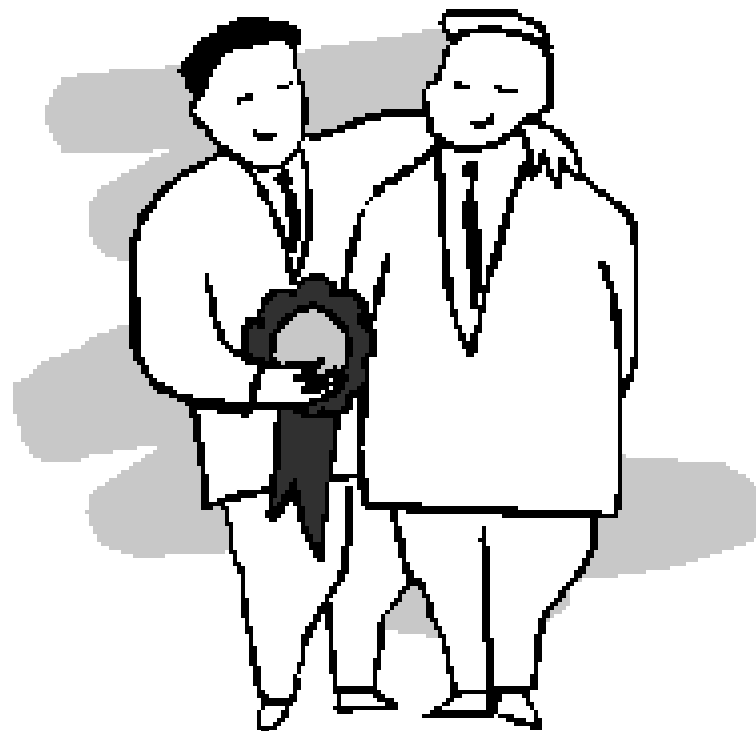


“Belonen gaat verder dan betalen”

De Deventer Beloningsregeling



Status: Definitief

Versie: 11 september 2007

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
1. Aanleiding	4
2. Wat is belonen?	4
2.1 Definitie van belonen	4
2.2 Landelijke ontwikkelingen	4
2.3 Belonen in Deventer	5
2.4 Belonen als managementinstrument	5
2.5 De Personele Jaarcyclus	5
3. Het oude beloningsbeleid	6
4. Het nieuwe beloningsbeleid	7
4.1 Het hoofddoel van het nieuwe Beloningsbeleid	7
4.2 Bewust belonen als onderdeel van integraal P&O-beleid	7
4.3 Het basisprofiel als basis	8
4.4 Beloning bij de verschillende scores	10
4.5 De beloningsinstrumenten	11
5. De consequenties van Bewust Belonen	17
5.1 Bevoegdheden	17
5.2 De financiële consequenties van het nieuwe Beloningsbeleid	17
5.3 Evaluatie	18

Voorwoord

Onder het motto '*Aandacht voor de kwaliteiten van de medewerker is de sleutel voor het realiseren van organisatiedoelen*' is het team Personeel & Organisatie in opdracht van wethouder Doornebos en de Directie in 2004 gestart met het ontwikkelen van het systeem Werken naar Resultaat. Werken naar Resultaat is een nieuwe manier van werken voor de Gemeente Deventer die van alles te maken heeft met het werk, de kwaliteiten van mensen, het beoordelen van resultaten en het toekennen van een beloning die daarbij hoort.

Met de uitwerking van de deelprojecten Basisprofielen, Competentieprofielen en de Personele Jaarcyclus is in 2005 de basis gelegd voor de vormgeving en inrichting van het nieuwe beloningsbeleid. Het hoofddoel van het nieuwe beloningsbeleid is het leggen van een koppeling naar beloning van prestaties en competentieontwikkeling, de Personele Jaarcyclus. De systematiek Werken naar Resultaat is een essentieel onderdeel van het P&O-instrumentarium dat past bij een excellente en professionele werkgever en de ambitie om een excellente dienstverlener te zijn.

Om de uitgangspunten voor een nieuw beloningsbeleid gezamenlijk neer te zetten zijn er in de maanden maart en augustus van 2005 2 klantpanels, bestaande uit personeelsmanagement-consulenten en een tiental managers, bij elkaar gekomen om input te leveren voor het nieuwe beloningsbeleid, waarbij vooral is gesproken over wat er verbeterd kan worden aan het oude beloningsstelsel en wat de uitgangspunten moeten zijn van het nieuwe beloningsbeleid. Daarnaast zijn er twee workshops georganiseerd voor de Ondernemingsraad in mei en september 2006 en is er een Technisch Beraad geweest met het Georganiseerd Overleg in juni 2006. De ideeën uit de klantpanels, de workshops en het overleg met het Georganiseerd Overleg, maar ook de eerder vastgestelde kaders in het projectplan beloningsbeleid zijn belangrijke uitgangspunten geweest in de discussies die binnen de werkgroep beloningsbeleid zijn gevoerd. De werkgroep beloningsbeleid is met de gezamenlijk bepaalde uitgangspunten voor het nieuwe beloningsbeleid aan de slag gegaan met het ontwikkelen van een nieuw beloningsbeleid. Het nieuwe beloningsbeleid is in 2007 vastgesteld en treedt op 1 januari 2008 in werking.

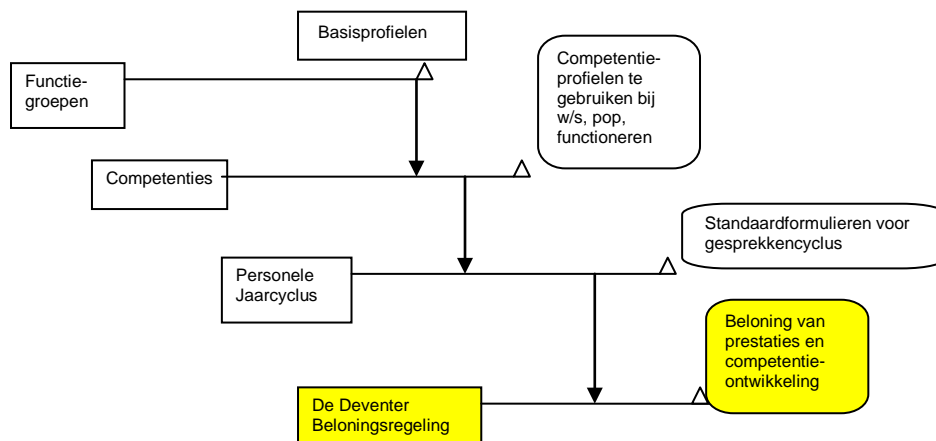
In dit document wordt het nieuwe beloningsbeleid, 'De Deventer Beloningsregeling', gepresenteerd.

1. Aanleiding

Het college van burgemeester en wethouders en de directie hebben het team P&O de opdracht gegeven om in de verdere ontwikkeling van integraal management in Deventer het P&O-instrumentarium uit te breiden met competentie management (sturen op (de ontwikkeling van) competenties waarin de gewenste kennis, vaardigheden, houding en gedrag zijn benoemd) en prestatie management (sturen op prestaties door middel van een personele jaarcyclus).

Het sluitstuk van het gehele traject van Werken naar Resultaat is het vaststellen van een nieuw beloningsbeleid. Het hoofdoel is het leggen van een koppeling naar beloning van prestaties en competentieontwikkeling, de Personele Jaarcyclus.

In de volgende figuur wordt het gehele traject van Werken naar Resultaat gevisualiseerd:



2. Wat is belonen?

2.1 Definitie van belonen

Onder belonen wordt verstaan: het toekennen van een bepaalde waardering die is gerelateerd aan een geleverde arbeidsprestatie en ontwikkeling.

