

Berenschot

WAARDEREN EN BELONEN BINNEN DE SECTOR RIJK

Onderzoek verricht in opdracht van
Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties

Utrecht, augustus 2001

Prof. dr. J.P. van den Toren

Berenschot

WAARDEREN EN BELONEN BINNEN DE SECTOR RIJK

Onderzoek verricht in opdracht van
Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties

INHOUD

Blz.

1.	INLEIDING EN RESPONS	1
2.	BELONINGSBESLISSINGEN	4
3.	TEVREDENHEID OVER HET HUIDIGE STELSEL EN DE TOEPASSING ERVAN	8
4.	ORGANISATIE: KENMERKEN EN VERANDERINGEN	17
5.	TOEKOMSTIGE BELONINGSINSTRUMENTEN EN -GRONDSLAGEN	19
6.	ENKELE CONCLUSIES	23

Bijlagen:

1. Verantwoording en respons.
2. Waarderen en belonen bij de Rijksdienst - tabellenbijlage.

Berenschot

1. INLEIDING EN RESPONS¹

Dit rapport bevat de resultaten van het belevingsonderzoek dat in mei 2001 is gehouden onder medewerkers en managers bij de rijksoverheid. Dit onderzoek richtte zich op de ervaringen met en de mening over belonen bij de sector Rijk. De sector Rijk betreft de medewerkers bij de rijksoverheid, met uitzondering van het Ministerie van Defensie. De medewerkers van dit ministerie behoren tot de sector Defensie.

Deze rapportage is gebaseerd op een respons van 1.429 medewerkers en 515 managers. Voor beide groepen was een aparte vragenlijst ontwikkeld. Aan medewerkers is gevraagd wat zij in het jaar voorafgaande aan het moment van invullen hebben ondervonden op het terrein van waarden en belonen. Aan managers werd gevraagd welke beloningsbeslissingen zij in deze periode hadden genomen. Tevens kon aan managers worden gevraagd hoe zij het huidige beloningsstelsel beoordelen vanuit managementperspectief. Daarnaast werden zowel aan managers als aan medewerkers vragen gesteld over hun waardering van het huidige beloningsbeleid, hun visie op het toekomstige beloningsbeleid en over de organisatie waar ze werkzaam zijn en de ontwikkelingen die zich daar voordoen.

Dit rapport is als volgt opgebouwd. In dit hoofdstuk wordt nog ingegaan op de respons en het type overheidsorganisatie waarin men werkzaam is. In het volgende hoofdstuk wordt beschreven met welke beloningssituaties medewerkers en managers gedurende een jaar te maken hebben. In hoofdstuk 3 wordt gerapporteerd in welke mate medewerkers en managers tevreden zijn over het huidige beloningsstelsel en de manier waarop het wordt toegepast. In hoofdstuk 4 worden de belangrijkste organisatorische veranderingen beschreven. In hoofdstuk 5 wordt aangegeven wat de voorkeuren van medewerkers en managers zijn ten aanzien van een toekomstig beloningsstelsel. Het rapport eindigt ten slotte met de belangrijkste conclusies.

De vragenlijst is verstuurd aan 3.000 medewerkers (waaronder een aantal managers dat als medewerker is ondervraagd) en 1.485 personen waarvan verwacht mocht worden dat het in veel gevallen om managers zou gaan. De steekproef onder medewerkers is aselekt getrokken. De aselekte steekproef onder managers is voor een deel getrokken uit medewerkers vanaf schaal 14. Managers onder schaal 14 zijn volgens een bepaalde methodiek geïdentificeerd. Daaruit is ook een aselekte steekproef getrokken.

¹ De auteur dankt Ruurd Jansen (Berenschot RID) voor zijn bijdrage aan het vragenlijstsonderzoek.

Berenschot

Bij medewerkers bedraagt de nettorespons 48 procent, bij managers was dit 35 procent. De totale nettorespons bedraagt 37 procent. De respons bij medewerkers was groot, kennelijk vonden veel respondenten het belangrijk (en doenlijk) om de vragenlijst in te vullen. De respons bij de managers is lager, maar de totale omvang van de respons (515 managers) is voldoende groot om uitspraken te doen over managers. Van de medewerkers die uiteindelijk in het onderzoek zijn opgenomen, is 34 procent vrouw en werkt 22 procent in deeltijd. Dit zijn vrijwel dezelfde percentages als voor de rijksoverheid als geheel. Ook naar ministeries is de onderzoekspopulatie goed vergelijkbaar met de sector Rijk als geheel. Van de geënquêteerde medewerkers werkt 52 procent bij een grote uitvoeringsorganisatie, hetzelfde percentage geldt voor de rijksoverheid als geheel. Naar salarisschalen is er onder de geënquêteerden een lichte oververtegenwoordiging van de schalen 10 - 13, terwijl de schalen 1- 4 en 14 en hoger iets ondervertegenwoordigd zijn. Naar leeftijd zijn de geënquêteerde medewerkers gemiddeld iets ouder dan bij de sector Rijk. De categorie 50 jaar en ouder is iets sterker vertegenwoordigd en de categorie tot 35 jaar heeft in iets mindere mate aan het onderzoek deelgenomen. Per saldo kan de onderzoekspopulatie als representatief worden beschouwd, zij biedt een goede afspiegeling van de medewerkers in de sector Rijk gelet op ministerie, geslacht, arbeidsduur en salarisschaal.

Een belangrijk aspect van dit onderzoek is het type organisatie waarin medewerkers werkzaam zijn. Aan de respondenten is gevraagd in welk type overheidorganisatie ze werken. Dit leidt tot de verdeling die is opgenomen in tabel 1. De werknemers bij uitvoeringsorganisaties nemen dus bijna de helft van de steekproef voor hun rekening, gevolgd door centrale stafdiensten, de beleidsdirectie en de toezichtsorganisaties. De overige achtergrondgegevens van de geënquêteerde managers en medewerkers zijn opgenomen in tabel B18 in de tabellenbijlage.

Berenschot

Tabel 1. Respondenten naar organisatietype

	MEDEWERKER		MANAGER		TOTAAL	
	AANTAL	%	AANTAL	%	AANTAL	%
Beleidsdirectie	144	10	72	14	216	11
(Centrale) stafdienst (bijvoorbeeld ten aanzien van financiën, personeel, ICT, juridische zaken)	176	12	94	18	270	14
Uitvoeringsorganisatie (bijvoorbeeld Rijks-waterstaat, Belastingdienst, DJI)	669	47	243	47	912	47
Toezichts- of handhavingsorganisatie (bijvoorbeeld inspecties)	149	10	50	10	199	10
Wetenschappelijke/onderzoeksorganisatie (bijvoorbeeld planbureaus)	59	4	20	4	79	4
Adviesorgaan, Hoge Colleges van Staat	22	2	11	2	33	2
Overig	200	14	23	4	223	11
Niet ingevuld	10	1	2	0	12	1
Totaal	1.429	100	515	100	1.944	100

Berenschot

2. BELONINGSBESLISSINGEN

Medewerkers en managers hebben jaarlijks met diverse situaties te maken die consequenties hebben voor de beloning. In de enquête is gevraagd naar deze situaties en de beloningsgevolgen gedurende een periode van een jaar, waarbij de respondenten is gevraagd hun ervaringen over de twaalf maanden voorafgaande aan het moment van invullen aan te geven.

In de vragenlijsten is gevraagd naar drie typen situaties en beloningsbeslissingen. Allereerst is gevraagd naar beloningsbeslissingen die voortvloeien uit wijziging van baan of functie van medewerkers, of uit herwaardering van de functie. Vervolgens is gevraagd naar de jaarlijkse beloningsbeslissing, die sinds 1 maart 2001 ook gepaard hoort te gaan met een formeel gesprek. Daarbij gaat het veelal om de jaarlijkse periodiek of het niet meer toekennen daarvan in verband met het bereiken van het einde van de schaal; daarnaast kunnen ook extra periodieken worden toegekend of periodieken worden onthouden. Ten slotte is aan medewerkers en managers gevraagd naar hun ervaringen met bijzondere beloning: is deze toegekend en zo ja, in welke vorm?

MEDEWERKERS

Wijzigingen in baan of functie, of het opnieuw waarderen van de functie, kunnen gevolgen hebben voor het salaris. Van de medewerkers meldt 36 procent dat zij een andere baan of functie hebben gekregen, en 7 procent dat hun functie opnieuw gewaardeerd is. 57 procent van de medewerkers had gedurende de twaalf maanden voorafgaande aan het invullen van de vragenlijst dezelfde functie en functieschaal. Van de bevroegde medewerkers is 9 procent in dienst getreden van het Rijk; 45 procent van hen meldt dat dit geen gevolgen had voor hun salaris of dat dit zelfs tot een lager salaris leidde. Van de medewerkers heeft 13 procent een andere functie gekregen zonder dat er sprake was van promotie en 10 procent heeft een hogere functie gekregen. De eerstgenoemde situatie heeft meestal (in 61 procent van de gevallen) geen gevolgen voor het salaris; een promotie leidt in 60 procent van de gevallen tot een hogere schaal en bij 18 procent tot een hogere beloning in de oude schaal. Functiewaardering ten slotte leidt in 53 procent van de gevallen tot een hogere schaal, leidt bij 11 procent tot een hogere beloning in de oude schaal en heeft bij 28 procent van de respondenten geen gevolgen voor het salaris (zie ook tabel B1 in de tabellenbijlage).

Berenschot

Medewerkers zowel in gelijkgebleven functies als in nieuwe en opnieuw gewaardeerde functies/banen hebben te maken met een jaarlijkse beslissing ten aanzien van hun beloning (schaal en periodieken). Deze "beslissingen" zijn de volgende.

Berenschot

De helft (50 procent) meldt dat het salaris gelijk is gebleven omdat zij aan het einde van hun schaal zitten, 37 procent geeft aan de jaarlijkse periodiek te hebben gehad, 11 procent heeft één of meer extra periodieken gehad en 3 procent meldt dat de periodiek achterwege is gebleven.² Deze percentages kunnen afwijken van de gegevens die bekend zijn over de toekenning van periodieken, omdat het ook gaat om medewerkers die van ministerie of functie zijn gewisseld, en daardoor te maken kregen met extra periodieken.

Van de medewerkers meldt 16 procent dat een formeel gesprek heeft plaatsgehad, waarvan 5 procent op verzoek van de medewerker zelf. Gesprekken vinden vooral plaats in het geval van extra periodieken (zie ook tabel B2 in de tabellenbijlage).

Ten slotte is aan medewerkers gevraagd of er de afgelopen twaalf maanden sprake is geweest van een vorm van bijzondere beloning. Hierop antwoordt 61 procent dat er geen bijzondere beloning is ontvangen. Het afgelopen jaar ontving 3 procent een salaris uit een naasthogere schaal, 17 procent een eenmalige persoonlijke toeslag, 5 procent een eenmalige toeslag die gold voor de groep waarin men werkzaam is of was, 1 procent een persoonlijke maandelijksse toeslag (bijvoorbeeld in verband met arbeidsmarkt of binding). Een maandelijksse toeslag voor een groep ambtenaren wordt nauwelijks gemeld (0,1 procent). Ten slotte geeft nog eens 13 procent van de medewerkers aan dat er een andere vorm van bijzondere beloning is ontvangen, het kan daarbij gaan om een gratificatie, maar ook om een cadeaubon of een etentje met de afdeling. Bijzondere beloning wordt vrijwel steeds toegekend en meegedeeld door de leidinggevende (zie tabel B3).

MANAGERS

Managers nemen voor elke medewerker jaarlijks een beslissing ten aanzien van de beloning. Soms is deze impliciet, omdat de medewerker automatisch zijn of haar jaarlijkse periodiek ontvangt of geen periodiek meer krijgt omdat hij of zij aan het einde van de schaal zit. In andere gevallen vindt ook een expliciet beloningsgesprek plaats. Daarnaast moeten bij het in dienst nemen van nieuwe medewerkers natuurlijk beslissingen worden genomen over inschaling en salaris. In de vragenlijst zijn managers naar deze situaties gevraagd (zie ook de tabellen B4, B5 en B6 in de tabellenbijlage).

² Dit percentage volgt uit de opgave van de medewerkers zelf. Uit cijfers van het interdepartementale salarissysteem (IPA) komt een lager percentage; wellicht hebben ook eindschalers deze antwoordcategorie ingevuld.

Berenschot

De managers die de vragenlijst hebben ingevuld, geven gemiddeld leiding aan 14,7 medewerkers. Daarvan zijn er de afgelopen twaalf maanden gemiddeld 3,8 van functie of baan veranderd; daarnaast is van nog eens gemiddeld 1,1 medewerker de functie opnieuw gewaardeerd. Daardoor kon van 398 baan- of functiewijzigingen in beeld worden gebracht wat de beloningsgevolgen waren. In 42 procent van de gevallen was de uitkomst een hogere salarisschaal, in 7 procent een persoonlijke toeslag. In de overige gevallen waren er geen gevolgen voor het salaris of was er zelfs een lager salaris (met name bij de komst van medewerkers van buiten het Rijk).

Managers nemen beloningsbeslissingen voor de zittende en voor de nieuwe medewerkers. Per jaar gaat het om gemiddeld 13,5 expliciete en impliciete beloningsbeslissingen. Het overgrote deel van deze "beslissingen" betreft de jaarlijkse periodiek of de eindschaal-dus-geen-periodiek. In 7 procent van de beloningsbeslissingen gaat het om extra periodieken. Managers melden vaker formele gesprekken (bij 38 procent van de beslissingen) dan medewerkers (bij 16 procent van de beloningsbeslissingen).

Van de managers heeft 88 procent de afgelopen twaalf maanden een of meer bijzondere beloningen toegekend. Wanneer er sprake is van bijzondere beloning, gaat het in 60 procent van de gevallen om een eenmalige toeslag, bij 16 procent om een salaris uit een naasthogere schaal en bij 9 procent om een eenmalige toeslag voor een groep medewerkers. Maandelijkse toeslagen (vrijwel steeds voor individuele medewerkers en niet voor een groep) betreffen 5 procent van de bijzondere beloningen.

Berenschot

3. TEVREDENHEID OVER HET HUIDIGE STELSEL EN DE TOEPASSING ERVAN

In de vragenlijsten is de tevredenheid op twee manieren gemeten. Allereerst is aan medewerkers en managers gevraagd of ze tevreden zijn over de salarisaanpassing die ze in een periode van een jaar hebben ontvangen. Vervolgens is uitgebreid gevraagd naar de opvattingen van medewerkers en respondenten over (de toepassing van) het beloningsbeleid in algemene zin.

DE RECENTE SALARISAANPASSING

Aan medewerkers is gevraagd hoe tevreden ze zijn over de salarisaanpassing die ze de afgelopen twaalf maanden hebben ontvangen. Daarbij is onderscheid gemaakt naar een aantal aspecten, waarbij het zowel ging om de wijze waarop de aanpassing tot stand is gekomen als om de waardering van de aanpassing en de gevolgen die de medewerkers aan de aanpassing verbinden. De uitkomsten daarvan zijn opgenomen in tabel 2. De tevredenheid is over het algemeen niet hoog. Medewerkers zijn nog het meest tevreden over de wijze waarop de aanpassing tot stand is gekomen (de duidelijkheid daarvan en de rol van de leidinggevende) en minder over de mate waarin de aanpassing een waardering vormt voor hun inzet en resultaten. De salarisaanpassing leidt bij een minderheid van de respondenten (16 procent) tot extra motivatie; een nog kleinere minderheid (8 procent) geeft aan dat deze aanpassing reden is op zoek te gaan naar een andere baan.

