor een project, zich heeft onderscheiden door enthousiasme en inzet, of daadwerkelijk intern ondernemerschap aan de dag heeft gelegd.'

## Dynamiek

In Waddinxveen begint het beleid van bewust belonen dus geleidelijk gestalte te krijgen. Uiteindelijk moet het integraal onderdeel worden van een helder omschreven planning & controlcyclus, met persoonsgerelateerde prestatiedoelen en aan een integraal personeelsbeleid, met persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden. Van Drielen hoopt dat de gemeente daardoor niet alleen naar binnen, maar vooral ook naar buiten toe meer dynamiek gaat uitstralen. 'Als mensen weten dat wij een prima werkgever zijn, dat we mensen substantieel belonen voor hun inspanningen, dat je je bij ons happy voelt omdat je de mogelijkheden krijgt je te ontplooien, dan zullen we daarmee onze positie op de arbeidsmarkt aanzienlijk verstevigen.'

## Nota Beloningsbeleid

De nota Beloningsbeleid, die in oktober 2000 door de afdeling POB aan raad en college werd voorgelegd, beschrijft wat Waddinxveen onder bewust belonen verstaat: elke beloningsbeslissing moet weloverwogen en gefundeerd tot stand komen en er moet een duidelijke relatie zijn tussen beloningsgrond en beloningsvorm. 'Alleen dan kan belonen een managementtool zijn dat bijdraagt aan de motivatie van de medewerkers en daarmee indirect aan de kwaliteit van de organisatie.'

De gemeenteraad van Waddinxveen heeft uitgesproken te streven naar een kleinere, hoogwaardige organisatie. Daardoor zal de gemeentelijke organisatie in de toekomst minder medewerkers kennen in de uitvoeringsfeer. 'De medewerkers zullen hoog opgeleid zijn en breed en flexibel inzetbaar. Goede contactuele eigenschappen zullen gevraagd worden voor de interactieve communicatie met burgers en bedrijfsleven. Het werven en behouden van deze goede medewerkers en het opleiden en omscholen van de huidige medewerkers leidt tot een hogere gemiddelde loonsom en tot hogere uitgaven voor opleidingen.'

Het Waddinxveense beloningsbeleid van de toekomst moet bestaan uit drie beloningscomponenten:

- De functiezwartebeloning, op basis waarvan een medewerker in een salarisschaal wordt ingedeeld en bij normaal functioneren er jaarlijks een periodiek bij krijgt.
- De competentiebeloning, gebaseerd op kennis, kunde en gedrag van de medewerker. Die bepalen of iemand wordt beloond in de aanloopschaal (nog niet competent genoeg), de uitloopschaal (zeer competent) en in de functieschaal (het al dan niet versneld doorlopen van periodieken).
- Resultaatbeloning, gebaseerd op datgene wat de medewerker met kennis, gedrag en kunde daadwerkelijk tot stand weet te brengen. Deze resultaatbeloning vindt plaats in de vorm van een gratificatie.

Om de gemeente aantrekkelijker te maken voor nieuw personeel of om te voorkomen dat een zeer gewenste medewerker de gemeente verlaat, kent Waddinxveen verder een bindingspremie, voor een periode van maximaal drie jaar. De bindingspremie is een toelage op het normale loon. Na drie jaar wordt beoordeeld of de bindingspremie wordt beëindigd of dat de betreffende medewerker in de uitloopschaal wordt geplaatst.

# Colofon

## Titel

Bewust belonen  
een handreiking voor gemeenten

## Opdrachtgever

A+O fonds Gemeenten, Den Haag

## Begeleidingscommissie

drs. mr. Ina Sjerps, Joost van 't Hooft, Willem Jelle Berg,  
drs. Paul van Kruining en Peter van den Berghe