De meest gangbare uiting van beloning is de toekenning van het maandelijkse salaris. Extra geleverde arbeidsprestaties kunnen worden gewaardeerd in geld, maar ook in de vorm van het toekennen van extra opleidingen gepaard aan loopbaanplanning of het toekennen van uitdagende werkzaamheden.

2.2 Landelijke ontwikkelingen

Traditioneel vormt functiewaardering de grondslag waarop veel beloningssystemen berust. Functiewaardering is het proces waarin op systematische wijze de inhoud van functies naar zwaarte wordt beoordeeld, gewogen en gemeten. Het uiteindelijke doel hiervan is het vaststellen van het functieniveau. Dit functieniveau en daarmee de salarisschaal wordt gebruikt voor het vaststellen van redelijk geachte beloning. In Nederland is een dergelijk systeem na de tweede wereldoorlog ontstaan vanuit de gedachte van een centraal geleid loonsysteem om de lonen in de overspannen arbeidsmarkt in de jaren van wederopbouw in de hand te houden.

Tegenwoordig is de kritiek dat functiewaardering leidt tot een starre en rigide beloningssystematiek. Veel meer zou het belonen moeten afhangen van de concrete prestatie of de competenties en

kwaliteiten van de medewerker, eventueel in combinatie met een vaste basis van functiebeloning, dan via functiewaardering van de functie.

2.3 *Belonen in Deventer*

Zoals bij iedere andere vorm van beleid moet je jezelf als organisatie ook ten aanzien van waarderen en belonen continu de vraag stellen of je de goede weg bewandelt. Verandert op een gegeven moment de manier van denken over het functioneren van de organisatie en over de richting die zij in moet gaan, dan zal ook de manier van denken over haar bestaande beloningsbeleid veranderen. Dit geldt ook voor de Gemeente Deventer.

De inzet van gemotiveerde medewerkers is namelijk een essentiële factor om te komen tot een effectievere en efficiëntere organisatie en kwaliteitsverbetering van de gemeentelijke dienstverlening en producten. Dat betekent dat kwaliteitsverhoging in eerste instantie wordt bereikt door inspanningen van de medewerker zelf: door de wijze van functioneren, door de wijze van samenwerking, door het volgen van (vakinhoudelijke) ontwikkelingen, door de werkinstelling. Het is de taak van het management om medewerkers te stimuleren en te motiveren in de uitoefening van taken. Dit heeft ook tot gevolg, dat bij het management meer ruimte en grotere vrijheid moet ontstaan om beloningsgevolgen te verbinden aan het functioneren van medewerkers.

2.4 *Belonen als managementinstrument*

Het nieuwe beloningsbeleid van de Gemeente Deventer dient een grote(re) bijdrage te gaan leveren aan de organisatie- en managementfilosofie van de organisatie en aan het in balans brengen van de waardering en beloning van het functioneren van de medewerker. Met het Werken naar Resultaat zijn we per 1 januari 2005 een nieuwe weg ingeslagen. Nu gaan wij dat ook doen met De Deventer Beloningsregeling.

Belonen op grond van de wijze van functie-uitoefening, zal een van de management-instrumenten worden naast het investeren in medewerkers door middel van opleidingen, het verbreden van functie-inhoud, aandacht voor de loopbaanontwikkeling, de zorg voor goede collegiale verhoudingen, het voeren van werkoverleg en aandacht voor de stijl van leidinggeven.

De term 'bewust belonen' wordt gehanteerd, om aan te geven dat de beloning van de medewerker afhankelijk is van het individueel functioneren van de medewerker. 'Bewust belonen' geeft beter aan dat de beloningsbeslissing bewust moet worden genomen, op basis van een gereguleerd en zo objectief mogelijk beloningsbeleid, waarbij recht wordt gedaan aan de individuele functievervulling.

Definitie van bewust belonen

'Bewust belonen is een vorm van belonen waarbij t.a.v. de individuele medewerker een beloningsbeslissing wordt genomen, gebaseerd op een beoordeling van de manier waarop gedurende een bepaalde beoordelingsperiode, de functie werd vervuld.'

2.5 *De Personele Jaarcyclus*

In 2004 is besloten tot het invoeren van de Personele Jaarcyclus. De Personele Jaarcyclus is feitelijk de laatste trede van de Planning & Controlcyclus: meerjarenplannen, programmabegroting, teamplan, Personele Jaarcyclus.

De doelstelling van de Personele Jaarcyclus luidt:

'medewerkers kennen hun eigen bijdrage aan de organisatie, willen daarop worden aangesproken en ervaren dat hun inzet voor de organisatie wordt erkend en gewaardeerd'.

De Personele Jaarcyclus is een methode om:

- Organisatiedoelen te vertalen naar individuele werkresultaten;
- Ontwikkeling van medewerkers te stimuleren en te faciliteren;
- Het functioneren van medewerkers te kunnen bijsturen en beoordelen.

Aan het eind van de Personele Jaarcyclus beoordeelt de leidinggevende het functioneren van de medewerker, gelet op de gemaakte afspraken in het planningsgesprek en voortgangsgesprek. De leidinggevende kijkt naar de kwalitatieve en kwantitatieve prestaties van de medewerker tegen de achtergrond van het geldende basis- en competentieprofiel en meer specifiek in relatie tot de gemaakte resultaatafspraken.

Voor elke resultaatafpraak uit het planningsgesprek en/of voortgangsgesprek wordt bij de beoordeling een waardering gegeven, dat kan een A (onvoldoende), B, C, D of een E (uitstekend) zijn. Elke score dient gemotiveerd te worden. Naar aanleiding van de afzonderlijke scores wordt in de slotconclusie geformuleerd welk eindoordeel het functioneren van de medewerker uiteindelijk krijgt.

Het nieuwe beloningsbeleid is dus gebaseerd op de Personele Jaarcyclus, de systematische beoordeling van medewerkers. Dit heeft zowel effecten op de leidinggevende als op de medewerkers. De medewerker krijgt duidelijker een eigen verantwoordelijkheid voor zijn functioneren en wordt daarop aangesproken door zijn leidinggevende. De leidinggevende zal zijn oordeel moeten expliciteren en zal ook zijn beloningsbeslissingen moeten kunnen motiveren naar andere medewerkers.

3. Het oude beloningsbeleid

In het oude beloningsbeleid van de gemeente Deventer is de beloningsgrondslag grotendeels gebaseerd op functiewaardering. In feite is dit de beloning voor de stoel in plaats van voor de persoon. Het beloningsbeleid wordt bepaald door een aantal interne en externe factoren. De interne factoren die van invloed zijn op het beloningsbeleid worden voornamelijk bepaald door functiewaardering en de bijbehorende bandbreedte.

1. De beloning van een medewerker wordt in eerste instantie bepaald door de voor de functie - vastgestelde salarisschaal gebaseerd op functiewaardering: de functieschaal (drukt de waarde van de functie uit).
2. In tweede instantie wordt de waarde van de door de medewerker geleverde arbeid, bepaald binnen de bandbreedte die de functie toestaat. In de Deventer situatie is dat de eerste aanvangsperiode van de aanloopschaal als ondergrens en als bovengrens het maximum van de uitloopschaal. Binnen deze bandbreedte zijn criteria gesteld die aangeven op welke positie (schaal en anciënniteit) de medewerker wordt ingedeeld. Iedere medewerker zal zich normaal gesproken ontwikkelen in zijn functie. Deze (ervarings)groei betekent ook groei in marktwaarde. Bijstelling van de standaard salarisgroei is mogelijk als de individuele functionele ontwikkeling sterk afwijkt van wat onder normale omstandigheden daaromtrent verwacht mag worden (door differentiatie in het toekennen van periodieke verhogingen of het niet toekennen daarvan). Bij een vacature wordt het aanvangssalaris bepaald door een inschatting van de opleiding en ervaringsniveau van de toekomstige medewerker en het salaris van de collega's.
3. Tenslotte wordt de beloning ook voor een deel bepaald door de arbeidsmarkt.