Tabel 2. *Tevredenheid over salarisaanpassingen*

TEVREDENHEID OVER SALARISAANPASSINGEN (1 = HELEMAAL NIET MEE EENS, 5 = HELEMAAL MEE EENS)	GEMIDDELDE	% (HELEMAAL) MEE EENS
Het is mij duidelijk hoe deze aanpassing tot stand is gekomen	4,0	55
Ik vind deze aanpassing een waardering voor mijn inzet	3,1	29
Ik ben tevreden over deze aanpassing	3,2	33
Ik ben tevreden over de rol van mijn leidinggevende	3,2	38
Deze aanpassing maakt dat ik extra gemotiveerd ben	2,7	16
Deze aanpassing maakt dat ik op zoek ga naar een andere baan	2,2	8
Ik vind dat deze aanpassing in verhouding staat tot mijn prestaties	2,9	24
Ik vind deze aanpassing eerlijk ten opzichte van mijn collega's	3,2	30

Berenschot

Ik vind deze aanpassing eerlijk ten opzichte van wat in vergelijkbare functies elders gebeurt	2,8	21
Ik vind dat ik nu te laag word beloond	3,6	50

Berenschot

In een nadere analyse is gekeken of de tevredenheid vooral samenhangt met persoonlijke kenmerken of juist met de kenmerken van de organisatie. Deze analyse laat zien dat de tevredenheid over de laatste salarisaanpassingen vooral lijkt samen te hangen met persoonlijke kenmerken. Er is in mindere mate samenhang met organisatiekenmerken. Het zijn vooral de oudere medewerkers, met een lang dienstverband, die daardoor ook vaker aan het einde van hun schaal zitten, die het minst tevreden zijn over de recente beloningsaanpassingen. Uiteindelijk vindt de helft van de medewerkers dat ze nu te laag worden beloond.³

Managers zullen met een andere optiek de recente salarisaanpassing beoordelen. Aan managers is gevraagd wat de bijdrage is die de salarisaanpassing levert aan een aantal elementen van hun personeelsbeleid. De uitkomsten daarvan zijn weergegeven in tabel 3.

Tabel 3. *Effect van salarisaanpassingen (managers)*

GEMIDDELDE BEOORDELING VAN DE BIJDRAGE DIE DE SALARISAANPASSING LEVERT AAN:	GEMIDDELDE	% (HELEMAAL) MEE EENS
Het waarderen van de inzet van de medewerker(s)	4,2	77
Een goede werkrelatie met de medewerker(s)	3,3	42
De motivatie van de medewerker(s)	3,9	70
Het behouden van mensen	3,2	39
Het aantrekken van nieuwe mensen	2,7	23
De goede onderlinge beloningsverhoudingen binnen de afdeling	3,0	34
Een goede (belonings)verhouding ten opzichte van andere werkgevers	3,0	32

Hoewel de vragen niet helemaal op dezelfde manier zijn gesteld, zijn managers positiever dan medewerkers over de bijdrage van de salarisaanpassing aan de

³ Deze cijfers zijn niet rechtstreeks te vergelijken met ander onderzoek. Wel zijn er andere onderzoeken waarin de tevredenheid van medewerkers bij de overheid wordt vergeleken met de tevredenheid van werknemers elders. Uit het tweejaarlijkse OSA-arbeidsaanbodpanel blijkt dat de tevredenheid over de hoogte van het loon bij de overheid iets lager ligt dan in sectoren als banken en transport, maar hoger ligt dan in de handel (1999). In recent TNO-onderzoek blijkt 51 procent van de werkenden bij de overheid tevreden met het salaris, wat precies overeenkomt met het gemiddelde van alle onderzochte sectoren. In de zorgsector is de tevredenheid lager, in sectoren als de industrie, de horeca, het hoger onderwijs en het bankwezen is het percentage tevreden werknemers hoger (P. Smulders, "Hoe denken Nederlanders over hun werk?", TNO 2001).

Berenschot

waardering van de inzet en de motivatie van de medewerker.

Berenschot

HET HUIDIGE BELONINGSBELEID

Er is niet alleen gevraagd naar de tevredenheid over recente aanpassingen, maar ook naar de tevredenheid over het huidige beloningsbeleid bij de sector Rijk in algemene zin. De uitkomsten zijn weergegeven in tabel 4.

Bij de medewerkers en managers valt op dat een grote meerderheid (zeer) tevreden is over secundaire arbeidsvoorwaarden (ouderschapsverlof, deeltijd, arbeidstijden, pensioen, etc.) Ook de duidelijkheid wordt door medewerkers nog hoog gewaardeerd. Men is het echter niet eens met de stelling dat er voldoende keuzemogelijkheden zijn. De meerderheid van de respondenten is het ook niet eens met de stelling dat de beloning motiveert. Evenmin onderstreept men de stelling dat opleiding en ervaring dan wel kennis en ervaring voldoende worden beloond; in nog mindere mate vindt men dat de beloning overeenkomt met de resultaten die men tot stand brengt. Wanneer medewerkers een vergelijking maken met soortgelijke functies elders en met andere werkgevers, is men evenmin tevreden. Voor 22 procent van de medewerkers is de beloning een belangrijke factor om bij de sector Rijk te blijven werken.

De medewerkers zijn dus niet alleen kritisch wanneer de vergelijking met andere werkgevers wordt gemaakt. Ze vinden ook dat ze binnen het Rijk onvoldoende salaris- en loopbaanperspectief hebben.

Wanneer managers wordt gevraagd hoe zij als medewerker de huidige beloning bij het Rijk waarderen, dan zijn zij gemiddeld meer tevreden dan medewerkers, en vooral over de beloning in relatie tot opleiding/ervaring, kennis/vaardigheden en resultaten en over de duidelijkheid en het loopbaanperspectief. Op de meeste onderdelen zijn managers dus meer tevreden dan medewerkers. Daarentegen geven zij minder vaak dan medewerkers aan dat de beloning een belangrijke factor is om bij het Rijk te blijven werken.

Berenschot

Tabel 4. Waardering van het huidige beloningsbeleid als medewerker

% (HELEMAAL) MEE EENS	MEDEWERKERS	MANAGERS
De sector Rijk biedt goede secundaire arbeidsvoorwaarden	83	79
Het is mij duidelijk hoe mijn eigen beloning totstandkomt*	59	66
Het is mij duidelijk op welke punten ik beoordeeld word	58	63
Mijn beloning motiveert mij in mijn werk	38	39
Ik heb voldoende keuzemogelijkheden in de vorm waarin ik mijn beloning wil ontvangen	35	32
Ik vind dat mijn opleiding en ervaring voldoende worden beloond*	33	43
De sector Rijk biedt voldoende salarisperspectief	33	34
De sector Rijk biedt mij voldoende loopbaanperspectief*	29	39
Ik ben tevreden over mijn salaris in vergelijking met soortgelijke functies elders	28	27
Ik vind dat mijn kennis en vaardigheden voldoende worden beloond*	27	36
De sector Rijk biedt een rechtvaardige beloning	23	24
Wat de beloning betreft, is de sector Rijk een aantrekkelijke werkgever	22	18
De beloning is voor mij een belangrijke factor om binnen de sector Rijk te blijven	22	13
Mijn salaris komt overeen met de resultaten die ik tot stand breng*	16	22
Ik heb het gevoel dat ik zelf invloed kan uitoefenen op de hoogte van mijn salaris*	7	8

* Managers hebben hier een significant hogere (gemiddelde) beoordeling dan medewerkers.

Ruim de helft van alle rijksdienstmedewerkers is werkzaam bij een van de drie grote uitvoeringsorganisaties (Belastingdienst, DJI en Rijkswaterstaat). Daarnaast geldt voor de Belastingdienst dat zij al lang een wat afwijkend beloningsbeleid voert. De Belastingdienst hanteert het instrument van de groepsfuncties, gekoppeld aan de zwaarte van de werkprocessen. Een groepsfunctie loopt over drie schalen (bijvoorbeeld 7 t/m 9 of 11 t/m 13). Voor de medewerkers is een automatische doorloop vastgesteld tot aan het hoogste schaalniveau binnen de eigen groepsfunctie. Om deze reden is onderzocht of er verschil is in waardering van het huidige beloningsbeleid naar overheidsorganisatie, waarbij onderscheid is gemaakt naar Belastingdienst, overige uitvoeringsorganisaties en overige ministeries en ministerieonderdelen. Over het algemeen ligt de waardering van de beloning het hoogste bij de kernministeries, gevolgd door de Belastingdienst (zie tabel B8). Bij de

Berenschot

Belastingdienst zijn de medewerkers wel vaker tevreden dan bij kernministeries als het gaat om de duidelijkheid over de totstandkoming van de beloning en de keuzemogelijkheden in de beloning.

Berenschot

Ook is gekeken of de waardering over het huidige beloningsbeleid verschilt naar de aard van de functie van de individuele medewerker. Van alle medewerkers heeft 47 procent een uitvoerende/productiefunctie, 24 procent een ondersteunende functie, 22 procent rekent de eigen functie tot staf/beleid/advies en 7 procent van de medewerkers heeft een leidinggevende functie. Hier wijken vooral de staf- en beleidsmedewerkers op een aantal punten (in positieve zin) af: zij zijn het meest tevreden over de hoogte van de beloning en het loopbaanperspectief (over dit laatste aspect zijn ook de managers relatief tevreden). Medewerkers met een ondersteunende functie delen het vaakst de stelling dat de beloning hen motiveert in het werk. Dit kan zowel duiden op de waardering van de beloning als op het relatief hoge belang dat men hecht aan de beloning (zie tabel B9).

Ten slotte is bij de medewerkers gekeken of er een samenhang is tussen persoonlijke kenmerken en de tevredenheid met de beloning. De resultaten daarvan zijn opgenomen in tabel B10. Tevredenheid differentieert niet naar opleidingsniveau maar wel naar leeftijd. Jongeren (tot 35 jaar) zijn vaker (redelijk) tevreden dan ouderen. Vrouwen en werknemers in deeltijd zijn over meer aspecten tevreden dan mannen en voltijdwerkers. Gedurende de eerste vijf jaar van de ambtenarenloopbaan is men ook over meer aspecten tevreden dan daarna. Ten slotte blijken werknemers in lagere schalen (tot en met schaal 7) vaker minder tevreden dan werknemers in hogere schalen.

Aan managers is ook gevraagd hoe men het huidige beloningsbeleid waardeert als managementtool. Managers zijn dan positief over de duidelijkheid van de instrumenten en de beloningssystematiek, over de openheid binnen de afdeling en de communicatie naar de medewerkers (zie tabel B11). Voor het overige vindt slechts een minderheid van de managers dat er nu sprake is van:

- voldoende bewegingsruimte voor marktconforme beloning (7%)
- voldoende mogelijkheden in fuwasys om de formatie flexibel in te richten (8%)
- voldoende bevoegdheden voor de waardering van functies (12%)
- fuwasys als adequaat managementtool (16%)
- een rechtvaardige basis voor beloning in fuwasys (21%)
- voldoende budget voor beloningsinstrumenten (23%)
- voldoende bevoegdheden voor de inrichting van de formatie (23%)
- voldoende mogelijkheden om extra te belonen bij goede prestaties (41%).

Berenschot

Managers missen dus vooral de flexibiliteit en de bewegingsruimte ten aanzien van de (structurele) beloning en de inrichting van de formatie. Fuwasys wordt niet flexibel gevonden, maar ook niet getypeerd als een rechtvaardige basis.

Berenschot

4. ORGANISATIE: KENMERKEN EN VERANDERINGEN

- De vraag naar andere beloningsvormen vloeit mede voort uit veranderingen in en rond de organisatie van het werk. Daarnaast gedijen specifieke beloningsvormen beter in bepaalde organisatorische omstandigheden dan in andere. In de vragenlijst zijn managers en medewerkers daarom bevraagd op een groot aantal organisatorische kenmerken. Van verschillende typering konden de respondenten aangeven of zij deze niet, enigszins of in sterke mate van toepassing vonden op het werk van de afdeling. Bij een aantal typering kregen managers en medewerkers verschillende maar vergelijkbare formuleringen voorgelegd.
- Een minderheid van managers en medewerkers typeert het eigen werk als een standaardproduct. Voor de stelling dat medewerkers binnen teams zelf verantwoordelijk zijn voor de organisatie van het werk, is bij managers en medewerkers juist veel steun. Als het gaat om de relatie tussen medewerker en manager, valt op dat beide groepen deze verschillend waarderen. Managers vinden dat zij veel aandacht besteden aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, medewerkers zijn het daar minder mee eens. Veel managers geven aan periodiek afspraken te maken met medewerkers over de resultaten die zij moeten behalen, medewerkers delen deze waarneming veel minder. Over de vraag of managers de resultaten van individuele medewerkers goed kunnen meten, zijn managers en medewerkers het overigens gemiddeld wel eens (zie verder tabel B12).
- Voor het overige zullen deze organisatorische kenmerken terugkomen in het volgende hoofdstuk: leiden bepaalde typering tot specifieke voorkeuren voor toekomstige beloningsvormen?
-
- De verwachtingen ten aanzien van de toekomst zijn aan de hand van zeven trends voorgelegd aan managers en medewerkers. Managers verwachten dat alle genoemde trends van toepassing zullen zijn op hun werk. De meerderheid van hen verwacht dat er in sterke mate sprake zal zijn van meer ICT, kritischer klanten en meer aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Ook verwacht de helft van de managers beter meetbare resultaten, meer projectmatige samenwerking, een flexibeler organisatie van het werk en medewerkers die steeds vaker zelf zullen moeten beslissen over de uitvoering van het werk. Medewerkers verwachten eveneens in sterke mate dat ICT meer zal worden toegepast en dat klanten kritischer zullen worden. Een groot deel van de medewerkers signaleert ook de overige trends, maar minder sterk dan de managers (zie tabel B13).

Berenschot

Berenschot

5. TOEKOMSTIGE BELONINGSINSTRUMENTEN EN -GRONDSLAGEN

In de vragenlijst zijn enkele vragen gesteld over het toekomstige beloningsstelsel. Daarbij is onderscheid gemaakt naar beloningsinstrumenten en beloningsgrondslagen. Bij de beloningsinstrumenten is van de huidige instrumenten gevraagd of respondenten deze kenden, tevreden waren over de toepassing ervan en deze in de toekomst meer of minder zouden willen toepassen.

BELONINGSINSTRUMENTEN

Vanuit de ervaringen met de huidige beloningsinstrumenten is de respondenten gevraagd naar de toekomst. Het gaat dan om de jaarlijkse periodiek, het toekennen van extra periodieken of juist het onthouden daarvan, de beloning in de naasthogere schaal, eenmalige toeslagen en maandelijksse toeslagen. Het overgrote deel van de managers wil in de toekomst vaker gebruik gaan maken van het toekennen van meer (94%) of minder (82%) periodieken en eenmalige (86%) of maandelijksse (71%) toeslagen. Ook voor medewerkers geldt dat steeds minstens driekwart in de toekomst meer variatie wil in de toepassing van huidige instrumenten. De steun voor de jaarlijkse periodiek is echter onder managers (51%) en medewerkers (78%) ook nog steeds vrij hoog (zie ook tabel B14).

BELONINGSGRONDSLAGEN

De vragenlijst bevatte geen uitgewerkte toets op gewenste beloningsvoorkeuren. Wel zijn medewerkers en managers gevraagd welke aspecten in de toekomst basis zouden moeten vormen voor de beloning. De voorkeuren van medewerkers en managers zijn opgenomen in tabel 5 (zie ook tabel B15 in de tabellenbijlage).