## Samenstelling

drs. Roy Vermeulen en drs. Mirjam van Kesteren

## Ontwerp en DPP

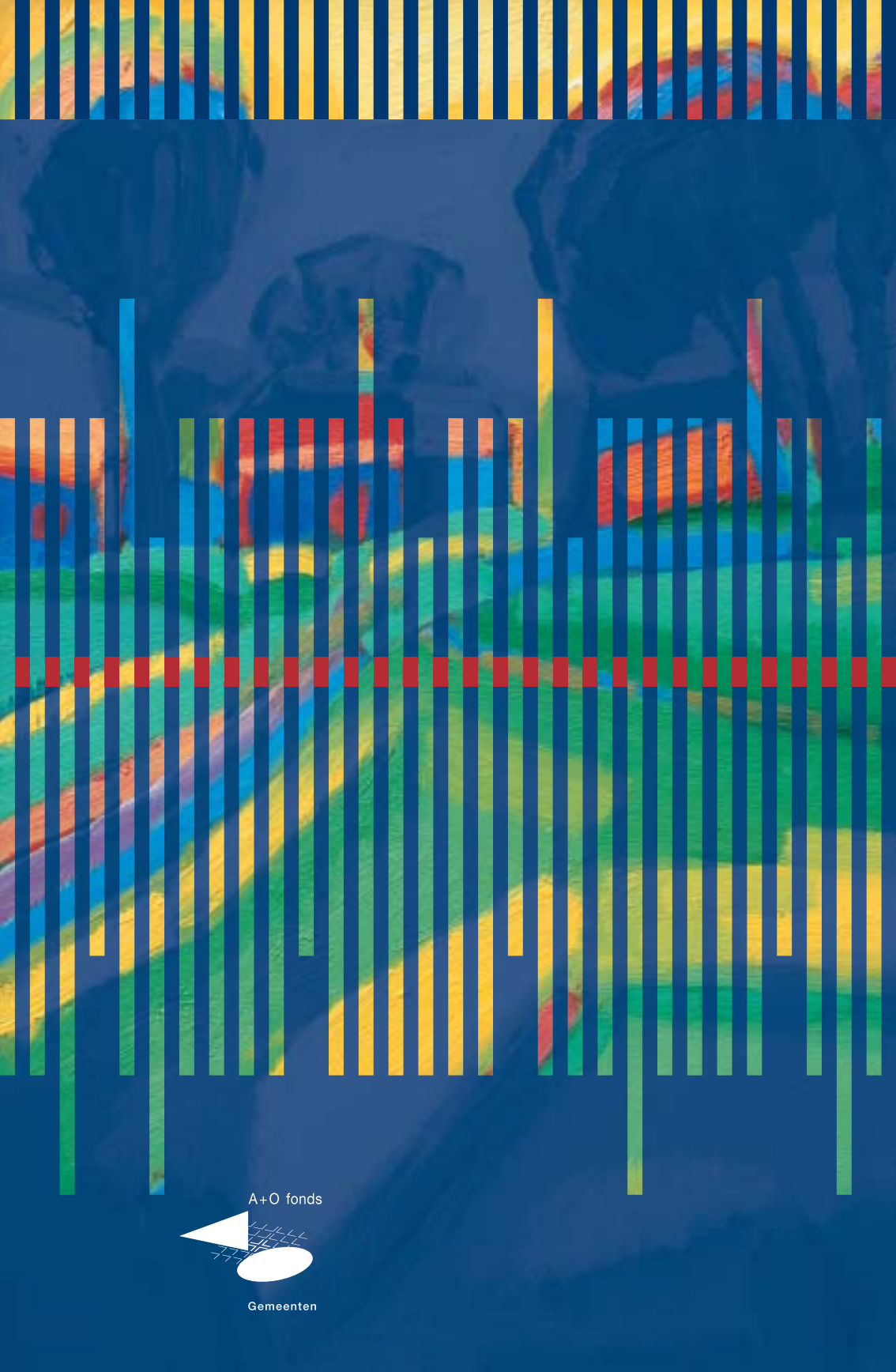
Total Design Den Haag bv

## Drukkerij

Artoos drukkerij, Rijswijk

© Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten, november 2001

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Stichting A+O fonds Gemeenten.



A+O fonds



Gemeenten