Eén van de belangrijkste externe factoren zijn de onderhandelingen die gevoerd worden met het College van Arbeidszaken en de centrales van overheidspersoneel over de primaire loonontwikkeling. Op landelijk niveau worden in een zogeheten raamovereenkomst afspraken gemaakt over o.a. de opbouw en de systematiek van de door gemeenten te hanteren salarisschalen. Dit betekent dat de beloningsstructuur voor alle gemeenten op dezelfde manier wordt vastgelegd (het aantal door een gemeente te hanteren schalen is afhankelijk van het aantal inwoners van die gemeente). Een gemeente kan zich hierdoor ten opzichte van andere gemeenten (van ongeveer dezelfde grootte) niet of nauwelijks onderscheiden.

Het oude beloningsbeleid voldoet niet meer, omdat het:

- te veel uit gaat van beloning op basis van leeftijd en diensttijd;
- te weinig rekening houdt met verschillen in functioneren tussen medewerkers;
- te weinig uitdaging biedt voor medewerkers;
- te star is qua mogelijkheden;
- (jonge(re)) medewerkers te weinig mogelijkheden biedt voor extra beloning.

Na het uiteenzetten van bovenstaande nadelen is al snel duidelijk, dat de deze systematiek niet meer aansluit bij de organisatie- en managementfilosofie van onze organisatie. Zeker wanneer we het tegen het licht houden van het uitgangspunt, dat we voortaan graag de nadruk willen leggen op het belonen van prestaties. Iemand die een goed resultaat behaalt, dient daarvoor een waardering te krijgen. In het nieuwe beloningsbeleid is hier rekening mee gehouden.

4. Het nieuwe beloningsbeleid

4.1 Het hoofddoel van het nieuwe beloningsbeleid is als volgt:

Het leggen van een koppeling naar beloning van prestaties en competentieontwikkeling, de nieuwe beoordelingsystematiek.

De kernpunten van het nieuwe beloningsbeleid zijn:

- bewuster en frequenter gebruik maken van (nieuwe) beloningsinstrumenten en de wijze van functioneren bij de toekenning centraal te stellen;
- goede prestaties en gewenst gedrag blijvend stimuleren;
- bij goed/ zeer goed functioneren een loopbaantraject op te starten met de medewerker om diens groei en ontwikkeling verder te stimuleren.

Belonen dient te worden opgevat als het geheel van mogelijkheden die worden toegepast om goede prestaties van werknemers te honoreren en om het gewenste gedrag blijvend te stimuleren in het werk. Dat is niet louter en alleen financieel, ook uitdagende projecten, opleidingen en loopbaanperspectieven kunnen tot het beloningsinstrumentarium worden gerekend. Het blijvend effect van geld als motivator moet namelijk niet worden overschat. Uit onderzoek blijkt dat dit effect van korte duur is. Beloningscomponenten die de betrokkenheid van medewerkers vergroten (loopbaanontwikkeling, promotiekansen, flexibiliteit en prestatiegerelateerde beloning) hebben meer impact op het bedrijfsresultaat dan een hoger basissalaris. Dit blijkt uit een onderzoek van Watson Wyatt onder 2800 werknemers en 221 werkgevers.

Waar in het verleden een duidelijke scheiding lag tussen beloning op grond van functiezwaarte/ "normale" periodieke doorloop (gericht op gelijkheid) en flexibel belonen (extra verdiensten) betekenen de hiervoor vermelde doelen en uitgangspunten, dat er in het nieuwe beloningsbeleid veel meer sprake zal zijn van een geïntegreerd beloningsbeleid gebaseerd op gemotiveerd onderscheid. Het verschil in functioneren van medewerkers dient in de beloning tot uitdrukking te komen.

De ingangsdatum van De Deventer Beloningsregeling is per 1 januari 2008. Vanaf deze datum kunnen de beloningsinstrumenten worden ingezet door de managers. Hierbij geldt het uitgangspunt dat de beloningsinstrumenten toegankelijk en bereikbaar zijn voor alle medewerkers.

4.2 Bewust belonen als onderdeel van integraal P&O-beleid

In het nieuwe beloningsbeleid wordt de taakvervulling (wat je moet doen) beoordeeld op basis van het basisprofiel. Beoordeling van 'vertoond gedrag' (hoe je dat doet) op grond van competenties en de resultaten (hoeveel je hebt gedaan) worden beoordeeld op grond van meetbare output.

Als je als organisatie bewust wilt gaan belonen, dan dient de beloning eveneens te worden gekoppeld aan de manier waarop de medewerker de functie vervult. Dus de vraag is niet zo zeer:

wat doe je? Dat is namelijk bekend vanuit de functieomschrijving, maar veel meer: hoe doe je datgene wat je moet doen?

De medewerker bezit bepaalde competenties, die in meer of mindere mate een bepaalde match vertonen met het vereiste competentieprofiel dat bij de functie behoort. Daarnaast spelen motivatiefactoren een rol: de medewerker levert een bepaalde mate van inspanning (inzet), waarbij de competenties al dan niet ten volle worden benut voor het werk.

De competenties en inzet leiden tot een bepaald vertoond gedrag van de medewerker in de functie, hetgeen uiteindelijk tot uitdrukking komt in de resultaten.

Bij de beoordeling van de wijze waarop een functie wordt vervuld, worden de competenties (= vertoonde gedrag) en de resultaten als uitgangspunt genomen.

Tenslotte zullen het functiewaarderingssysteem, de Personele Jaarcyclus, De Deventer Beloningsregeling en het opleidingsbeleid goed op elkaar zijn afgestemd, elkaar aanvullen en gebruik maken van elkaar. Uitgangspunten zoals: "bestaande automatisen ter discussie stellen, meer flexibiliteit bij de toepassing van belonen en verschil in functioneren dient tot uitdrukking te worden gebracht", zijn niet voor niets opgenomen. Ze passen in een modern beloningsbeleid waar een direct verband tussen geleverde prestatie en beloning helpt in het op peil houden van motivatie en prestaties. Het moet echter beïnvloedbaar zijn én het functioneren van medewerkers én het bereikte resultaat meer centraal stellen.

4.3 Het basisprofiel als basis

De basis voor het beloningsbeleid is de taakmatrix, de taakomschrijving en het planningsgesprek. Hierin is immers neergelegd wat er van de medewerker wordt verwacht en waar hij/zij¹ aan het eind van het jaar op beoordeeld kan worden. Een goede beschrijving wordt ook gebruikt bij de werving en selectie, de beoordeling, functiewaardering en het opleidingsbeleid. Ons huidige basisprofiel bevat de functiebestanddelen, de functie-eisen (opleiding en ervaring) en het competentie-profiel.

Bij 'bewust belonen' wordt het functioneren in tweeën gesplitst, t.w. een vaste en een variabele component. Door middel van het systeem van functiewaardering wordt de functieschaal vastgesteld en is tegelijkertijd de vaste component van de beloning bepaald.

Vervolgens wordt een koppeling gelegd naar de manier waarop de medewerker de functie vervult. Aan de hand van de competenties, inzet en resultaten wordt de variabele component bepaald. Competenties kunnen ontwikkeld worden via het opleidingsbeleid. Onderstaand wordt bij deze beide componenten uitvoeriger stilgestaan.