Naast steun voor elementen die nu de zwaarte van de functie bepalen (ad a, b en c), is er steun voor persoonlijke resultaten als basis voor de beloning. Afdelingsresultaten zouden enigszins een rol mogen spelen als basis voor de beloning, maar niet in sterke mate. Competenties en persoonlijke ontwikkeling (ad f en g) scoren eveneens hoog als aspecten waar de beloning in de toekomst op gebaseerd zou moeten zijn. Medewerker en manager verschillen in de mate waarin het oordeel van de laatstgenoemde in sterke mate een rol mag spelen: de meeste managers vinden dat dat oordeel in sterke mate een rol moet spelen, de meeste medewerkers vinden dat dat oordeel enigszins van betekenis moet zijn (zie ook tabel B15).

Berenschot

Over het algemeen is de steun voor andere beloningsgrondslagen groot, geen van de genoemde factoren wordt door meer dan eenderde van de respondenten volledig afgewezen.

Berenschot

Tabel 5. Voorkeur voor beloningsgrondslagen

DE BELONING BINNEN MIJN AFDELING DIEN IN DE TOEKOMST GEBASEERD TE ZIJN OP...	MEDEWERKERS		MANAGERS	
	<i>Enigszins (%)</i>	<i>In sterke mate (%)</i>	<i>Enigszins (%)</i>	<i>In sterke mate (%)</i>
a. de kennis die nodig is voor de functie	29	68	41	55
b. de complexiteit van de functie	23	74	22	75
c. de zelfstandigheid die de functie vereist	23	73	25	72
d. persoonlijke resultaten van medewerkers	25	72	28	71
e. de resultaten van de afdeling	50	16	56	18
f. het gedrag en de vaardigheden van de medewerker	26	71	26	72
g. (groei in) de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker	44	48	49	45
h. het oordeel van collega's en/of klanten	51	24	61	18
i. het oordeel van mijn leidinggevende/mijn oordeel over de medewerker als leidinggevende	57	35	45	51

In een nadere analyse is gekeken in welke mate de verschillende beloningsgrondslagen worden gecombineerd. Daarbij is gekeken naar de mate waarin respondenten van mening zijn dat bepaalde criteria "in sterke mate" de basis zouden mogen vormen voor de beloning. Kennis, complexiteit en zelfstandigheid zijn gecombineerd tot "functie-inhoud". Persoonlijke resultaten vormen de tweede beloningsgrondslag (afdelingsresultaten zijn buiten beschouwing gelaten). Gedrag en vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling zijn gecombineerd tot "competenties". Op basis daarvan is een typologie opgesteld waarin is aangegeven hoe de respondenten verschillende beloningsgrondslagen combineren. Sommige respondenten willen dat alle criteria in sterke mate een rol moeten spelen, anderen zijn explicieter in hun voorkeur: alleen de functie-inhoud als basis, of juist resultaten en/of competenties, al dan niet in combinatie met functie-inhoud. Zo ontstaat een verdeling in vijf groepen. In tabel 6 is vervolgens opgenomen hoe de medewerkers en managers zijn verdeeld over deze vijf groepen.

Het overgrote deel van de respondenten wil meer beloningscriteria dan alleen de functie-inhoud. De steun voor competenties als belangrijkste nieuwe beloningsgrondslag is onder managers groter dan onder medewerkers. Uiteindelijk wil circa 60 procent van de managers en van de medewerkers dat zowel resultaten als competenties een belangrijke rol spelen in een toekomstig beloningsstelsel.

Berenschot

Tabel 6. Vijf beloningsvoorkeuren

		MEDEWERKERS (%)	MANAGERS (%)
Huidig:	Wenst uitsluitend (in sterke mate) beloning op basis van functie-inhoud	12	7
Resultaten:	Wenst, naast beloning op basis van functie-inhoud, uitsluitend (in sterke mate) beloning op basis van persoonlijke resultaten en niet (in sterke mate) op basis van competenties	11	11
Competenties:	Wenst, naast beloning op basis van functie-inhoud, uitsluitend (in sterke mate) beloning op basis van competenties en niet (in sterke mate) op basis van resultaten	16	22
Alles:	Wenst (in sterke mate) beloning op basis van alle bevroegde beoordelingsgrondslagen	33	24
Nieuw:	Wenst beloning op persoonlijke resultaten en competenties (en niet in sterke mate op basis van functie-inhoud)	27	37

Dat neemt niet weg dat verschillende groepen werknemers verschillende accenten leggen. Bij beleidsdirecties, (centrale) stafdiensten, uitvoeringsorganisaties en toezichts- of handhavingsorganisaties is steeds de categorie die kiest voor alle beloningsgrondslagen de grootste, direct gevolgd door de categorie die in sterke mate hecht aan nieuwe beloningsgrondslagen. Medewerkers bij wetenschappelijke en onderzoeksorganisaties leggen het accent op persoonlijke resultaten als toekomstige beloningsgrondslag. Bij hen en bij medewerkers bij adviesorganen en Hoge Colleges van Staat is de steun voor nieuwe beloningsgrondslagen überhaupt het grootst. Naar aard van het werk (uitvoerend, ondersteunend, staf/beleid of leidinggevend) zijn er geen grote verschillen in de verdeling over deze categorieën (zie tabel B16). Wordt gekeken naar organisatorische kenmerken, dan blijkt vooral de uitgesproken voorkeur voor resultaten of competenties als beloningsgrondslag te variëren. Een ontwikkelingsgerichte manager leidt bij medewerkers tot een grotere voorkeur voor competenties als basis voor beloning. Organisaties waar de sfeer belangrijk wordt gevonden, blijken een goede voedingsbodem voor beide nieuwe beloningsvoorkeuren (zie ook tabel B17).

Berenschot

6. ENKELE CONCLUSIES

Deze rapportage vormt een weergave van de belangrijkste uitkomsten van een uitgebreide vragenlijst. Enkele opvallende conclusies zijn:

1. Belonen is niet los te zien van baan- of functieveranderingen en herwaardering van functies: in een periode van een jaar heeft 43 procent van de medewerkers daarmee te maken.
2. Van de medewerkers is 63 procent minder tevreden over het huidige beloningsbeleid, vooral mannen, voltijders, werknemers in de leeftijdscategorie vanaf 35 jaar en medewerkers tot en met schaal 7 zijn minder tevreden - in veel gevallen zullen deze kenmerken samenvallen.
3. Medewerkers bij de sector Rijk waarderen de secundaire arbeidsvoorwaarden en de duidelijkheid van het huidige stelsel en zijn toepassing. Ze missen echter waardering voor hun resultaten. Ook vindt men dat de sector Rijk onvoldoende perspectief op loopbaan- en salarisverbetering biedt.
4. Managers waarderen eveneens de transparantie in het huidige systeem, maar missen bewegingsvrijheid in formatie-inrichting en beloning.
5. De huidige instrumenten voor periodieke en bijzondere beloning zijn goed bekend en worden redelijk gewaardeerd. Er is daarnaast bereidheid om bewuster te belonen en meer variabele beloningsinstrumenten toe te passen.
6. Medewerkers hebben meer moeite met een sterke(re) rol van de leidinggevende bij de beloning dan managers zelf. Op dit moment rapporteren managers ook vaker dan medewerkers dat met medewerkers afspraken worden gemaakt over de te behalen resultaten; ook rapporteren zij vaker dan medewerkers (38 procent versus 16 procent) formele gesprekken over de jaarlijkse salarisaanpassing.
7. De bereidheid om nieuwe aspecten als toekomstige beloningsgrondslag te accepteren, is groot. In de toekomst wil 88 procent van de medewerkers en 93 procent van de managers graag resultaten en/of competenties als basis voor beloning, naast of zelfs in plaats van de kenmerken van de functie als beloningsgrondslag.

Berenschot

8. Medewerkers hebben vooral een voorkeur voor een combinatie van verschillende beloningsgrondslagen. Wel leggen medewerkers van verschillende organisatietypen verschillende accenten. Medewerkers bij uitvoerings- en handhavingsorganisaties leggen bijvoorbeeld meer het accent op competenties en medewerkers bij onderzoeksorganisaties meer het accent op resultaten als beloningsgrondslag.

30 juli 2001

Jan Peter van den Toren

Berenschot

BIJLAGE 1

VERANTWOORDING EN RESPONS

Berenschot

VERANTWOORDING EN RESPONS

De medewerkersvragenlijst is verzonden aan 3.000 medewerkers. De managersvragenlijst is verzonden aan een aselechte steekproef van 2.200 personen van wie verwacht werd dat ze manager zouden zijn (het was niet mogelijk om de groep van leidinggevendenden exact te identificeren in het salarissysteem dat voor de sector Rijk wordt gebruikt). De betreffende medewerkers en managers kregen op hun huisadres een brief, getekend door de directeur-generaal Management en Personeelsbeleid M. van Rijn (BZK), met het verzoek de vragenlijst in te vullen. Dit kon schriftelijk, via gebruik van een antwoordnummer, of via internet aan de hand van een unieke URL-code. Uiteindelijk hebben 2.205 personen gereageerd. Daarvan hebben 253 ervoor gekozen de internetvragenlijst in te vullen.

Bij de schriftelijke vragenlijst waren 261 vragenlijsten niet bruikbaar of te laat binnengekomen. Door een fout in de wijze van steekproeftrekking zijn circa 715 managersvragenlijsten gestuurd aan medewerkers, die de vragenlijsten vervolgens niet hebben teruggestuurd of oningevuld hebben teruggestuurd, waardoor het formulier uiteindelijk niet bruikbaar was. Uit een nadere analyse van de steekproeftrekking is gebleken dat uiteindelijk 1.485 vragenlijsten zijn verstuurd aan degenen van wie verwacht mocht worden dat zij manager zouden zijn.

Bij de internetvragenlijst werden alle leidinggevendenden automatisch langs de vragenlijst voor managers geleid (ook als men oorspronkelijk behoorde tot de medewerkerssteekproef) en niet-leidinggevendenden langs de medewerkersvragenlijst (ook als men ten onrechte een managersvragenlijst had ontvangen).

De nettorespons bedraagt 48 procent voor medewerkers en 35 procent bij managers. De totale nettorespons bedraagt 37 procent. De respons voor medewerkers is groot, kennelijk vonden veel respondenten het belangrijk (en doenlijk) om de vragenlijst in te vullen. De respons bij de managers is lager, maar de totale omvang van de respons (515 managers) is nog voldoende groot om uitspraken te doen over managers.

De respons wordt in de hiernavolgende tabel vergeleken met een aantal kenmerken van het totale personeelsbestand bij de rijksoverheid. De verdeling van de respons over de ministeries is goed vergelijkbaar met de feitelijke verdeling (gegevens 1999). Daarbij is bij drie ministeries onderscheid gemaakt naar het kernministerie en een grote uitvoeringsorganisatie: de Belastingdienst, de Dienst Justitiële Inrichtingen en Rijkswaterstaat.

Berenschot

Tabel A.1 Respons en feitelijke populatie (1999) bij de sector Rijk

	STEEKPROEF MANAGERS		STEEKPROEF MEDEWERKERS		RIJKSDIENST TOTAAL
	Aantal	%	Aantal	%	%
Algemene Zaken	3	1	9	1	0,3
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	15	3	27	2	2,0
Buitenlandse Zaken	30	6	26	2	2,7
Economische Zaken	28	5	62	4	4,2
Financiën (Belastingdienst)	80	16	422	30	27,8
Financiën (overig)	10	2	27	2	1,6
Justitie (Dienst Justitiële Inrichtingen)	48	9	182	13	14,2
Justitie (overig)	69	13	216	15	13,3
Landbouw, Natuurbeheer en Visserij	55	11	100	7	6,3
Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen	20	4	37	3	2,9
Sociale Zaken en Werkgelegenheid	17	3	21	1	2,1
Verkeer en Waterstaat (Rijkswaterstaat)	59	11	124	9	10,0
Verkeer en Waterstaat (overig)	25	5	45	3	3,3
Volksgezondheid, Welzijn en Sport	18	3	54	4	4,2
VROM	31	6	52	4	3,8
Hoge Colleges van Staat	5	1	18	1	1,4
Niet ingevuld	2	0	7	0	
Totaal	515	100	1.429	100	100

Ook de verdeling naar geslacht en arbeidsduur is goed vergelijkbaar met de rijksdienst als geheel. De salarisschalen 10 - 13 zijn iets oververtegenwoordigd, de allerlaagste en hoogste salarisschalen zijn (bij de medewerkerssteekproef) iets ondervertegenwoordigd.

Berenschot

Tabel A.2 Respons en feitelijke populatie naar een aantal kenmerken (in %)

KENMERKEN	STEEKPROEF MANAGERS	STEEKPROEF MEDEWERKERS	RIJKSDIENST TOTAAL
<i>Geslacht</i>			
· Man	85	65	65
· Vrouw	15	34	35
<i>Arbeidsduur</i>			
· Voltijd	89	78	79
· Deeltijd	10	22	21
<i>Salarisschaal</i>			
· 1 - 4	-	4,5	8,9
· 5 - 9	10,5	57,7	58,0
· 10 - 13	32,6	35,7	28,1
· 14+ ⁴	56,9	2,1	5,1

⁴ Het beloningsstelsel is van toepassing op de schalen 1 - 18. Uit deze schalen is ook de steekproef getrokken. De gegevens in deze tabel voor de gehele rijksdienst betreffen ook schaal 19.

Berenschot

BIJLAGE 2

WAARDEREN EN BELONEN BIJ DE RIJKSDIENST - TABELLENBIJLAGE

WAARDEREN EN BELONEN BIJ DE RIJKSDIENST - TABELLENBIJLAGE

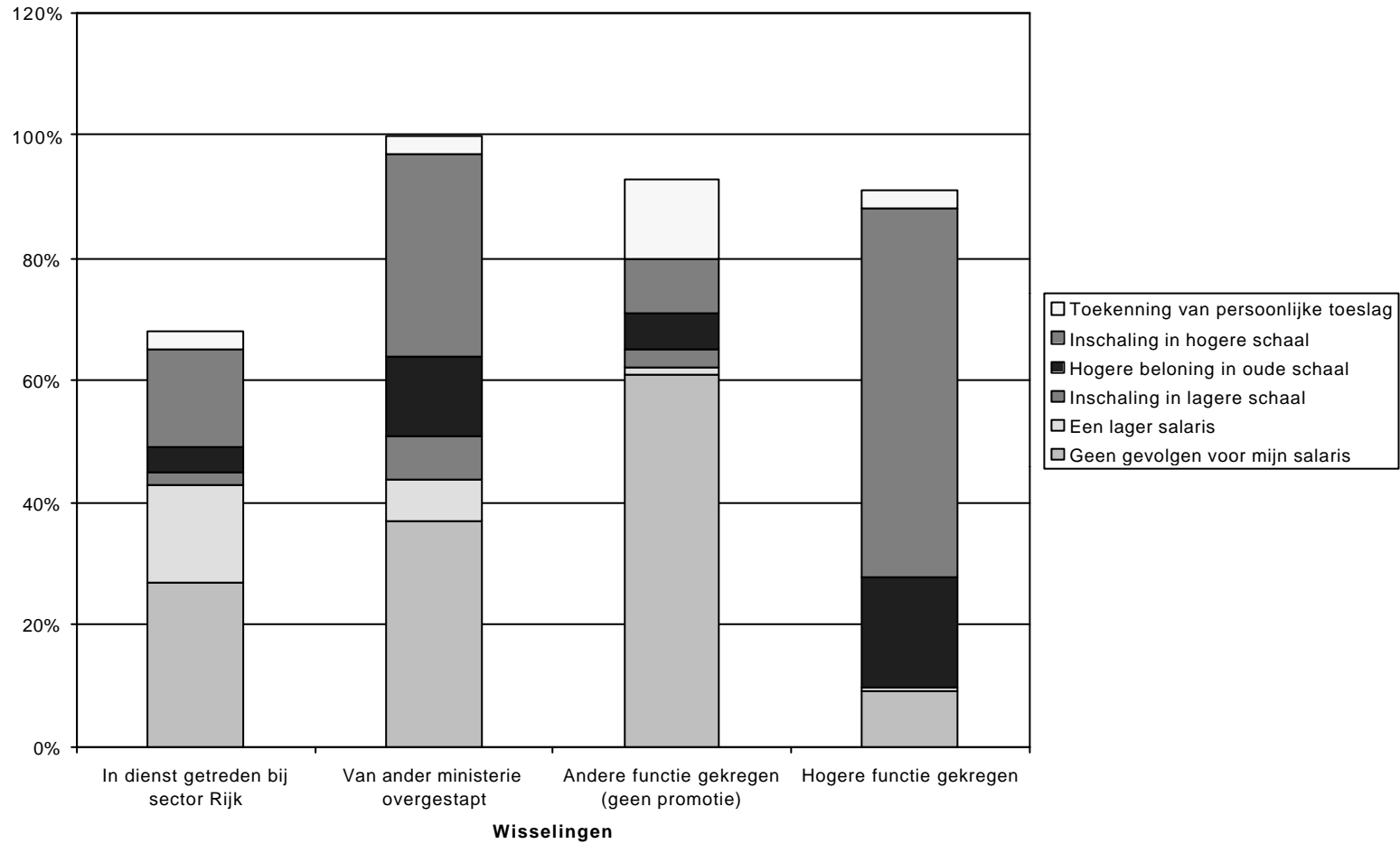
B.1 Baan en functiewisselingen en consequenties voor het salaris (medewerkers)

	In dienst getreden bij sector Rijk		Van ander ministerie overgestapt		Andere functie gekregen (geen promotie)		Hogere functie gekregen		Lagere functie gekregen		Functie is opnieuw gewaardeerd		Geen van deze		Niet ingevuld		Totaal	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Geen gevolgen voor mijn salaris	33	27%	11	37%	108	61%	12	9%	4	100%	28	28%	9	1%	-	-	205	14%
Een lager salaris	20	16%	2	7%	2	1%	2	1%	-	-	1	1%	-	-	-	-	27	2%
Inschaling in lagere schaal	3	2%	2	7%	5	3%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	1%
Hogere beloning in oude schaal	5	4%	4	13%	10	6%	26	18%	-	-	11	11%	-	-	-	-	56	4%
Inschaling in hogere schaal	20	16%	10	33%	16	9%	85	60%	-	-	53	53%	-	-	-	-	184	13%
Toekenning van persoonlijke toeslag	4	3%	1	3%	23	13%	4	3%	-	-	5	5%	-	-	-	-	37	3%
Anders	33	27%	-	-	13	7%	12	9%	-	-	3	3%	2	0%	-	-	63	4%
Niet ingevuld	6	5%	-	-	1	1%	-	-	-	-	-	-	754	99%	86	100%	847	59%
	124	100%	30	100%	178	100%	141	100%	4	100%	101	100%	765	100%	86	100%	1.429	100%

Berenschot

Grafiek C.1

Baan- en functiewisselingen met consequenties voor het salaris



Berenschot

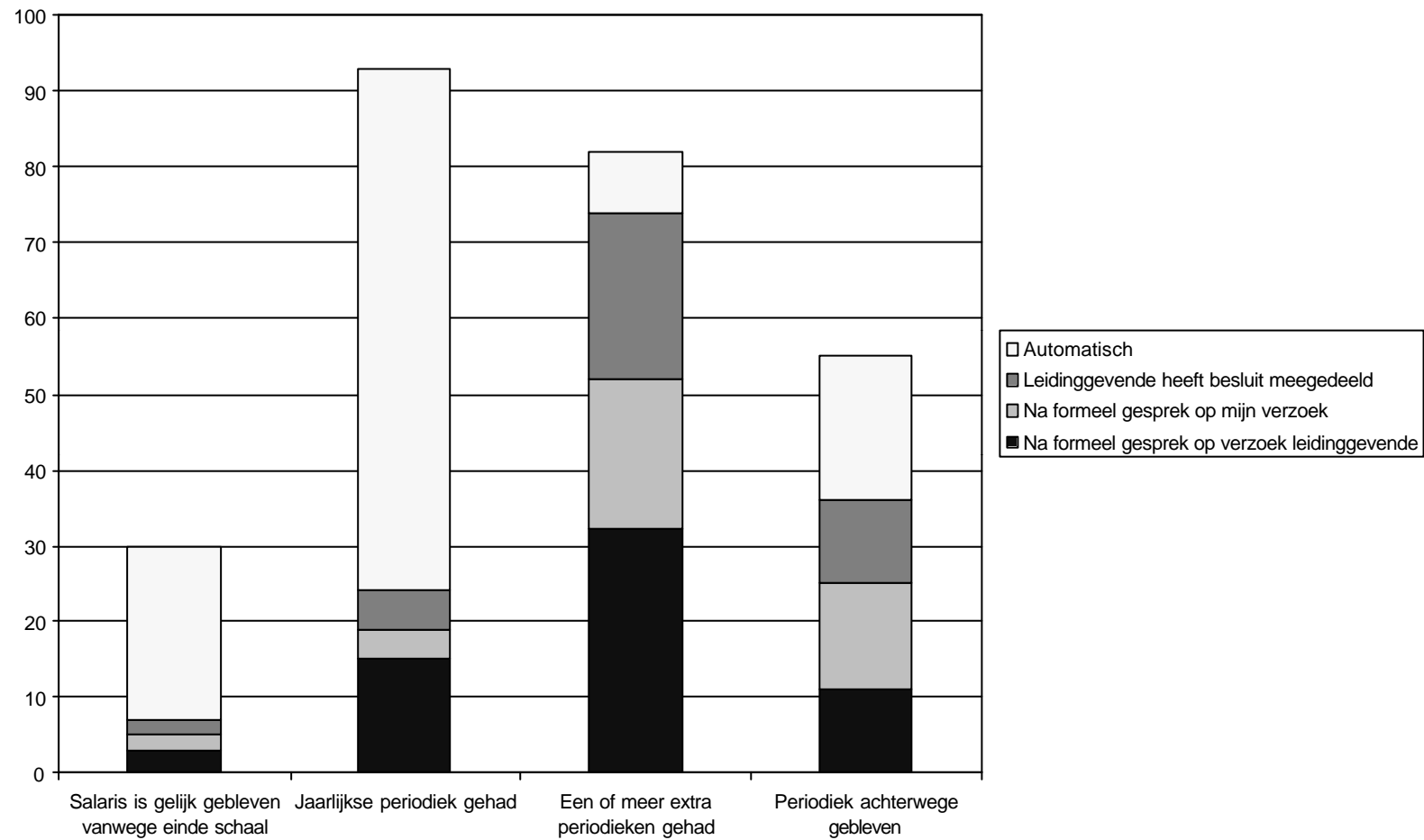
B.2 Salarisaanpassing (medewerkers)

Wat zijn hiervan de gevolgen geweest voor het salaris en hoe is deze salarisaanpassing totstandgekomen?

	Salaris is gelijk gebleven vanwege einde schaal		Jaarlijkse periodiek gehad		Een of meer extra periodieken gehad		Periodiek achter- wege gebleven		Niet ingevuld		Totaal	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Na formeel gesprek op verzoek leidinggevende	24	3	78	15	47	32	4	11	3	7	156	11
Na formeel gesprek op mijn verzoek	12	2	19	4	30	20	5	14	3	7	69	5
Leidinggevende heeft besluit meegedeeld	16	2	24	5	33	22	4	11	2	4	79	6
Automatisch	157	23	350	69	12	8	7	19	2	4	528	37
Weet ik niet	11	2	18	4	1	1	7	19			37	3
Niet van toepassing	435	63	18	4	20	14	9	24	19	42	501	35
Niet ingevuld	37	5			5	3	1	3	16	36	59	4
Totaal	692	100	507	100	148	100	37	100	45	100	1.429	100

Berenschot

Grafiek C.2 Salarisaanpassing (medewerkers)



Berenschot

B.3 Bijzondere beloning (medewerkers)

In hoeverre is er sprake van bijzondere beloning en hoe is deze totstandgekomen?

	Ja, salaris uit naasthogere schaal		Ja, eenmalige toeslag alleen voor mij		Ja, eenmalige toeslag voor groep		Ja, persoonlijke maandelijkse toeslag		Ja, maandelijkse toeslag voor groep		Toeslag is ingetrokken		Anders		Geen sprake van bijzondere beloning		Niet ingevuld		Totaal	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Na formeel gesprek op verzoek leidinggevende	9	23%	23	10%	1	1%			1	13%			3	2%	2	0%			39	3%
Na formeel gesprek op mijn verzoek	9	23%	13	6%	2	3%	2	17%					1	1%	1	0%			28	2%
Leidinggevende heeft besluit meegedeeld	16	41%	181	77%	57	79%	6	50%	6	75%	1	50%	46	25%	3	0%			316	22%
Weet ik niet			6	3%	6	8%							6	3%	5	1%			23	2%
Niet van toepassing	4	10%	12	5%	6	8%	2	17%	1	13%			7	4%	39	5%	1	5%	72	5%
Niet ingevuld	1	3%	1	0%			2	17%			1	50%	118	65%	808	94%	20	95%	951	67%
Totaal	39	100	236	100	72	100	12	100	8	100	2	100	181	100	858	100	21	100	1.429	100%

Berenschot

B.4 Baan- en functiewijzigingen en gevolgen voor de beloning (managers)

Welke van de onderstaande situaties heeft zich de afgelopen twaalf maanden als laatste voorgedaan en wat waren de gevolgen voor het salaris?

	Nieuwe medewerker van buiten de sector Rijk aangenomen		Nieuwe medewerker van ander ministerie		Medewerker heeft andere functie gekregen (geen promotie)		Medewerker heeft binnen ministerie hogere functie gekregen		Een functie is opnieuw gewaardeerd		Geen van deze		Niet ingevuld		Totaal	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Geen gevolgen voor het salaris	36	24%	6	22%	47	55%	6	7%	9	17%	2	5%	14	18%	120	23%
Een lager salaris	11	7%	2	7%	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	15	3%
Inschaling in een lagere schaal	4	3%	2	7%	2	2%	2	2%	6	11%	0	0%	0	0%	16	3%
Inschaling in de oude/een gelijke schaal	29	20%	7	26%	18	21%	13	16%	13	24%	0	0%	8	10%	88	17%
Inschaling in een hogere schaal	41	28%	12	44%	19	22%	60	72%	36	67%	1	3%	17	22%	186	36%
Toekenning van een persoonlijke toeslag	14	9%	1	4%	10	12%	2	2%	2	4%	0	0%	2	3%	31	6%
Anders, namelijk	25	17%	3	11%	5	6%	1	1%	3	6%	0	0%	2	3%	39	8%
Niet ingevuld	5	3%	1	4%	2	3%	4	5%	1	2%	36	95%	44	56%	93	18%
Totaal	149	100%	27	100%	86	100%	83	100%	52	100%	39	100%	78	100%	515	100%

Berenschot

B.5 Beloningsbeleid (managers)

Welke situatie heeft zich de laatste twaalf maanden als laatste voorgedaan en hoe is deze beslissing totstandgekomen?

	Geen salarisverhoging vanwege einde schaal		De medewerker heeft de jaarlijkse periodiek ontvangen		De medewerker heeft één of meer extra periodieken gehad		De periodiek van de medewerker is achterwege gebleven		Niet ingevuld		Totaal	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Na een formeel gesprek op mijn initiatief	8	13%	76	32%	72	68%	8	80%	18	20%	182	36%
Na een formeel gesprek op verzoek medewerker	3	5%	4	2%	6	6%		0%	1	2%	14	3%
Zonder gesprek door mij besloten	2	4%	7	3%	5	5%		0%	4	5%	18	4%
Automatisch	37	59%	138	57%		0%		0%	20	22%	195	38%
Anders, namelijk	2	4%	7	3%	18	17%		0%	8	9%	35	7%
Niet van toepassing	10	16%	5	3%	4	4%	1	10%	13	15%	33	7%
Niet ingevuld	1	2%	6	3%	2	2%	1	10%	28	31%	38	8%
Totaal	63	100%	243	100%	107	100%	10	100%	92	100%	515	100%

Berenschot

B.6 Bijzondere beloning (managers)

Welke vorm van bijzondere beloning is gedurende de afgelopen twaalf maanden als laatste toegekend binnen de afdeling en hoe is deze beloning totstandgekomen?

	Een salaris uit de naasthogere schaal		Een eenmalige toeslag die alleen voor een medewerker geldt		Een eenmalige toeslag voor een groep medewerkers		Een persoonlijke maandelijkse toeslag		Een maandelijkse toeslag voor een groep medewerkers		Een toeslag is ingetrokken		Anders		Geen van deze		Niet ingevuld		Totaal	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Na een formeel gesprek op mijn initiatief	34	59%	77	36%	7	22%	9	50%		0%		0%	6	20%	1	2%	20	22%	154	30%
Na een formeel gesprek op verzoek medewerker	2	4%	4	2%		0%	2	12%		0%		0%		0%		0%	1	2%	9	2%
Zonder gesprek door mij besloten	5	9%	78	36%	9	28%	2	12%		0%	1	34%	10	34%		0%	12	14%	117	23%
Automatisch	0	0%	4	2%	1	4%	1	6%		0%	1	34%	2	7%	1	2%		0%	10	2%
Anders, namelijk	13	23%	45	21%	11	34%	3	17%	1	100%	1	34%	7	24%		0%	18	20%	99	20%
Niet van toepassing	4	7%	6	3%	4	13%		0%		0%		0%	4	14%	8	13%	5	6%	31	7%
Niet ingevuld	0	0%	3	2%	1	4%	1	6%		0%		0%	1	4%	53	85%	36	40%	95	19%
Totaal	58	100%	217	100%	33	100%	18	100%	1	100%	3	100%	30	100%	63	100%	92	100%	515	100%

Berenschot

B.7 Waardering van het huidige beloningsbeleid als medewerker (medewerkers respectievelijk managers)

Hoe denkt u over beloning binnen de sector Rijk? 1 = helemaal niet mee eens, 5 = helemaal mee eens	MEDEWERKERS		MANAGERS	
	Gemiddelde	% (helemaal) mee eens	Gemiddelde	% (helemaal) mee eens
De sector Rijk biedt mij voldoende salarisperspectief	2,7	33%	2,8	34%
Ik vind dat mijn opleiding en ervaring bij de rijksoverheid voldoende worden beloond	2,8	33%	3,0*	43%
Ik vind dat mijn kennis en vaardigheden bij de rijksoverheid voldoende worden beloond	2,7	27%	2,8*	36%
Mijn beloning motiveert mij in mijn werk	3,1	38%	3,1	39%
Ik heb het gevoel dat ik zelf invloed kan uitoefenen op de hoogte van mijn salaris	1,8	7%	2,0*	8%
Mijn salaris komt overeen met de resultaten die ik tot stand breng	2,4	16%	2,5*	22%
Wat de beloning betreft, is de sector Rijk een aantrekkelijke werkgever	2,6	22%	2,5	18%
Het is mij duidelijk hoe mijn eigen beloning totstandkomt	3,4	59%	3,6*	66%
Het is mij duidelijk op welke punten ik beoordeeld word	3,3	58%	3,4	63%
De sector Rijk biedt mij voldoende loopbaanperspectief	2,7	29%	3,0*	39%
De beloning is voor mij een belangrijke factor om binnen de sector Rijk te blijven werken	2,6	22%	2,3	13%
Ik heb voldoende keuzemogelijkheden in de vorm waarin ik mijn beloning wil ontvangen (extra vrije dagen, etc.)	2,9	35%	2,7	32%
De sector Rijk biedt goede secundaire arbeidsvoorwaarden (ouderschapsverlof, deeltijd-mogelijkheden, arbeidstijden, pensioen, etc.)	4	83%	3,9	79%
Ik ben tevreden over mijn salaris in vergelijking met soortgelijke functies elders	2,8	28%	2,7	27%
De sector Rijk biedt een rechtvaardige beloning	2,8	23%	2,8	24%

* Significant hogere beoordeling dan medewerkers.