De vaste component:

Wat een medewerker moet doen staat in zijn basisprofiel, taakmatrix en de gemaakte afspraken in het planningsgesprek. Dit is de vaste component. Een medewerker is of wordt bij nieuwe benoemingen in de functieschaal geplaatst, tenzij de functie niet volledig wordt vervuld en/of er nog niet wordt voldaan aan de functie-eisen. De vaste component is als het ware de basisbeloning. De niveaus van basisprofielen zijn de waarderingen volgens het FUWA-systeem en daar vloeit de functieschaal uit voort. Uitgangspunt van het functiewaarderingssysteem is de wijze waarop de organisatie en de functies daarbinnen behoren te zijn ingericht, gegeven de organisatiedoelstelling. Deze doelstelling en de daarvan afgeleide teamdoelstellingen vormen het raamwerk waarin alle functies zullen moeten passen.

Om voor toekenning van periodieken, bonussen, bevorderingen e.d. in aanmerking te komen, moet aan een aantal voorwaarden zijn voldaan die zijn opgenomen onder de variabele component.

De variabele component:

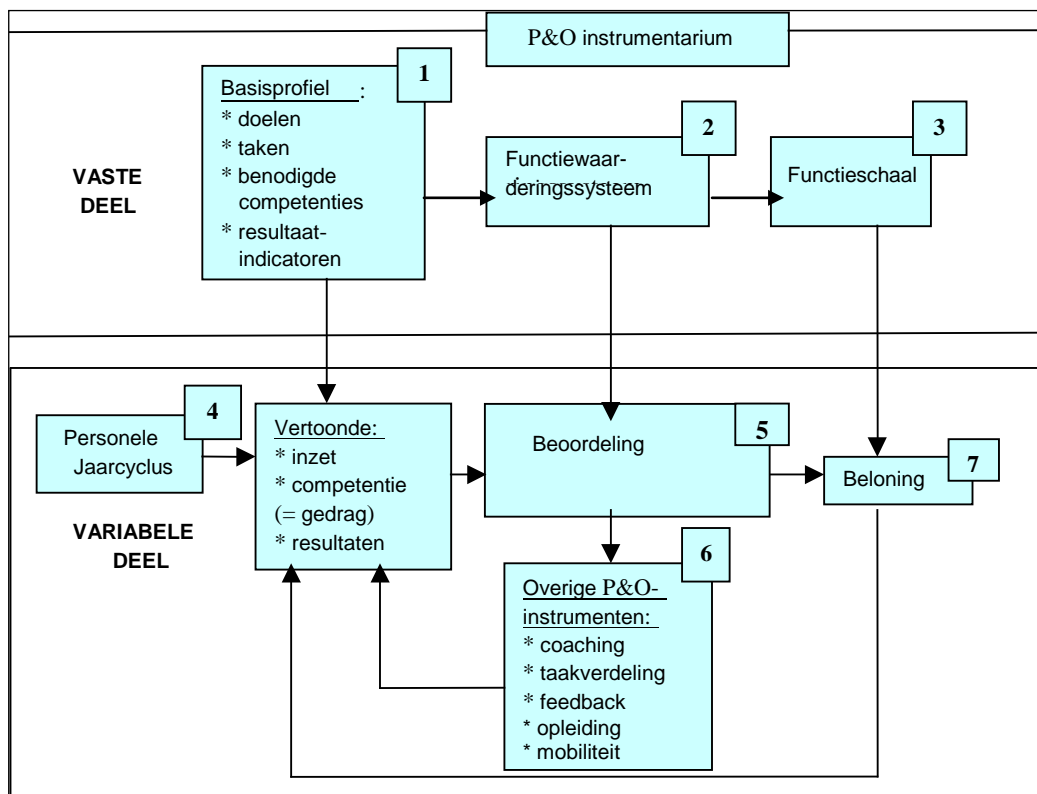
Hoe de functie wordt uitgeoefend, wordt bepaald aan de hand van de competenties, inzet en resultaten. Om voor een periodieke verhoging en/of een bonus in aanmerking te komen, moet een beoordeling worden opgemaakt die deze beslissingen onderbouwt. Dit is de variabele component.

¹ Hierna wordt in de typering van de medewerker de mannelijke vorm gehanteerd.

De variabele component is dus direct afhankelijk van de manier waarop de medewerker in zijn functie functioneert hetgeen wordt vastgesteld in het beoordelingsgesprek.

De medewerker levert een bepaalde *inzet*, waarbij zijn *competenties* al dan niet ten volle benut worden voor het werk dat moet worden verricht. Deze twee inputfactoren (competenties en inzet) leiden tot een bepaald vertoond gedrag in de functie dat uiteindelijk leidt tot bepaalde *resultaten*. De elementen inzet, competenties en resultaten vormen de basis van de beoordeling. Door middel van *competenties*, *inzet* en *resultaat* wordt de variabele component van de beloning bepaald.

In onderstaand figuur wordt schematisch de totstandkoming van de beloning weergegeven en tevens de samenhang met andere P-instrumenten.



De plaatsing in de functieschaal of eventueel aanloopschaal vloeit voort uit de functiewaardering en valt als zodanig onder de vaste component.

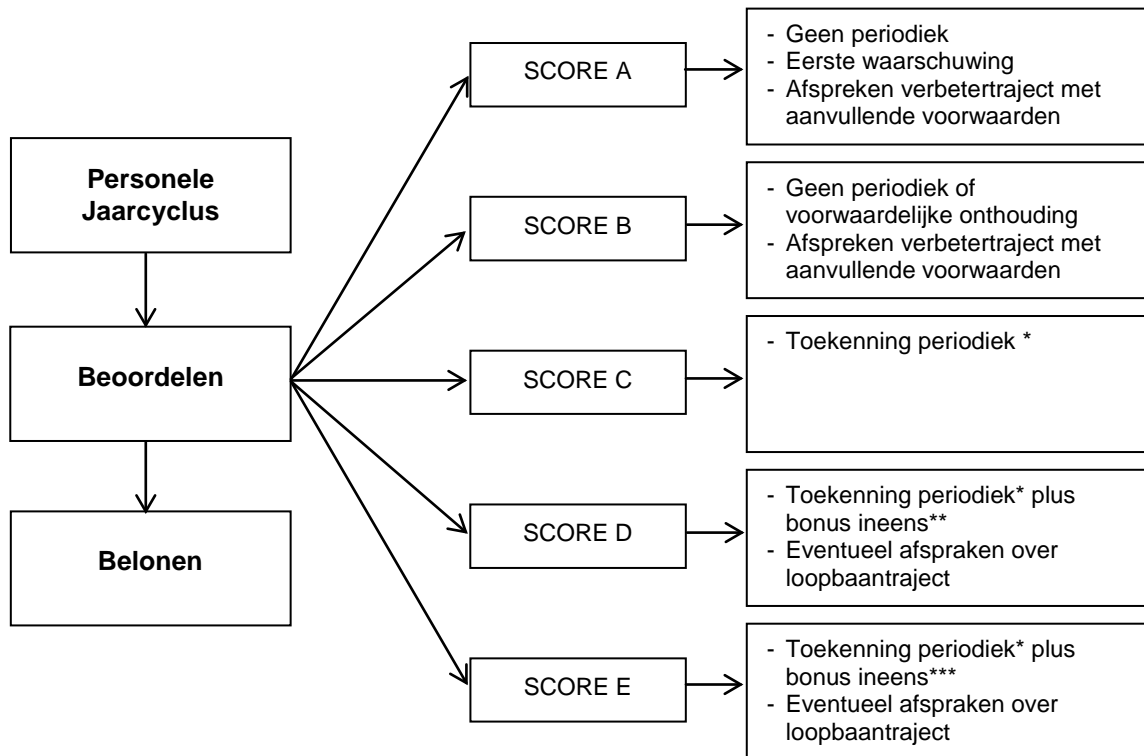
Wat onder de variabele component valt en dus uit het beoordelingsgesprek moet blijken is een oordeel over onder andere;

- Verlenging proeftijd
- Aanstelling in vaste dienst
- Toekenning / onthouding periodiek
- Toekenning bonus
- Plaatsing in de salarisschalen en salaristredes
- Toekenning opleiding

4.4 Beloning bij de verschillende scores

In het nieuwe beloningsbeleid wordt onderscheid gemaakt tussen medewerkers die nog kunnen doorgroeien in hun eigen functieschaal en medewerkers die het maximum van hun salarisschaal bereikt hebben.