Berenschot

B.8 Waardering van het huidige beloningsbeleid naar overheidsorganisatie

	% (HELEMAAL) MEE EENS		
	Uitvoerings-organisatie	Belastingdienst	Kernministerie
De sector Rijk biedt mij voldoende salarisperspectief	26%	31%	37%
Ik vind dat mijn opleiding en ervaring bij de rijksoverheid voldoende worden beloond	24%	31%	38%
Ik vind dat mijn kennis en vaardigheden bij de rijksoverheid voldoende worden beloond	20%	24%	32%
Mijn beloning motiveert mij in mijn werk	37%	31%	42%
Ik heb het gevoel dat ik zelf invloed kan uitoefenen op de hoogte van mijn salaris	6%	8%	7%
Mijn salaris komt overeen met de resultaten die ik tot stand breng	11%	14%	19%
Wat de beloning betreft, is de sector Rijk een aantrekkelijke werkgever	16%	19%	26%
Het is mij duidelijk hoe mijn eigen beloning totstandkomt	47%	70%	58%
Het is mij duidelijk op welke punten ik beoordeeld word	50%	71%	54%
De sector Rijk biedt mij voldoende loopbaanperspectief	24%	33%	30%
De beloning is voor mij een belangrijke factor om binnen de sector Rijk te blijven werken	18%	25%	22%
Ik heb voldoende keuzemogelijkheden in de vorm waarin ik mijn beloning wil ontvangen (extra vrije dagen, etc.)	21%	55%	29%
De sector Rijk biedt goede secundaire arbeidsvoorwaarden (ouderschapsverlof, deeltijd-mogelijkheden, arbeidstijden, pensioen, etc.)	78%	86%	84%
Ik ben tevreden over mijn salaris in vergelijking met soortgelijke functies elders	21%	27%	32%
De sector Rijk biedt een rechtvaardige beloning	18%	19%	28%

Berenschot

B.9 Waardering van het huidige beloningsbeleid naar functietype

	% (HELEMAAL) MEE EENS			
	Uitvoerend/ productie	Ondersteunend	Staf/beleid/advies	Leidinggevend/ management
De sector Rijk biedt mij voldoende salarisperspectief	29%	30%	45%	27%
Ik vind dat mijn opleiding en ervaring bij de rijksoverheid voldoende worden beloond	29%	31%	43%	32%
Ik vind dat mijn kennis en vaardigheden bij de rijksoverheid voldoende worden beloond	22%	27%	38%	25%
Mijn beloning motiveert mij in mijn werk	33%	46%	37%	40%
Ik heb het gevoel dat ik zelf invloed kan uitoefenen op de hoogte van mijn salaris	6%	7%	7%	13%
Mijn salaris komt overeen met de resultaten die ik tot stand breng	13%	17%	19%	16%
Wat de beloning betreft, is de sector Rijk een aantrekkelijke werkgever	20%	25%	25%	16%
Het is mij duidelijk hoe mijn eigen beloning totstandkomt	60%	57%	58%	66%
Het is mij duidelijk op welke punten ik beoordeeld word	61%	61%	45%	65%
De sector Rijk biedt mij voldoende loopbaanperspectief	26%	28%	36%	34%
De beloning is voor mij een belangrijke factor om binnen de sector Rijk te blijven werken	22%	27%	16%	25%
Ik heb voldoende keuzemogelijkheden in de vorm waarin ik mijn beloning wil ontvangen (extra vrije dagen, etc.)	37%	34%	34%	32%
De sector Rijk biedt goede secundaire arbeidsvoorwaarden (ouderschapsverlof, deeltijdmogelijkheden, arbeidstijden, pensioen, etc.)	82%	84%	84%	80%
Ik ben tevreden over mijn salaris in vergelijking met soortgelijke functies elders	27%	28%	35%	19%
De sector Rijk biedt een rechtvaardige beloning	20%	23%	32%	21%

Berenschot

B.10 Tevredenheid over het huidige beloningsbeleid, naar diverse persoonlijke kenmerken (medewerkers)

Gekeken is naar het aantal van de in tabel B9 genoemde stellingen waar de respondenten het mee eens of helemaal mee eens zijn. Is men over elf of meer aspecten tevreden, dan gelden zij als "zeer tevreden". Is men het met zes tot tien stellingen (helemaal) eens, dan zijn ze te betitelen als "redelijk tevreden". Worden niet meer dan vijf stellingen ondersteund, dan krijgen de respondenten de kwalificatie "minder tevreden". Op deze wijze zijn diverse categorieën werknemers in te delen naar mate van tevredenheid.

	MINDER TEVREDEN	REDELIJK TEVREDEN	ZEER TEVREDEN
Medewerkers (N)	896	401	132
L(b)o	63	26	11
Mavo/havo/vwo/mbo	62	29	9
Hbo/wo	63	28	9
Tot 35 jaar	54	36	9
35 - 50 jaar	64	26	10
50 jaar en ouder	67	26	7
Man	68	24	8
Vrouw	54	35	12
Voltijd	64	27	9
Deeltijd	57	33	11
Tot 5 jaar werkzaam bij het Rijk	57	31	12
5 - 15 jaar werkzaam bij het Rijk	63	29	8
15 jaar of langer werkzaam bij het Rijk	65	26	9

Berenschot

Totaal	63	28	9

	MINDER TEVREDEN	REDELIJK TEVREDEN	ZEER TEVREDEN
Medewerkers (N)	896	401	132
Schaal 3	73	14	14
Schaal 4	76	19	5
Schaal 5	57	36	7
Schaal 6	72	22	6
Schaal 7	70	23	7
Schaal 8	61	30	10
Schaal 9	63	27	10
Schaal 11	61	30	10
Schaal 12	58	32	11
Schaal 13	53	34	13
Schaal 14	65	21	14
Totaal	63	28	9

Berenschot

B.11 Beoordeling van het huidige beloningsbeleid vanuit managementperspectief (managers)

	GEMIDDELDE	% (HELEMAAL) MEE EENS
Het is mij duidelijk welke instrumenten ik kan inzetten om mijn medewerkers te belonen	3,9	81%
Het is mij duidelijk via welke systematiek ik mijn medewerkers kan beoordelen	3,9	81%
Ik heb voldoende ondersteuning van de personeelsafdeling bij het beoordelen en belonen	3	39%
De beloning van de sector Rijk maakt het voor mij moeilijk om nieuwe medewerkers te werven	3,4	52%
Ik stem mijn beloningsbeslissingen af met mijn collega-managers	3,2	50%
Er is binnen mijn afdeling openheid over individuele beloningsbeslissingen	3,3	54%
Ik heb voldoende mogelijkheden om medewerkers extra te belonen bij goede prestaties	3	41%
Ik heb als manager voldoende bewegingsruimte om mijn medewerkers marktconform te belonen	2	7%
Ik heb voldoende budget om gebruik te maken van de beloningsinstrumenten	2,5	23%
Ik heb minder ruimte voor flexibele beloning dan managers elders in de sector Rijk	2,8	14%
Ik heb voldoende bevoegdheden om beslissingen te nemen over de inrichting van mijn formatie	2,4	23%
Ik heb voldoende bevoegdheden om beslissingen te nemen over de waardering van functies	2,1	12%
Het huidige functiewaarderingssysteem (Fuwasys) vormt een rechtvaardige basis voor de beloning	2,8	21%
Fuwasys is voor mij een adequaat managementtool	2,6	16%
Fuwasys biedt voldoende mogelijkheden mijn formatie flexibel in te richten	2,4	8%
Ik kan beloningsbeslissingen goed communiceren aan de medewerkers	3,6	65%

Berenschot

B.12 Organisatiekenmerken en -typeringen

In welke mate vindt u de volgende typering van toepassing op het werk van uw afdeling (gemiddelden; 1 = niet, 3 = in sterke mate)?

De formuleringen van de managers zijn, soms in gespiegelde bewoordingen, ook voorgelegd aan de medewerkers. Hun antwoorden zijn in de tweede kolom opgenomen

	MANAGERS	MEDEWERKERS
Het werk verandert regelmatig door politieke keuzen	2,2	2,1
Wij leveren standaardproducten	1,7	1,7
Wij leveren direct aan (werken direct voor) burgers	1,9	1,9
Het werk van individuele medewerkers is gemakkelijk door collega's over te nemen	1,9	1,8
Ons werk is sterk vastgelegd in procedures en richtlijnen	2,3	2,4
Het werk wordt georganiseerd via afzonderlijke projecten	2,0	1,8
Binnen teams zijn medewerkers zelf verantwoordelijk voor de organisatie van het werk	2,6	2,6
Als manager besteed ik veel aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers	2,6	1,6
De resultaten van mijn afdeling (of directie) zijn goed te meten	2,4	
Als manager kan ik de resultaten van individuele medewerkers goed meten	2,4	2,3
Ik maak met mijn medewerkers periodiek afspraken over de resultaten die zij moeten behalen	2,4	1,6
Mijn medewerkers werken samen met medewerkers van andere afdelingen	2,5	2,2
Als manager weet ik of mijn medewerkers hun werk goed doen	2,8	2,1
Ik vind medewerkers belangrijker dan resultaten	2,0	1,5
Onze organisatie zou beschreven kunnen worden als hiërarchisch	2,1	2,4
In onze organisatie wordt veel aandacht besteed aan de sfeer op het werk	2,3	1,8
Onze organisatie is erg open en transparant	2,2	1,7
Medewerkers zijn er trots op om voor onze organisatie te werken	2,3	2,1

Berenschot

B.13 Verwachte ontwikkelingen

<i>In welke mate denkt u dat de volgende stellingen in de toekomst op uw werk van toepassing zullen zijn? (1 = niet, 3 = in sterke mate)</i>	MEDEWERKERS		MANAGERS	
	<i>Gemiddelde</i>	<i>% in sterke mate</i>	<i>Gemiddelde</i>	<i>% in sterke mate</i>
Er wordt steeds meer ICT toegepast	2,6	59%	2,8	77%
De resultaten van ons werk zijn steeds beter te meten	2,1	32%	2,4	50%
Onze klanten worden steeds kritischer op ons werk	2,5	56%	2,7	69%
Medewerkers werken steeds vaker samen in projecten	2,1	32%	2,4	49%
De persoonlijke ontwikkeling van de medewerker krijgt steeds meer aandacht	1,8	15%	2,5	58%
Het werk wordt steeds flexibeler georganiseerd	1,9	19%	2,4	48%
Medewerkers moeten steeds vaker zelf beslissen nemen over de uitvoering van het werk	2,2	35%	2,4	51%

Berenschot

B.14a Bekendheid, tevredenheid en gewenste toepassing van beloningsinstrumenten (medewerkers)

Soort salarisaanpassing	MEE BEKEND			TEVREDEN (INDIEN MEE BEKEND)			MEER OF MINDER TOEPASSEN		
	Ja	Nee	Niet ingevuld	Ja	Nee	Niet ingevuld	Meer	Minder	Niet ingevuld
De jaarlijkse periodiek	95%	4%	1%	70%	25%	5%	62%	18%	20%
Onthouden van periodiek	65%	32%	3%	43%	49%	8%	61%	23%	17%
Extra periodieken	78%	19%	3%	38%	54%	7%	82%	6%	12%
Beloning in naasthogere schaal	63%	33%	4%	37%	56%	7%	80%	7%	13%
Een eenmalige toeslag	90%	7%	3%	40%	55%	6%	66%	20%	14%
Een maandelijkse toeslag	38%	59%	3%	41%	51%	8%	70%	16%	14%

B.14b Bekendheid, tevredenheid en gewenste toepassing van beloningsinstrumenten (managers)

Soort salarisaanpassing	MEE BEKEND			TEVREDEN (INDIEN MEE BEKEND)			MEER OF MINDER TOEPASSEN		
	Ja	Nee	Niet ingevuld	Ja	Nee	Niet ingevuld	Meer	Minder	Niet ingevuld
(Her)waarderen functies via fuwasys	72%	27%	1%	36%	56%	8%	53%	31%	16%
De jaarlijkse periodiek	97%	1%	2%	64%	32%	4%	38%	35%	27%
Onthouden van periodiek	89%	8%	2%	39%	50%	12%	67%	15%	18%
Extra periodieken	95%	4%	2%	55%	39%	6%	78%	5%	17%
Beloning in naasthogere schaal	88%	10%	2%	49%	44%	7%	72%	11%	17%
Een eenmalige toeslag	97%	0%	2%	71%	25%	5%	69%	11%	21%
Een maandelijkse toeslag	54%	43%	3%	44%	44%	12%	57%	20%	23%

Berenschot

B.15 Toekomstige beloningsgrondslagen volgens medewerkers respectievelijk managers

MEDEWERKERS	NIET	ENIGSZINS	IN STERKE MATE	NIET INGEVULD	GEMIDDELDE
a. De kennis die nodig is voor mijn functie	2%	29%	68%	1%	2,7
b. De complexiteit van mijn functie	2%	23%	74%	1%	2,7
c. De zelfstandigheid die mijn functie vereist	3%	23%	73%	1%	2,7
d. Mijn persoonlijke resultaten	2%	25%	72%	1%	2,7
e. De resultaten van mijn groep	32%	50%	16%	2%	1,8
f. Mijn gedrag en vaardigheden	2%	26%	71%	1%	2,7
g. (Groeï in) mijn persoonlijke ontwikkeling	6%	44%	48%	2%	2,4
h. Het oordeel van collega's en/of klanten	24%	51%	24%	1%	2
i. Het oordeel van mijn leidinggevende	6%	57%	35%	1%	2,3

MANAGERS	NIET	ENIGSZINS	IN STERKE MATE	NIET INGEVULD	GEMIDDELDE
a. De kennis die nodig is voor de functie	3%	41%	55%	1%	2,5
b. De complexiteit van de functie	2%	22%	75%	1%	2,7
c. De zelfstandigheid die de functie vereist	3%	25%	72%	1%	2,7
d. Persoonlijke resultaten van medewerkers	1%	28%	71%	0%	2,7
e. De resultaten van de afdeling	25%	56%	18%	1%	1,9
f. Het gedrag en de vaardigheden van de medewerker	1%	26%	72%	1%	2,7
g. (Groeï in) de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker	5%	49%	45%	1%	2,4
h. Het oordeel van collega's en/of klanten	20%	61%	18%	1%	2
i. Mijn oordeel over de medewerker als leidinggevende	2%	45%	51%	1%	2,5

Berenschot

Tabel B.16 Organisatietype, aard werk en beloningsvoorkeur (medewerkers)