Schematisch ziet het er als volgt uit:



* Alleen als medewerker nog niet het maximum van de schaal heeft bereikt.

** Betreft een geldbedrag van € 250,- of € 500,- of € 750,- netto.

*** Betreft een geldbedrag van € 1.000,- of € 1.500,- of € 2.000,- netto.

De volgende beloningsinstrumenten staan dus ter beschikking bij de verschillende scores op het beoordelingsformulier;

Eindoordeel Score A

- Geen toekenning van de periodiek. Dit kan alleen als de medewerker nog niet het maximum van de salarisschaal heeft bereikt. Voor de medewerker die reeds het maximum van zijn salarisschaal heeft bereikt geldt dit niet, omdat er geen periodieke verhoging meer mogelijk is. In het geval van deze medewerkers zijn er geen mogelijkheden om de medewerker financieel te treffen vanwege het disfunctioneren. Voorgesteld wordt om dit ook zo te laten, omdat het korten op de bezoldiging een disciplinaire straf is zoals opgenomen in de Arbeidsvoorwaardenregeling Deventer. Er moet een duidelijk onderscheid blijven tussen medewerkers motiveren en het opleggen van een disciplinaire straf.
- Afspreken verbetertraject met concrete afspraken over het functioneren. Dit kan voor een periode van minimaal 6 maanden en maximaal 1 jaar. De leidinggevende bepaalt welke periode daarvoor wordt genomen aangezien dit per situatie verschillend kan zijn. Mocht verbetertraject toch geen verbetering in functioneren opleveren, dan kan ontslag volgen wegens ongeschiktheid voor de functie met inachtneming van de Arbeidsvoorwaardenregeling Deventer en de in de jurisprudentie vastgelegde waarborgen.

Eindoordeel Score B

- Geen toekenning van de periodiek of een voorwaardelijke onthouding van periodiek. Dit kan alleen als de medewerker nog niet het maximum van de salarisschaal heeft bereikt. Bij een voorwaardelijke onthouding van de periodiek is de uiteindelijke toekenning van de periodiek afhankelijk van het resultaat van het verbetertraject. Voor de medewerker die reeds het maximum van zijn salarisschaal heeft bereikt geldt dit niet, omdat er geen periodieke verhoging meer mogelijk is. In het geval van deze medewerkers zijn er geen mogelijkheden om de medewerker financieel te treffen vanwege het disfunctioneren. Voorgesteld wordt om dit ook zo te laten, omdat het korten op de bezoldiging een disciplinaire straf is zoals opgenomen in de Arbeidsvoorwaardenregeling Deventer. Er moet een duidelijk onderscheid blijven tussen medewerkers motiveren en het opleggen van een disciplinaire straf.
- Afspreken verbetertraject met concrete afspraken over het functioneren. Dit kan voor een periode van minimaal 6 maanden en maximaal 1 jaar. De leidinggevende bepaalt welke periode daarvoor wordt genomen aangezien dit per situatie verschillend kan zijn. Mocht verbetertraject geen verbetering in functioneren opleveren, dan kan ontslag wegens ongeschiktheid voor de functie volgen of kan besloten worden om het verbetertraject te verlengen. Als verbetertraject verbetering oplevert in functioneren, dan kan de periodiek alsnog worden toegekend vanaf een nader vast te stellen moment.

Eindoordeel Score C

- Toekenning periodiek, behalve voor medewerkers die het maximum van hun salarisschaal hebben bereikt.

Eindoordeel Score D

- Toekenning periodiek, behalve voor medewerkers op het maximum van hun salarisschaal.
- Het toekennen van een bonus ineens van € 250, € 500 of € 750 netto.
- Eventueel in combinatie met loopbaantraject met concrete afspraken over de persoonlijke ontwikkeling/mobiliteit. Ook kunnen er afspraken worden gemaakt over zwaardere klussen/projecten in het kader van de ontwikkeling van de medewerker. Bovenstaand bedrag kan ook worden gebruikt om een opleiding te volgen.

Eindoordeel Score E

- Toekenning periodiek, behalve voor medewerkers op het maximum van hun salarisschaal.
- Het toekennen van een geldbedrag ineens van € 1.000, € 1.500 of € 2.000 netto.
- Eventueel in combinatie met loopbaantraject met concrete afspraken over de persoonlijke ontwikkeling/mobiliteit. Ook kunnen er afspraken worden gemaakt over zwaardere klussen/projecten in het kader van de ontwikkeling van de medewerker. Bovenstaand bedrag kan ook worden gebruikt om een opleiding te volgen.

4.5 De beloningsinstrumenten

Hieronder wordt beschreven welke verschillende beloningsinstrumenten zullen worden gehanteerd in het nieuwe beloningsbeleid. In het kader van de Personele Jaarcyclus zal er een beoordeling moeten worden opgemaakt, die gevolgd wordt door een beloningsbeslissing. Het al dan niet toekennen van een beloningsmutatie, in welke vorm dan ook, moet altijd van argumenten/motieven zijn voorzien.

De aanloopschaal

Oude situatie;

De aanloopschaal kon worden gebruikt voor medewerkers die in dienst traden en van wie nog niet zeker was of zij voldeden aan de functie-eisen.

Had een medewerker bij indiensttreding nog niet de beschikking over voldoende ervaring en/of opleiding, of werd de functie nog niet volledig uitgeoefend, of werd nog niet voldaan aan de eisen die aan de functie vervulling werden gesteld, dan werd een medewerker ingedeeld in de aanloopschaal.

Met de medewerker werden bij indiensttreding of functiewisseling afspraken gemaakt over de wijze waarop en de termijn waarbinnen hij in de functieschaal ingedeeld kon worden, hetgeen werd vastgesteld door middel van beoordelingsgesprekken.

De medewerker die volgens bij het eindoordeel van zijn beoordeling voldeed aan de gestelde eisen, werd in de functieschaal ingepast. Indien de medewerker die was ingeschaald in de aanloopschaal en die volgens bij het eindoordeel van zijn beoordeling uitsteeg boven de gestelde eisen, dan kon hij bij inpassing in de functieschaal worden ingedeeld in de naasthogere salaristrede en aan hem kon eventueel één extra periodiek worden toegekend.

Nieuwe situatie;

De aanloopschaal zoals hierboven aangegeven zal ook in het nieuwe beloningsbeleid van toepassing blijven.

De functieschaal

Oude situatie;

De functieschaal - te bepalen door functiewaardering - vormt de basis voor de beloning. Als het niveau van de functie was bepaald en daarmee de functieschaal, dan vond aan de hand van de beoordeling de indeling in de functieschaal plaats. De medewerker werd in de functieschaal geplaatst als hij de functie volledig uitoefende en voldeed aan de eisen die aan de functie vervulling werden gesteld. Dus: naar tevredenheid functioneert op het moment van indeling. Afhankelijk van opleiding en/of werkervaring vond de inschaling plaats.

Nieuwe situatie;

De toepassing van de functieschaal verandert niet.

Bij een beoordeling van een minimaal C score - hetgeen wordt vastgesteld door de beoordeling aan het eind van het jaar - wordt een periodieke verhoging toegekend totdat het maximum van de functieschaal is bereikt.

De uitloopschaal

Oude situatie;

In het oude beloningsbeleid bestond de mogelijkheid een uitloopschaal toe te kennen als een medewerker zes jaren het maximum van de functieschaal heeft genoten en de functie structureel op zeer goede wijze vervult. Gebleken is dat deze mogelijkheid in de praktijk zeer zelden werd toegepast. Bij de discussie over de uitloopschaal is de vraag gesteld of deze gehandhaafd zou moeten blijven.

Nieuwe situatie;

De uitloopschaal is afgeschaft. Het criterium, dat de medewerker eerst een termijn van zes jaren op het maximum moet staan om mogelijk in aanmerking te komen voor een uitloopschaal, is arbitrair. Voor medewerkers die al bezoldigd worden in de uitloopschaal betekent dit dat op grond van oude aanspraken deze rechten gegarandeerd blijven.

Van medewerkers die reeds een hoger salaris ontvangen dan hun functieschaal mag echter wel 'iets' extra worden verwacht. Zij hebben immers al een hoger (extra) salaris dan de schaal die behoort bij de functie. Het gaat dan om medewerkers:

- die reeds worden bezoldigd in de uitloopschaal;
- die een arbeidsmarkttoelage, vaste persoonlijke toelage of een garantietoelage hebben.

Om voor een extra bonus in aanmerking te komen is in zijn algemeenheid voor deze categorie medewerkers een hogere eindscore dan 'goed' vereist (of te wel een hogere eindscore bij de beoordeling dan D). Hoe hoog dit exact is kan verschillen per situatie. De verschillen tussen het maximum van de functieschalen en het maximum van de uitloopschalen verschillen immers ook. Het wordt redelijk geacht hiermee rekening te houden. Dit past bij het uitgangspunt dat medewerkers die gelijke prestaties leveren ook hetzelfde salaris dienen te ontvangen.

De volgende kanttekening is hier op zijn plaats: een medewerker die structureel uitstekend functioneert heeft meer in zijn mars dan de opgedragen functie vraagt. Indien mogelijk ligt het eerder voor de hand die medewerker met een zwaarder takenpakket te belasten waardoor de meerwaarde van die medewerker in functie-uitoefening tot zijn recht komt. De medewerker zal dit ook als beloning ervaren: er is immers sprake van een grotere uitdaging.

Een lager salaris

Oude situatie;

Het was niet mogelijk om zonder voorafgaand ontslag, een lager salarisschaal, te laten gelden voor een medewerker, dan de reeds voor hem geldende salarisschaal. Behalve als het ging om een disciplinaire straf.

Nieuwe situatie;

In het nieuwe beloningsbeleid is er in de volgende gevallen wel de mogelijkheid voor een indeling in een lagere salarisschaal;

- indien er sprake is van wilsovereenstemming,
- bij vrijwillig solliciteren van de medewerker naar een functie met een lagere salarisschaal,
- bij teruggang naar een functie met een lagere salarisschaal nadat er tijdelijk een functie met een hogere salarisschaal is vervuld
- indien een medewerker om welke redenen dan ook vrijwillig een stapje terug wil doen in dezelfde functie en daarvoor onder aanpassing van zijn salaris een aantal zwaardere taken wil afstoten en
- bij een overplaatsing op medische gronden.

Indien er, op het moment van solliciteren, sprake is van het vervallen van de eigen functie binnen een jaar, zal het salaris niet in de lagere salarisschaal worden aangepast.

De nieuwe regelgeving rondom WIA maakt reeds mogelijk dat de medewerker na 24 maanden van ziekte kan worden herplaatst in een andere functie indien duidelijk is geworden dat de betrokkene niet kan terugkeren in zijn oude betrekking. De herplaatsing kan eventueel vooraf worden gegaan door een herplaatsing bij wijze van proef. Bij een definitieve herplaatsing door middel van een wijziging in de aanstelling kan de bezoldiging van de medewerker worden aangepast aan het niveau en de omvang van de nieuwe betrekking. De medewerker kan dus worden herplaatst in een passende functie waaraan een lagere schaal is verbonden met dienovereenkomstige aanpassing van het salaris.

Periodieken

Oude situatie;

De medewerker had, indien hij het maximumsalaris nog niet heeft bereikt, recht op verhoging van zijn salaris tot het naasthogere bedrag van zijn salarisschaal telkens wanneer een jaar is verstreken sinds zijn indeling in de betreffende salarisschaal. Een beoordeling was alleen nodig bij het niet-toekennen van een periodieke verhoging.

Nieuwe situatie;

In De Deventer Beloningsregeling is er geen sprake meer van een automatische periodiek. Een periodiek wordt pas toegekend als de medewerker het maximum van zijn salarisschaal nog niet heeft bereikt en minimaal een C-score voor het eindoordeel behaalt en er dus verder geen aanmerkingen zijn op het functioneren van de medewerker. Hoe de medewerker functioneert wordt bepaald aan de hand van o.m. de feitelijk behaalde werkresultaten en/of gerealiseerde ontwikkelingen op competentiegebied; dit wordt vastgesteld en besproken in het beoordelingsgesprek. Bij een niet voldoende functioneren, namelijk bij een A of B score, blijft het toekennen van een periodieke verhoging achterwege. Medewerkers die blijvend onder de gestelde eisen presteren zullen of overgeplaatst moeten worden naar een minder zware functie dan wel afscheid moeten nemen van de organisatie.

Het effect van beloning is het grootst als het gelijk na een positieve beoordeling wordt uitgekeerd, dus 'boter bij de vis'. Indien er tijd verstrijkt tussen de beoordeling en de beloning, wordt de

beloning niet rechtstreeks in verband gebracht met de gerealiseerde resultaten en heeft het geen motiverende werking.

Het uitgangspunt is dan ook om nadat alle beoordelingsgesprekken zijn gevoerd in november en december van het jaar, de periodiek en de eventuele bonussen gelijk de volgende maand, dus in de maand januari van het jaar daarop, aan de medewerker toe te kennen.

Toekennen extra periodieken

Oude situatie;

Bij buitengewoon goed functioneren konden extra periodieke verhogingen binnen de eigen salarisschaal worden toegekend, mits de medewerker het voor hem geldende maximum salaris van zijn schaal nog niet heeft bereikt.

Nieuwe situatie;

Een versnelde doorloop kent als nadelig effect, dat medewerkers hierdoor relatief jong het maximum van de salarisschaal kunnen bereiken en lange(re) tijd zonder salarispectief moeten functioneren. Voor medewerkers die vervolgens langdurig op het financiële maximum staan kan, in dat geval, de motivatie voor het werk niet meer worden ondersteund door structurele financiële prikkels. In het nieuwe beloningsbeleid wordt het toepassen van structurele beloningsvormen zoals extra periodieken afgeschaft. Toekenning van meer dan één periodiek is niet meer mogelijk.

Er zijn genoeg alternatieven voor in de plaats gekomen, omdat de medewerker die het maximum van de salarisschaal nog niet heeft bereikt er elk jaar een periodiek bij krijgt bij minimaal een score C voor het eindoordeel en daarnaast bij een score van D of E een bonus ontvangt variërend van een bedrag van minimaal € 250 tot een bedrag van maximaal € 2.000.