		HUIDIG	RESULTATE N	COMPETEN- TIES	ALLES	NIEUW
	N	%	%	%	%	%
Beleidsdirectie	144	13	14	15	31	28
(Centrale) stafdienst	176	14	9	14	36	27
Uitvoeringsorganisatie	669	10	10	18	35	26
Toezichts- of handhavingsorganisatie	149	9	14	19	30	28
Wetenschappelijke/onderzoeksorganisatie	59	8	24	10	20	37
Adviesorgaan, Hoge Colleges van Staat	22	9	14	9	23	45
Totaal	1229					
Uitvoerend/productie	669	12	11	17	33	26
Ondersteunend	340	13	13	16	32	26
Staf/beleid/advies	309	8	12	16	36	28
Leidinggevend/management	102	15	5	14	30	36
Totaal	1420					

Berenschot

Tabel B.17 Organisatiekenmerken en beloningsvoorkeur (medewerkers)

MEDEWERKERS DIE HET IN STERKE MATE EENS ZIJN MET DE VOLGENDE STELLINGEN:	HUIDIG	RESULTATEN	COMPETENTIES	ALLES	NIEUW
a. Het werk verandert regelmatig door politieke keuzen	11	9	18	36	26
b. Wij leveren standaardproducten	16	12	9	35	29
c. Wij leveren direct aan (werken direct voor) burgers	10	11	17	37	26
d. Mijn werk is gemakkelijk door collega's over te nemen	14	8	15	29	34
e. Ons werk is sterk vastgelegd in procedures en richtlijnen	12	12	16	35	26
f. Het werk wordt georganiseerd via afzonderlijke projecten	10	10	15	34	31
g. Binnen mijn team zijn we zelf verantwoordelijk voor de organisatie van ons werk	10	12	16	36	26
h. Mijn manager besteedt veel aandacht aan mijn persoonlijke ontwikkeling	8	5	21	28	37
i. De resultaten van mijn werk zijn goed te meten	8	11	14	38	30
j. Ik maak met mijn manager periodiek afspraken over de resultaten die ik moet behalen	10	9	17	39	25
k. Ik werk samen met medewerkers van andere afdelingen	10	10	16	36	28
l. Mijn manager ziet of ik mijn werk goed doe	9	11	17	33	30
m. Het management vindt medewerkers belangrijker dan resultaten	5	8	21	34	33
n. Onze organisatie zou beschreven kunnen worden als hiërarchisch	11	11	18	36	24
o. In onze organisatie wordt veel aandacht besteed aan de sfeer op het werk	8	9	13	29	40
p. Onze organisatie is erg open en transparant	7	8	16	35	34
q. Ik ben er trots op om voor onze organisatie te werken	9	10	17	36	29

Berenschot

B.18 Achtergrondgegevens voor managers en medewerkers

Opleidingsniveau

	MEDEWERKER		MANAGER		TOTAAL	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Lager onderwijs	269	19%	11	2%	280	14
Middelbaar onderwijs	491	34%	52	10%	543	28
Hoger onderwijs	665	47%	450	87%	1.115	57
Niet ingevuld	4	0%	2	0%	6	0
Totaal	1.429	100%	515	100%	1.944	100

Leeftijd

	MEDEWERKER		MANAGER		TOTAAL	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Tot 35 jaar	285	20%	21	4%	306	16
35 - 50 jaar	764	53%	289	56%	1.053	54
50 jaar of ouder	375	26%	205	40%	580	30
Niet ingevuld	5	0%			5	0
Totaal	1.429	100%	515	100%	1.944	100

Berenschot

Geslacht

	MEDEWERKER		MANAGER		TOTAAL	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Man	929	65%	436	85%	1.365	70
Vrouw	486	34%	76	15%	562	29
Niet ingevuld	14	1%	3	1%	17	1
Totaal	1.429	100%	515	100%	1.944	100

Samenstelling huishouden

	MEDEWERKER		MANAGER		TOTAAL	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Eenpersoonshuishouden	209	15%	43	8%	252	13
Tweepersoonshuishouden zonder kinderen; ik ben kostwinner	310	22%	138	27%	448	23
Tweepersoonshuishouden zonder kinderen; ik ben niet kostwinner	149	10%	28	5%	177	9
Tweeoudergezin één of meer kinderen; ik ben kostwinner	542	38%	260	50%	802	41
Tweeoudergezin één of meer kinderen; ik ben niet kostwinner	168	12%	28	5%	196	10
Eenoudergezin één of meer kinderen	35	2%	12	2%	47	2
Niet ingevuld	16	1%	6	1%	22	1
Totaal	1.429	100%	515	100%	1.944	100

Berenschot

Typering werkzaamheden

	MEDEWERKER		MANAGER		TOTAAL	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Uitvoerend/productie	669	47%	24	5%	693	36
Ondersteunend	340	24%	17	3%	357	18
Staf/beleid/advies	309	22%	92	18%	401	21
Leidinggevend/management	102	7%	379	74%	481	25
Niet ingevuld	9	1%	3	1%	12	1
Totaal	1.429	100%	515	100%	1.944	100

Organisatieverblijftijd

	MEDEWERKER		MANAGER		TOTAAL	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
5 jaar of korter	314	22%	53	10%	367	19
5 - 15 jaar	357	25%	136	26%	493	25
15 jaar of langer	751	53%	325	63%	1.076	55
Niet ingevuld	7	0%	1	0%	8	0
Totaal	1.429	100%	515	100%	1.944	100

Berenschot

Functieverblijftijd

	MEDEWERKER		MANAGER		TOTAAL	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
5 jaar of korter	803	56%	349	68%	1.152	59
5 - 15 jaar	375	26%	128	25%	503	26
15 jaar of langer	246	17%	37	7%	283	15
Niet ingevuld	5	0%	1	0%	6	0
Totaal	1.429	100%	515	100%	1.944	100

Functieschaal

	MEDEWERKER		MANAGER		TOTAAL	
	Aantal	%	Aantal	%	Aantal	%
Schaal 7 of lager	576	40%	11	2%	587	30
Schaal 8 tot en met 10	445	31%	69	13%	514	26
Schaal 11 tot en met 12	312	22%	102	20%	414	21
Schaal 13 of hoger	72	5%	331	64%	403	21
Niet ingevuld	24	2%	2	0%	26	1
Totaal	1.429	100%	515	100%	1.944	100

Berenschot

MENSEN IN HUN WAARDE
VERGEZICHT
OP EEN NIEUW BELONINGSSTELSEL
VOOR DE SECTOR RIJK

Onderzoek verricht in opdracht van het
Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties

Utrecht, 22 augustus 2001

Drs. Th.F. Twisk
L. Steenhorst
Mevr. drs. H.G. Bijker
Drs. J.A.M. Dusseldorp
Drs. D.P.J. Schmidt

Berenschot

MENSEN IN HUN WAARDE
VERGEZICHT
OP EEN NIEUW BELONINGSSTELSEL
VOOR DE SECTOR RIJK

INHOUD	Blz.
SAMENVATTING.....	1
INLEIDING.....	3
PROJECTAANPAK.....	5
BASISVORMEN VAN BELONINGSSTELSEL(S).....	7
BASISVORM 1: BESCHIKBAARHEIDSSURING.....	8
Beloningsniveau ten opzichte van de markt	8
Binding van medewerkers	9
Functiewaardering	11
Salarisgroei op basis van anciënniteit	14
Past beschikbaarheidssturing?	15
BASISVORM 2: RESULTAATSTURING.....	17
Waarom resultaatafspraken?	18
Werkwijze.....	19
Gesprekkencyclus	22
Past resultaatsturing?.....	23
BASISVORM 3: ONTWIKKELINGSSTURING.....	24
Salarisgroei.....	24
Beoordelingscriteria	26
Zorgvuldigheid en objectiviteit van de beoordeling	28
Mogelijkheid tot uitloop qua salaris	30
Gesprekkencyclus	31
Past ontwikkelingssturing?.....	31
BASISVORM 4: INTEGRALE STURING.....	32
Functiewaardering als managementverantwoordelijkheid.....	32
Brede(re) salarisschalen.....	33
Past integrale sturing?.....	34

Berenschot

INHOUD (vervolg)

Blz.

ADVIES: EEN VERGEZICHT	36
Bredere salarisschalen met functiezwaarte als belangrijkste beloningsgrondslag.	36
Ontwikkeling als grondslag voor salarisgroei.....	38
Resultaten als grondslag voor variabele beloning.....	42
Flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden.....	45
Eenheid in verscheidenheid	46
LITERATUUR	52

Bijlage: Kenmerken van een functieniveaumatrix en een voorbeeld.

Berenschot

SAMENVATTING

Veranderingen in de samenleving vragen om kwaliteits- en resultaatverbetering in de sector Rijk. Dit rapport, dat geschreven is in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, geeft antwoord op de vraag: *Welke veranderingen in het huidige beloningsstelsel en de bestaande beloningscultuur zijn noodzakelijk/wenselijk in het licht van uiteenlopende interne en externe ontwikkelingen? Wat moet er in de toekomst in de sector Rijk worden beloofd?*

Als vergezocht voor een nieuw beloningsstelsel worden met name de volgende zaken geadviseerd:

- *Bredere salarisschalen.* Externe ontwikkelingen vragen om meer flexibiliteit van de ministeries. Het werken met bredere salarisschalen maakt het makkelijker om in te spelen op die veranderingen, omdat het laten verrichten van nieuwe taken door medewerkers makkelijker valt in te passen in de salarisstructuur.
- *Zwaarte van (functie)niveaugroepen als belangrijkste beloningsgrondslag.* Functiewaardering kan zorgen voor eenduidige en onafhankelijke normen voor de beloningsverhouding (intern en ten opzichte van extern).
- *Managementsysteem voor functie-indeling.* Een managementsysteem voor het indelen van functies bevordert dat managers meer verantwoordelijkheid (kunnen) nemen bij het motiveren van de beloning van medewerkers.
- *Differentiatie in salarisgroei.* Een snellere ontwikkeling van kennis en vaardigheden belonen door een navenant snellere groei binnen de salarisschaal kan medewerkers stimuleren om zich te blijven ontwikkelen en legt de nadruk op de persoon in plaats van op de taken.
- *Variabele beloning voor bijzondere resultaten.* Tevens adviseren wij om eenmalige beloningen toe te kennen voor bijzondere resultaten, om daarmee resultaat- en kwaliteitsverbetering te stimuleren.
- *Uitbreiding flexibiliteit arbeidsvoorwaardenpakket.* Wij adviseren om te kijken naar het uitbreiden van IKAP zowel in termen van keuzemogelijkheden als in termen van het aantal ministeries dat IKAP toepast. Maatwerk in arbeidsvoorwaarden kan zodoende een bijdrage leveren aan de wervingskracht op de arbeidsmarkt en het op een redelijk niveau houden van de arbeidskosten.
- *Transparante afspraken vooraf.* Om de transparantie voor medewerkers te vergroten, adviseren wij om te werken met vooraf afgesproken en zo objectief mogelijke beoordelingscriteria.

Berenschot

- *Training en evaluatie van leidinggevenden.* De kwaliteit van beoordelaars speelt een belangrijke rol bij het komen tot zorgvuldige en zo veel mogelijk motiverende beoordelingen. Wij adviseren dan ook om door middel van training aandacht te besteden aan de vaardigheden die daarvoor nodig zijn en de kwaliteit van leidinggevenden regelmatig te evalueren en de resultaten van die evaluatie mee te laten wegen in hun beoordeling en beloning.
- *Verantwoording van beloningsbeslissingen.* Om het risico van oneigenlijke loonsomstijgingen te beperken, adviseren wij budgetten vast te stellen voor de extra salarismogelijkheden en managers de beloningsbeslissingen te laten verantwoorden.
- *Ruimte voor ministeries bij verdere uitwerking en implementatie.* De ministeries binnen de sector Rijk laten grote verschillen zien in de aard van hun doelstellingen, werkprocessen, cultuur, etc., iets wat ze zich in hun eigen organisatie nog moeilijk voor kunnen stellen. In het nieuwe beloningsstelsel zal dan ook ruimte moeten zijn om onderdelen van het stelsel meer toe te snijden op de specifieke kenmerken van een ministerie. Tegelijkertijd achten wij het wenselijk dat het beloningsstelsel voor de sector Rijk gemeenschappelijke kenmerken heeft, omdat dat kan bijdragen aan de mobiliteit binnen de sector, de inzet van medewerkers in interdepartementale projecten en het oneigenlijke concurrentie tussen departementen bij de werving van medewerkers kan beperken.

Berenschot

INLEIDING

In het door centrales en werkgever ondertekende document "Naar een nieuw evenwicht" is aangegeven dat een aantal veranderingen in de maatschappij van invloed is op het functioneren van de rijksoverheid: intensivering van ICT, de internationalisering (Europese wetgeving en beleidsontwikkelingen, e.d.) en de emancipatie en individualisering van burgers. Deze veranderingen stellen eisen aan het vermogen van ministeries om daarop in te spelen. Een modern beloningsstelsel kan een bijdrage leveren aan de kwaliteits- en resultaatverbetering van de sector Rijk doordat het, als onderdeel van het personeelsmanagement, mogelijkheden biedt om in te spelen op veranderende kwaliteitseisen.

Een belangrijke aanleiding voor het vernieuwen van het beloningsstelsel vormen de serieuze knelpunten die zich voordoen in de personeelsvoorziening. Voor specifieke beroepsgroepen slaagt de overheid er steeds minder in om de kwalitatief betere arbeidskrachten binnen te halen. In die concurrentie op de arbeidsmarkt spelen de arbeidsvoorwaarden een belangrijke rol.

Ook werknemers binnen de sector Rijk stellen in toenemende mate zakelijke eisen aan de arbeidsvoorwaarden. Naast interessant en uitdagend werk, goede arbeidsomstandigheden en dergelijke verwachten medewerkers ook een voldoende marktconform pakket van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Aan Berenschot is gevraagd om een bijdrage te leveren aan een deels intern en deels extern fundamenteel werkgeversvoonderzoek naar het beloningsstelsel voor de sector Rijk. De uitkomsten van dit onderzoek kan het ministerie gebruiken bij de voorbereiding van het arbeidsvoorwaardenoverleg in 2001 voor de sector Rijk.

Voor het onderzoek is de volgende centrale vraag geformuleerd:

Welke veranderingen in het huidige beloningsstelsel en de bestaande beloningscultuur zijn noodzakelijk/wenselijk in het licht van uiteenlopende interne en externe ontwikkelingen? Wat moet er in de toekomst in de sector Rijk worden beloofd?

Deze vraag is in een deels intern en deels extern onderzoek beantwoord. Het interne onderzoek is uitgevoerd door de projectgroep van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het externe onderzoek door Berenschot. Het externe onderzoek bestaat uit twee delen: een kwantitatief belevingsonderzoek en een toekomstverkenning naar een nieuw beloningsstelsel. In een separaat rapport¹ wordt ingegaan op de beleving van managers en medewerkers binnen de sector Rijk van het huidige arbeidsvoorwaardenpakket.

¹ Berenschotrapport "Waarderen en belonen in de sector Rijk".

Berenschot

Het voorliggende onderzoeksrapport heeft betrekking op de toekomstverkenning en doet aanbevelingen voor de renovatie of nieuwbouw van het beloningsstelsel voor de sector Rijk.

Berenschot

PROJECTAANPAK

Om te kunnen komen tot aanbevelingen voor een aangepast of vernieuwd beloningsstelsel, is inzicht vereist in de strategie c.q. het beleid van een organisatie, de (gewenste) kenmerken van de organisatiecultuur, de samenstelling van het personeelsbestand, etc. Het onderzoek is dan ook vooral gericht geweest op het verkrijgen van het nodige inzicht in het karakter van de sector Rijk. Daartoe zijn interviews gevoerd met managers binnen de sector Rijk, is kennisgenomen van beleidsstukken en is tijdens interactieve sessies met vertegenwoordigers van een aantal ministeries gesproken over de ontwikkelingen in het personeels- en beloningsbeleid. Tevens hebben gesprekken plaatsgevonden met personen buiten de rijksoverheid, om inzicht te krijgen in relevante maatschappelijke ontwikkelingen en trends in arbeidsvoorwaarden. Deskundigheid binnen Berenschot en ervaring uit eerdere opdrachten hebben uiteraard ook een rol gespeeld tijdens dit onderzoek.