Het voordeel hiervan is dat de medewerker ineens een beloning krijgt waarvan hij weet voor welke prestatie hij het heeft ontvangen. Een extra periodiek wordt namelijk na twee maanden al niet meer ervaren als extra beloning. Bovendien is het ook een voordeel voor de werkgever, omdat de kosten van een dergelijke beloning van tevoren vaststaan en de medewerker niet te snel doorgroeit naar het maximum van zijn salarisschaal.

Wanneer een medewerker aanmerkelijk beter functioneert dan normaliter verwacht mag worden, kan dat ook gehonoreerd worden met het eventueel toekennen van zwaardere klussen in samenhang met een loopbaantraject. Uiteraard dient het streven er primair op gericht te zijn medewerkers die structureel bijzonder goed presteren te laten doorstromen naar een zwaardere functie. Het is zowel voor de medewerker als de organisatie beter om de medewerker een zwaardere functie aan te bieden, dan een extra beloning toe te kennen, omdat de meerwaarde van die medewerker beter tot zijn recht kan komen in de nieuwe functie. Hier ligt dan ook een relatie naar een te voeren loopbaanbeleid. In datzelfde beleid passen maatregelen voor onvoldoende functionerende medewerkers.

75%-regel

Oude situatie;

Uitgangspunt in het oude beloningsbeleid was dat de medewerker bij indeling in een hogere salarisschaal werd ingeschaald op het naasthogere bedrag (vergeleken met zijn oude bezoldiging) in de nieuwe functieschaal. Als echter het verschil tussen het naasthogere bedrag in de nieuwe schaal en het oude salaris minder bedroeg dan 75% van het verschil tussen het oude salaris en een periodiek in de oude salarisschaal, werd de medewerker in de nieuwe schaal ingeschaald op het bedrag dat direct volgde op het naasthogere bedrag. Stond de medewerker al op het maximum van de oude schaal dan volgde inschaling in de nieuwe schaal op het naasthogere bedrag. De 75%-regel gold dan niet.

Nieuwe situatie;

In het nieuwe beloningsbeleid is de 75%-regel afgeschaft, omdat de regeling star is. Deze 75%-regel kan namelijk met zich meebrengen dat iemand er minder op vooruit gaat dan indien hij/zij zijn

of haar normale periodiek zou ontvangen op de oude periodiekdatum. Dat is het geval als het bovengenoemde verschil ligt tussen de 75 en 100%. Ook kan het in sommige situaties juist gewenst zijn, om een medewerker bij bevordering hoger in te schalen, dan het naasthogere bedrag in de nieuwe schaal. Tevens geeft het afschaffen van de 75%-regel het management de mogelijkheid om een medewerker bij een bevordering naar een hogere functieschaal na functiewaardering geen hogere salaris toe te kennen, omdat het functioneren van de medewerker daartoe aanleiding geeft. Door de 75%-regel af te schaffen wordt het systeem flexibeler en kan de vaststelling van de beloning beter worden afgestemd op het functioneren van de medewerker. Besloten is dan ook om de medewerker bij indeling in een hogere salarisschaal in te delen in het naasthogere bedrag plus één periodiek. In uitzonderlijke gevallen kan het college van B&W van bovenstaande regel afwijken.

Arbeidsmarkttoeslag en hogere schaalindeling

Oude situatie;

Ten aanzien van moeilijk vervulbare functies op de arbeidsmarkt was het mogelijk een arbeidsmarkttoeslag of de hogere schaalindeling toe te passen. De arbeidsmarkttoelage en de hogere schaalindeling waren bedoeld om goed gekwalificeerde medewerkers, met de benodigde deskundigheid, die schaars zijn op de arbeidsmarkt in dienst te kunnen nemen of om medewerkers in dienst te kunnen houden die elders op de arbeidsmarkt meer kunnen verdienen.

Nieuwe situatie;

Voor deze arbeidsmarkttoelage en hogere schaalindeling is de bindingspremie in de plaats gekomen. De bindingspremie kan toegekend worden aan geschikte kandidaten die voor de betreffende functie aantoonbaar schaars zijn op de arbeidsmarkt (na advies P&O en ter beoordeling van de directie). De hoogte van de premie is maximaal 10% van de bruto jaarbezoldiging, waarbij zal worden gekeken naar de verhoudingen binnen het team waar de medewerker werkzaam zal zijn.

De premie wordt als regel tijdelijk toegekend (maximaal 3 jaar), de uitbetaling vindt dan één keer per jaar plaats om gewinning tegen te gaan. De uitbetaling zal achteraf plaatsvinden, het motief is immers de medewerker te behouden voor de organisatie. Na deze periode wordt beoordeeld of de bindingspremie wordt beëindigd of dat de medewerker een verlenging van de bindingspremie krijgt toegekend. Het functioneren van de medewerker wordt hierbij betrokken;

In uitzonderlijke gevallen kan het college van B&W van bovenstaande regel afwijken.

Om reeds in dienst zijnde medewerkers te behouden in functies die moeilijk te vervullen zijn geldt bovendien:

- Vervult de functie tenminste voldoende en heeft minimaal een eindoordeel score C;
- Deze uitbetaling vindt dan ook één keer per jaar achteraf plaats (het motief is immers de medewerker te behouden voor de organisatie).

Persoonlijke toelage

Oude situatie;

In het oude beloningsbeleid was het mogelijk een medewerker een persoonlijke toelage toe te kennen als het maximum van de functieschaal bereikt is. Een toelage kon vast of tijdelijk worden toegekend. Zo was een tijdelijke persoonlijke toelage een bruikbaar instrument bij tijdelijk gebruik van de brede inzetbaarheid van medewerkers en werkzaamheden van tijdelijke aard (projecten e.d.) die niet direct uit de taakstelling van de functie voortvloeien.

Er waren een drietal motieven om een persoonlijke toelage toe te kennen:

- het verrichten van extra (al dan niet tijdelijk) werkzaamheden naast het normale takenpakket. Waardering door het management van breder inzetbare, goed functionerende medewerkers kon hierbij horen;
- iemand die zich zeer goed voor zijn werk inzette, maar net niet voor een uitloopschaal in aanmerking kwam, met andere woorden de persoonlijke toelage als minder zwaarwegend alternatief voor de uitloopschaal;

- iemand die aan de voorwaarden van een uitloopschaal voldeed, maar nog niet zes jaar op het maximum stond.

Nieuwe situatie;

Bij het vervallen van de uitloopschaal, vervallen ook het tweede en derde motief voor het toekennen van een persoonlijke toelage.

Om een zeer goede werkinzet te belonen is de persoonlijke toelage in het algemeen niet nodig, gelet op de aanwezige alternatieven zoals een bonus, een bijzondere beloningsvorm, extra opleiding of het verrichten van werkzaamheden waarmee het perspectief op doorstroom wordt vergroot.

De persoonlijke toelage kan echter ingeval een medewerker voor bepaalde tijd wordt belast met werkzaamheden, die niet behoren bij zijn functie en die ook zwaarder zijn dan de eigenlijke functie, een effectief instrument zijn om de medewerker te belonen voor de op dat moment uitgevoerde tijdelijke werkzaamheden. Een bonus aan het einde van het jaar wordt dan niet ervaren als een beloning voor het uitvoeren van de zwaardere werkzaamheden. In dit soort gevallen is de keuze gemaakt voor een "boter bij de vis"-benadering en de medewerker gedurende de periode van de tijdelijk zwaardere werkzaamheden een persoonlijke toelage toe te kennen. Tevens is het mogelijk een persoonlijke toelage toe te kennen aan medewerkers die het maximum van hun salarisschaal niet hebben bereikt. In het oude beloningsbeleid was het namelijk alleen mogelijk om een persoonlijke toelage toe te kennen aan medewerkers die het maximum van hun salarisschaal hadden bereikt. De hoogte van de persoonlijke toelage zal een vast bedrag van maximaal 8% van het eigen salaris bedragen en zal in alle gevallen tijdelijk zijn. De mogelijkheid voor een vaste persoonlijke toelage bestaat in het nieuwe beloningsbeleid niet meer.