Allereerst zijn individuele gesprekken gevoerd met leden van de klankbordgroep. Deze bestond uit de heren A.H. van Bavel (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties), M.M. Frequin (Ministerie van Justitie), H. Prins (Ministerie van Verkeer en Waterstaat), H. Thierry (KUB), R.W.P.A.M. de Leij (VNO/NCW). Vervolgens hebben de leden van de klankbordgroep in een plenaire sessie aan de hand van een aantal stellingen met elkaar gediscussieerd over de arbeidsvoorwaarden bij de sector Rijk. Ten slotte heeft een discussie plaatsgevonden in de klankbordgroep over het advies van Berenschot voor een nieuw beloningsstelsel.

In een latere fase van het onderzoek hebben interactieve sessies plaatsgevonden met vertegenwoordigers van de volgende ministeries: Financiën, VROM, EZ en Justitie. Ministeries zijn gericht benaderd. Bij de keuze ervan is gestreefd naar een representatie van verschillende organisatietypen (beleidskern, uitvoeringsorganisatie, etc.) en ging de voorkeur uit naar ministeries die voor onderdelen van hun beloningsbeleid al vernieuwend bezig waren. Gestreefd werd naar vertegenwoordigingen van het management, ondernemingsraden en stafmedewerkers met deskundigheid op dit terrein. Als gevolg van tijdsdruk en daarmee samenhangende agendatechnische problemen is het niet altijd gelukt om een vertegenwoordiging van deze drie groepen te laten deelnemen. Het doel van elke interactieve sessie was steeds als volgt:

- In beeld brengen van de ervaringen met het beloningsbeleid bij een ministerie.
- Toetsen van de ideeën die in het kader van dit project zijn ontstaan ten aanzien van vernieuwing van het beloningsstelsel.

Berenschot

De conclusies die voortkwamen uit de discussies in de klankbordgroep en de interactieve sessies, worden in dit rapport besproken daar waar zij relevant zijn.

Berenschot

BASISVORMEN VAN BELONINGSSTELSEL(S)

Beloningsmanagement vormt een integraal onderdeel van personeelsmanagement. De effectiviteit van het personeelsmanagement en daarmee ook van het beloningsstelsel van een organisatie wordt voor een belangrijk deel afgemeten aan de mate waarin het een bijdrage levert aan het bereiken van de doelstellingen van een organisatie².

Managers beoordelen de toegevoegde waarde van een beloningsstelsel nog vrij vaak op het legitimerende effect ervan³. Arbeidsrust als doel in plaats van als randvoorwaarde voor personeelsmanagement. Beloningsstelsels kunnen echter een sturende functie hebben. Bij de renovatie of nieuwbouw van een beloningsstelsel zal dan ook vooral gekeken moeten worden naar de mogelijkheden die het biedt om te sturen. Organisaties onderkennen steeds meer dat de kwaliteit van het personeel een essentiële factor is bij het bereiken van hun doelstellingen⁴. Bij het vormgeven van het beloningsstelsel spelen de kosten uiteraard een belangrijke rol, maar zal de effectiviteit van het beloningsstelsel voorop moeten staan⁵.

Omdat doelstellingen van organisaties verschillen, vraagt de ontwikkeling van een beloningsstelsel om maatwerk. Bij de keuze van de bouwstenen die deel gaan uitmaken van een nieuw beloningsstelsel, zal rekening gehouden moeten worden met de strategie, de aard van de werkprocessen, de gewenste cultuur, de financiële situatie, etc., van de organisatie. Daarbij wordt de effectiviteit van het beloningsstelsel beïnvloed door de onderlinge samenhang van de bouwstenen, de samenhang met de andere onderdelen van het personeelsmanagement en de mate waarin het is afgestemd op de belangrijkste actuele personeelsmanagementvraagstukken van de organisatie.

In dit rapport wordt een vergezicht geschetst van een nieuw beloningsstelsel voor de sector Rijk. Dit vergezicht bestaat uit hoofdlijnen en vereist verdere uitwerking door betrokken partijen om maatwerk te kunnen worden. Inzicht in de bouwstenen van een beloningsstelsel en de effecten die ze kunnen hebben, is essentieel wanneer de betrokken partijen keuzes gaan maken. Alvorens in dit rapport te komen tot ons advies in de vorm van een vergezicht, gaan we hierna eerst in op vier basisvormen van beloningsstelsels en hun kenmerken.

² Armstrong.

³ Karmiggelt (in Evers e.a.).

⁴ Jaarboek PersoneelsManagement 1998.

⁵ Karmiggelt (in Evers e.a.).

Berenschot

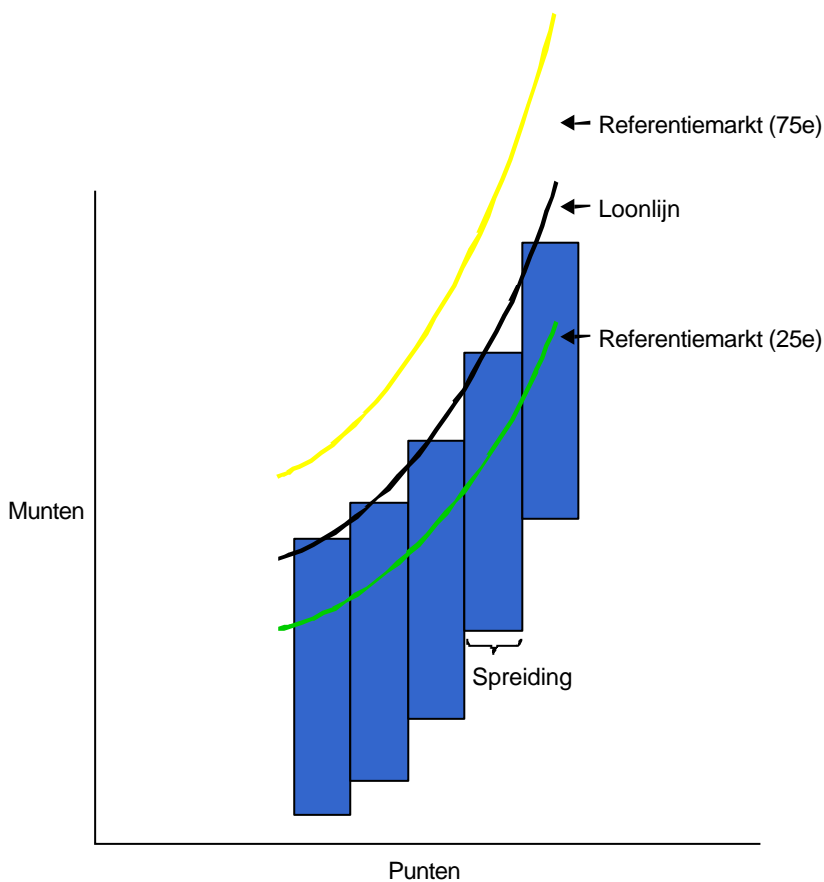
BASISVORM 1: BESCHIKBAARHEIDSSURING

Een belangrijk aspect van elk beloningsstelsel is dat het bijdraagt aan de sturing op de tijdige beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel⁶. Arbeidsvoorwaarden vormen een belangrijke factor bij het aantrekken van personeel. In de huidige krappe arbeidsmarkt hebben managers soms de neiging om de effectiviteit van het beloningsstelsel alleen nog maar daaraan af te meten⁷. Een werkgever heeft echter naast het arbeidsvoorwaardenpakket nog meer mogelijkheden om medewerkers aan de organisatie te binden.

Beloningsniveau ten opzichte van de markt

In de volgende figuur staat de keuze van het beloningsniveau ten opzichte van de concurrenten centraal.

Figuur: Keuze van loonlijn ten opzichte van markt.



⁶ Vinke en Logger.

⁷ Karmiggelt (in Evers e.a.).

Berenschot

Berenschot

In de hiervoor staande figuur staat elke rechthoek voor een groep functies en de bijbehorende salarisschaal. De loonlijn geeft aan welk beloningsniveau de organisatie hanteert voor de functiegroepen binnen de organisatie. De hoogte van de lijn bepaalt of de organisatie tot de gemiddelde (50e percentiel) of tot de betere betalende (75e percentiel) in de arbeidsmarkt behoort. Allereerst zal daarbij gekozen moeten worden voor een referentiemarkt: met wie wil en/of moet men in de arbeidsmarkt de concurrentie om personeel aangaan. Zo is voor hogere functies de landelijke markt vaak de referentiemarkt. Voor specialistische functies gaat het om concurrerende instellingen of bedrijven en voor lager gekwalificeerd personeel is de regio veelal een adequate vergelijking⁸.

De keuze ten aanzien van het beloningsniveau vindt veelal op centraal niveau binnen organisaties plaats en daarbij spelen onderhandelingen met bijvoorbeeld vakorganisaties een belangrijke rol. Marktvergelijkingsonderzoeken kunnen betrokken partijen helpen bij het maken van deze keuze.

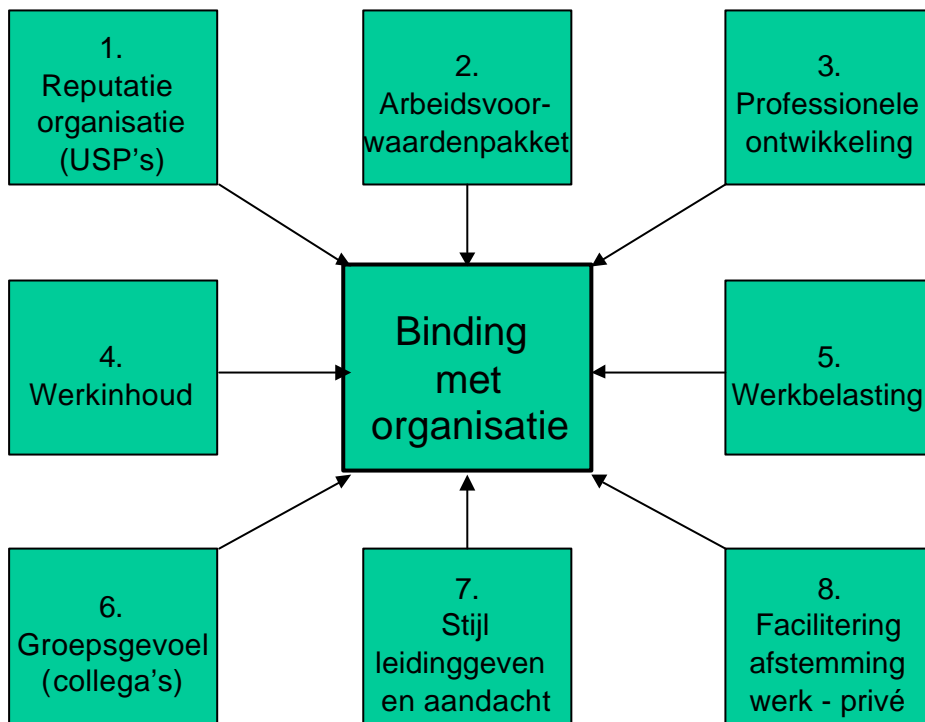
Binding van medewerkers

Zoals gezegd, vormen de arbeidsvoorwaarden niet de enige factor als het gaat om aantrekkelijk werkgeverschap en is het van groot belang om bij de ontwikkeling van het beloningsbeleid van een organisatie ook naar andere aspecten te kijken. De onderstaande figuur geeft een overzicht van factoren die hierbij een rol spelen.

Figuur. Bindingsmodel.

⁸ Vinke en Logger.

Berenschot



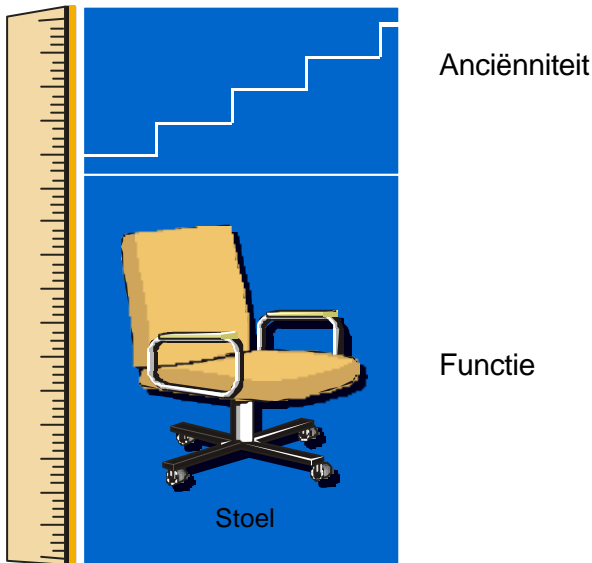
Berenschot

Bij de renovatie of nieuwbouw van een beloningsstelsel zal een werkgever zich dus allereerst moeten afvragen op welke elementen het accent gelegd gaat worden bij het concurreren op de arbeidsmarkt. Medewerkers verschillen in hun voorkeuren. Een weloverwogen keuze van bindingselementen kan dan ook bijdragen aan het aantrekken van de juiste medewerkers (kennis en vaardigheden, maar ook motivatie) voor de eigen organisatie. De financiële beloning zal altijd een rol spelen, maar de relatieve hoogte ervan (in vergelijking met de concurrenten) vraagt om een bewuste afweging in relatie tot de andere bindingsmogelijkheden.

Functiewaardering

Naast de keuze ten aanzien van beloningsniveau ten opzichte van de markt moet een keuze gemaakt worden voor de grondslag waarop de beloning is gebaseerd. De hoogte van het (maximum- en het aanvangs)salaris wordt bij beschikbaarheidssturing bepaald door de functie c.q. de stoel.

Figuur: Stoel als beloningsgrondslag.



Vanaf het einde van de Tweede Wereldoorlog vormen systemen van functiewaardering voor veel organisaties de (belangrijkste) beloningsgrondslag. Het doel van het gebruik van functiewaardering is dan dat aan naar zwaarte vergelijkbare functies een gelijke beloning wordt gekoppeld. Uit onderzoek blijkt dat 85% van de grotere bedrijven een systeem van functiewaardering toepast en dat de middelgrote en kleinere bedrijven in

Berenschot

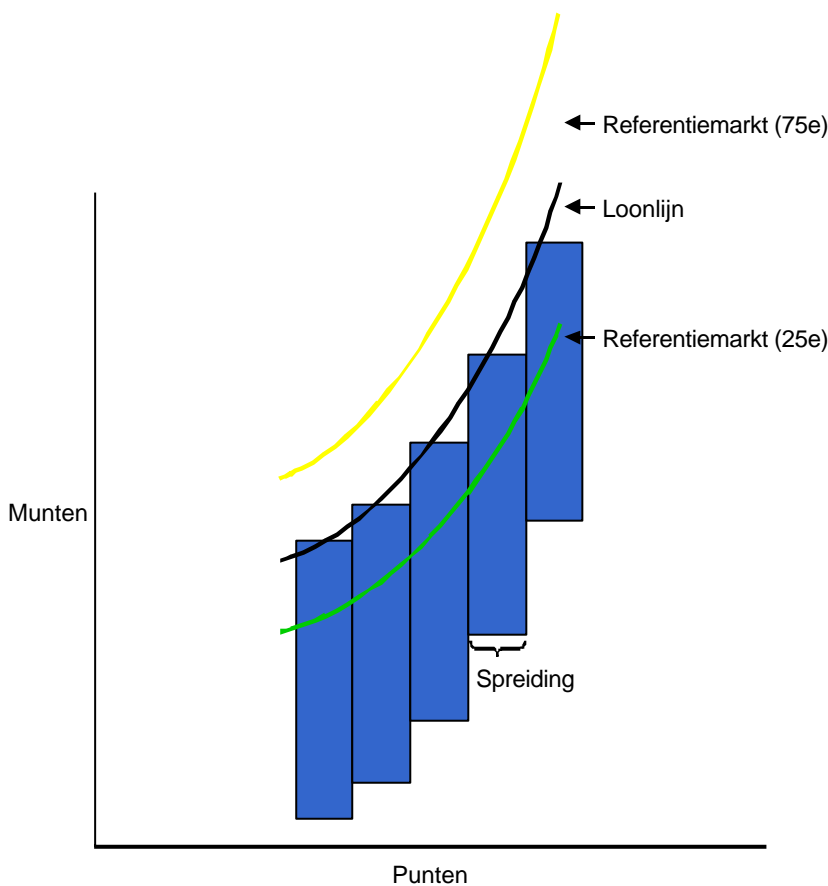
hoog tempo volgen⁹. Bovendien groeit de markt voor functiewaardering in veel Europese landen.