Waarnemingstoelage

Oude situatie;

Ingeval een medewerker door of namens het college van B&W een opdracht kreeg, om een andere betrekking waar te nemen waarvoor een hogere schaal gold dan voor zijn eigen betrekking, dan ontving hij over de tijd van deze waarneming een vergoeding van 8% van het eigen salaris. Het salaris en de vergoeding bedroegen in totaal niet meer dan het maximum van de bij de waargenomen betrekking behorende salarisschaal. Voor medewerkers van wie het salaris hoger was dan het maximum van salarisschaal 5 bestond eerst aanspraak op de waarnemingstoelage met terugwerkende kracht, indien de waarneming in een aaneengesloten tijdvak van zes weken tenminste 20 volle werkdagen had geduurd. Het college was bevoegd om in andere gevallen van waarneming een billijke vergoeding toe te kennen.

Nieuwe situatie;

Het instrument van de waarnemingstoelage blijft ook in het nieuwe beloningsbeleid mogelijk. Wel zal er in afwijking van het instrument meer flexibiliteit mogelijk zijn. Indien er geen sprake is van een volledige waarneming, dan kan de medewerker naar rato van de waarneming (waarneming van minimaal 50%) een lager percentage ontvangen dan de 8% van het eigen salaris voor de volledige waarneming. Indien de medewerker bijvoorbeeld de opdracht krijgt om een hogere andere betrekking waar te nemen voor 50%, dan heeft de medewerker recht op 50% van de vergoeding van 8%. Dat betekent dus dat de medewerker een vergoeding krijgt van 4% van het eigen salaris. Ook is de eis dat de waarneming ten minste 20 volle werkdagen heeft geduurd, verlicht naar een waarneming die ten minste 10 aaneengesloten volle werkdagen heeft geduurd, zonder daarbij een grens te stellen bij een bepaalde salarisschaal.

Bijzondere beloningsvormen

Voorts is er de mogelijkheid om een gerichter 'boter bij de vis'-vorm van belonen; een prestatie die uitgaat boven hetgeen functioneel verwacht mag worden, kan direct worden beloond. De bijzondere beloningsvorm is nadrukkelijk bedoeld voor bijzondere prestaties van veelal éénmalige aard die niet van tevoren zijn afgesproken en dus niet zijn vastgelegd in het planningsgesprek danwel het voortgangsgesprek en wordt gelijk toegekend na het behalen van een bijzondere prestatie, als blijk van waardering, variërend van een bos bloemen tot een eet-/boekenbon. Het effect van een dergelijke waardering is groter naarmate die directer volgt op de te waarderen prestatie. Overigens

kan b.v. een bijzondere beloningsvorm ook toegekend worden aan werk- of projectgroepleden na het afronden van een project, als de geleverde individuele bijdragen moeilijk te onderscheiden zijn.

Het is mogelijk om eventueel in overleg met de medewerker, binnen het beleidskader van het management te kiezen uit zogenaamde varia: extra verlof, een cursus, cadeau-, boeken-, of theaterbon e.d.

Het is beter af en toe een gericht gebaar te maken. Het effect van een etentje omdat je goed hebt gepresteerd, wordt vaak onderschat. Hier dient wel rekening te worden gehouden met de eventuele fiscale beperkingen, omdat deze bijzondere beloningsvormen fiscaal moeten worden belast. Deze moeten namelijk worden meegenomen in de zogenaamde eindheffing. Dit is een loonheffingsafdracht ineens voor rekening van de Gemeente Deventer en bedraagt ongeveer 70% van het bedrag of de waarde van de beloning.

5. De consequenties van Bewust Belonen

5.1 Bevoegdheden

De bevoegdheid om vormen van bewust belonen toe te kennen is vastgelegd in de mandateringsregeling. Het laagst leidinggevende niveau heeft de bevoegdheid ontvangen. Het toekennen van een extra beloning aan de directeuren is een bevoegdheid van het college, op voordracht van de gemeentesecretaris als beoordelaar. Bij het toekennen van een beloning aan de gemeentesecretaris ligt de bevoegdheid bij het college van B&W.

Over de wijze van toepassing wordt gerapporteerd aan de Ondernemingsraad. Het gaat dan om de criteria die zijn gehanteerd voor het toekennen van onderscheiden vormen van bewust belonen en om het totale bedrag dat jaarlijks aan bewust belonen wordt uitgegeven.

5.2 De financiële aspecten van het nieuwe beloningsbeleid

Voor het financiële aspect van het nieuwe beloningsbeleid is het van belang te kunnen beschikken over een daartoe beschikbaar budget dat alle vormen van bewust belonen dekt. Om een effectief beloningsbeleid te kunnen voeren is het noodzakelijk dat er voldoende financiële ruimte aanwezig is.

Oude situatie

De eenheden kregen jaarlijks de uitgaven voor deze gratificaties gecompenseerd uit de centrale stelpost "loonsom dienst". Andere vormen van flexibele beloning zoals toekenning van extra periodieken werden door de eenheid zelf betaald uit het budget van schaalbedragen en uitkeringen vanwege het feit dat de eenheid beschikte over de vrije vacaturegelden.

Nieuwe situatie

Het nieuwe beloningsbeleid past binnen de huidige loonsom, waarbij moet worden aangetekend dat voorheen ook al uit verschillende budgetten vormen van flexibel belonen werden gefinancierd. De stelpost "loonsom dienst" is nu verdeeld over de eenheden.

Voorts is belonen in het nieuwe beloningsbeleid niet alleen maar materieel, maar ook bijvoorbeeld in de vorm van uitdagende projecten, extra verlof, loopbaanperspectieven, opleidingen en cursussen.

Voor opleidingen is er reeds een budget, waarvan gebruik kan worden gemaakt.

Er zijn verschillende mogelijkheden om het budget voor beloning verder op te bouwen. Een mogelijkheid is om in geval van een vacature te kiezen voor een lagere inschaling dan de vertrokken medewerker had, door de nieuwe medewerker in te delen in de aanloopschaal danwel lager in te schalen in de functieschaal. Als een vertrokken medewerker werd gesalarieerd naar het maximum van de functieschaal en wordt vervangen door een medewerker die in het midden van de functieschaal wordt ingedeeld, zijn er financiële voordelen voor de organisatie die het bedrag kan

inzetten voor bewust belonen. Ook het onthouden van de periodieke verhoging van medewerkers die niet goed functioneren, en dus een A of B-score krijgen, kan het budget voor beloning opbouwen.

5.3 Evaluatie

De afspraak is om in 2009 te evalueren of de kosten van het nieuwe beloningsbeleid nog passen binnen de loonsom en of het noodzakelijk is dat er een extra budget komt om de kosten van het nieuwe beloningsbeleid te kunnen financieren. Om die evaluatie te kunnen uitvoeren is het van belang dat de eenheden jaarlijks de kosten, die met bewust belonen zijn gemoeid, inzichtelijk maken/houden.

Met betrekking tot evaluatie: om te kunnen checken of de nagestreefde doelstellingen bereikt zijn en welke effecten met het nieuwe beleid bereikt zijn zullen deze om de twee jaar geëvalueerd worden. Daarnaast wordt er jaarlijks verantwoording afgelegd aan de Directie en de Ondernemingsraad.