⁹ Karmiggelt (in Evers e.a.).

Berenschot

Functiewaardering wordt gebruikt om de relatieve zwaarte van een functie in termen van verantwoordelijkheden, noodzakelijk kennisniveau, e.d. vast te stellen. In de onderstaande figuur is te zien dat vaststelling van punten (functiezwaarte) leidt tot een indeling in een salarisschaal (munten).

Figuur. Salarisschalen en functiewaardering.



Hierin geeft elke rechthoek een groep functies weer, die qua functiezwaarte ongeveer gelijk zijn. Omdat in deze figuur de vaststelling van de hoogte van de loonlijn al heeft plaatsgevonden, is voor elke groep functies tevens af te lezen welk minimum- en maximumsalaris voor deze functies gehanteerd worden.

Bij aanpassing of vernieuwing van functies wordt met het functiewaarderingssysteem de zwaarte ervan vastgesteld (in functiezwaartepunten). Op basis daarvan wordt de functie in de juiste groep ingedeeld en is bekend welk salaris bij de functie hoort.

In veel organisaties wordt op centraal niveau de keuze gemaakt ten aanzien van het functiewaarderingssysteem, direct leidinggevenden stellen functiebeschrijvingen op en functiewaarderingsexperts bepalen op basis van de functiebeschrijving en met behulp van het functiewaarderingssysteem de zwaarte van de functie.

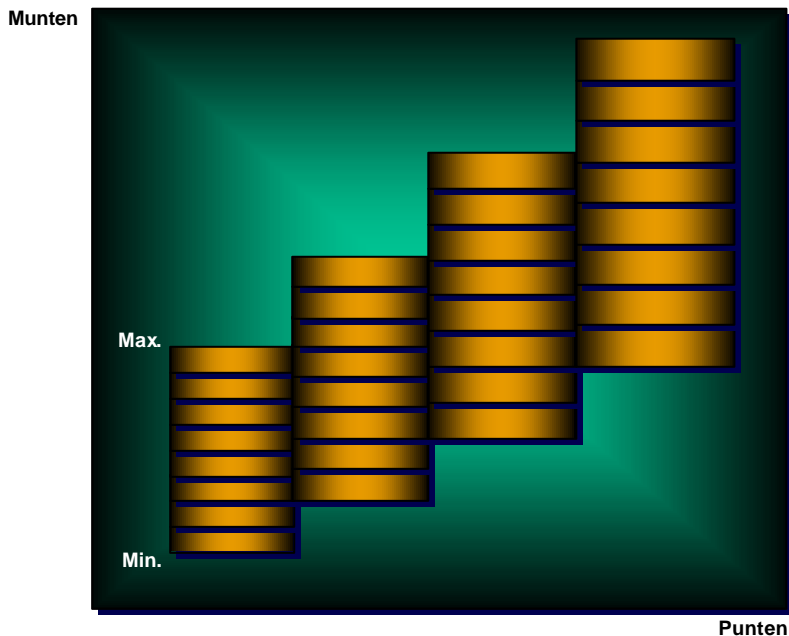
Berenschot

Bij het ontwikkelen van een beloningsstelsel met behulp van functiewaardering moet de organisatie nog een andere keuze maken, namelijk ten aanzien van de spreiding van de punten voor een functiegroep. Als de spreiding groter is, vallen meer functies in dezelfde groep. Dit heeft als bijkomend effect dat wijzigingen in functies het minder snel noodzakelijk maken de functie in een hogere salarisschaal in te delen. Een te grote spreiding kan echter leiden tot weerstand bij functiehouders, omdat zij qua salaris gelijk worden gesteld aan medewerkers met een duidelijk lichtere functie. Ook deze keuze vindt in veel organisaties op centraal niveau plaats en daarbij wordt rekening gehouden met de behoefte aan flexibiliteit, (gewenste) cultuur, etc., van de organisatie.

Salarisgroei op basis van anciënniteit

De genoemde keuzes ten aanzien van het beloningsstelsel hadden alle betrekking op de bepaling van de salarisschaal voor een functie. Daarnaast zal de organisatie nog moeten aangeven op welke wijze het salaris van een functiehouder kan groeien binnen een salarisschaal. In traditionele beloningsstelsels groeit het salaris met automatische periodieke verhogingen (anciënniteit). Dit wordt ook wel een gesloten salarisstructuur genoemd, omdat salarisaanpassingen (bijna) niet kunnen worden beïnvloed door manager en medewerker, maar als het ware opgesloten zitten in de salarisstructuur.

Figuur. Gesloten salarisstructuur.



Berenschot

De hiervoor beschreven invulling van een beloningsstelsel zorgt vooral voor binding van medewerkers die de voorkeur geven aan zekerheid omtrent de salarisontwikkeling. Het werkt echter weinig motiverend voor medewerkers die zich in hun prestaties willen onderscheiden van anderen. Bovendien bevordert het niet dat leidinggevenden feedback aan medewerkers geven en hen waar nodig aanspreken op hun functioneren. Het voordeel van deze benadering is echter dat de loonsomontwikkeling door de automatische periodieken relatief voorspelbaar is.

Past beschikbaarheidssturing?

Beschikbaarheidssturing als uitgangspunt voor een beloningsstelsel is vooral geschikt voor organisaties:

- in een stabiele omgeving, omdat functies dan voor langere duur gelijk blijven (functiewaarderingstrajecten zijn vaak langdurig en passen slecht bij flexibele organisaties)
- waar beloningsbeslissingen bij voorkeur centraal worden genomen, om de ontwikkeling van de loonsom te kunnen beheersen (het eerste echelon managers heeft nagenoeg geen invloed op de beloning van medewerkers)
- waar de (gewenste) organisatiecultuur zich kenmerkt door de gedachte gelijk loon voor gelijk werk (de beloning van een functie is afhankelijk van een systeem met expliciete stabiele normen).

Op basis van het kwantitatieve belevingsonderzoek en de interactieve sessies (gesprekken binnen de sector Rijk met managers, medewerkers en specialisten op het gebied van arbeidsvoorwaarden) komen wij tot de conclusie dat de huidige praktijk binnen de sector Rijk veel overeenkomsten vertoont met het hiervoor geschetste beloningsmodel voor beschikbaarheidssturing. Alhoewel er in de afgelopen jaren instrumenten beschikbaar zijn gekomen binnen de sector Rijk, waardoor managers meer mogelijkheden hebben gekregen dan binnen het model voor beschikbaarheidssturing, vertoont de praktijk binnen veel ministeries nog veel overeenkomsten met deze traditionele benadering.

Dit type beloningsstelsel past echter steeds slechter bij ontwikkelingen in de samenleving. Trends zoals emancipatie van burgers en medewerkers, internationalisering en nieuwe mogelijkheden op het gebied van ICT vragen van ministeries om daarop in te spelen en om beloningsstelsels met meer sturingsmogelijkheden. We zien dan ook dat het huidige stelsel onder druk is komen te staan. Problemen met het aantrekken van personeel worden geweten aan de starheid van het functiewaarderingssysteem. Soms verwijt het ene ministerie een ander ministerie dat het vergelijkbare functies automatisch in een hogere salarisschaal beloont. Een deel van de kritiek op het functiewaarderingssysteem kan terecht zijn en behoeft volgens ons

Berenschot

serieuze aandacht. Een deel van de kritiek heeft echter te maken met misverstanden over de rol die functiewaardering speelt bij het bepalen van de beloning en met het ontbreken en/of onvoldoende toegepast worden van een aantal bouwstenen voor een modern beloningsstelsel.

Berenschot

Als een beloningsstelsel onder druk komt te staan, kiezen organisaties vaak eerst voor beperkte aanpassingen. Daarbij gaat het dan om het soms toekennen van een extra periodiek aan een medewerker, het belonen van een enkele medewerker boven het normale schaalmaximum, het af en toe geven van een bonus, het hanteren van een arbeidsmarkttoeslag in geval van specifieke problemen met vacaturevervulling, etc. Fundamentele veranderingen in de omgeving van organisaties vereisen echter structurele vernieuwingen in strategie, structuur en ook in het beloningsbeleid. Hierna schetsen wij twee belangrijke veranderingen in het beloningsstelsel, die andere organisaties in de afgelopen jaren hebben doorgevoerd.

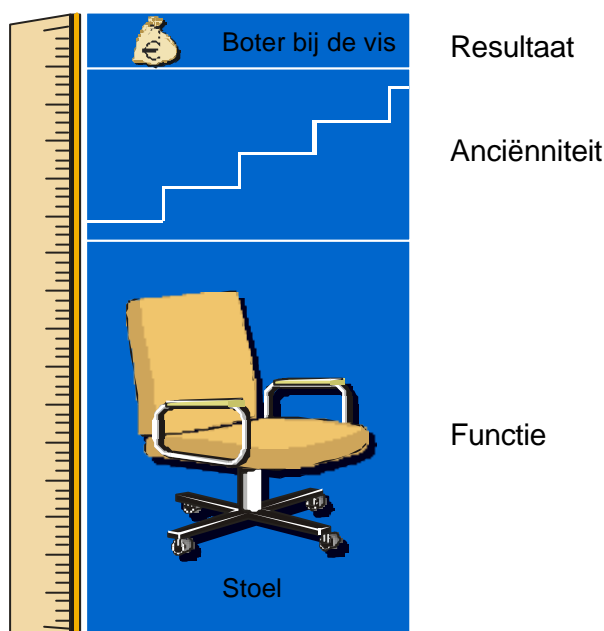
Wij bespreken eerst de veranderingen die moeten bijdragen aan een betere resultaatsturing en daarna de veranderingen in beloningsstelsels die een bijdrage moeten leveren aan het sturen op de ontwikkeling van medewerkers.

Berenschot

BASISVORM 2: RESULTAATSTURING

Omdat de traditionele invulling van een beloningsstelsel, de beschikbaarheidssturing, weinig mogelijkheden biedt om te sturen op doelstellingen van organisatie(onderdelen), hebben veel organisaties hun beloningsstelsel aangepast. Daarbij blijven functies en functiewaardering wel de belangrijkste grondslag voor de beloning, maar komt daar een resultaatafhankelijke bonus bovenop.

Figuur. Functie en resultaat als beloningsgrondslagen.



In de figuur hierboven is te zien dat de vaste beloning van de medewerker nog steeds bepaald wordt door de functie en anciënniteit, maar dat in aanvulling daarop er een variabele bonus kan worden gegeven. Deze is eenmalig en afhankelijk van het bereiken van specifieke resultaten.

Waarom resultaatafspraken?

Het doel van de resultaatafspraken is het vergroten van de realisatiekansen van beleidsinhoudelijke prioriteiten, door de te bereiken doelen en beschikbare middelen zo veel mogelijk te expliciteren. Met andere woorden, resultaatafspraken gaan over het WAT (wat is de doelstelling die bereikt moet worden?) en *niet* over het HOE (hoe kan men het beste te werk gaan om het doel te bereiken?).

Berenschot

Het gebruik van resultaatafhankelijke bonussen bevordert dat er concrete afspraken gemaakt worden over wat in een bepaalde periode bereikt moet worden, welke prioriteiten er gelden en wie waarvoor verantwoordelijk is.

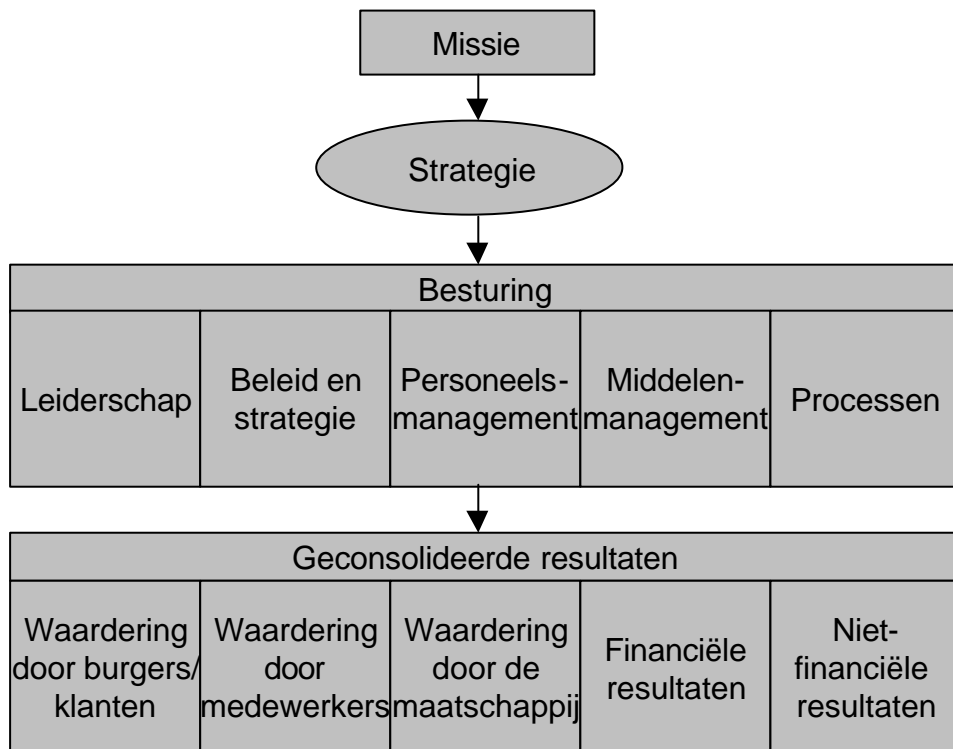
Berenschot

Leidinggevenden zullen zich moeten afvragen wat de doelstelling van bepaalde activiteiten is en daarover met medewerkers moeten communiceren. Dit bevordert een resultaatgerichtere cultuur.

Werkwijze

Resultaatafspraken vormen een afgeleide van missie en strategie van de organisatie en kunnen betrekking hebben op verschillende gebieden waarop gestuurd moet worden en worden geëvalueerd binnen verschillende resultaatgebieden.

Figuur. Resultaatgebieden afgeleid van missie/strategie.



In de bovenstaande figuur is onder andere te zien dat kwaliteit bevorderd kan worden door evaluaties van de bereikte resultaten bij burgers c.q. klanten en in de maatschappij¹⁰. Veelal verloopt het proces voor het maken van resultaatafspraken "top-down". Dit bevordert dat resultaatafspraken op een lager niveau in de organisatie gekoppeld zijn aan afspraken op een hoger niveau. Leidinggevenden op een lager niveau kunnen uiteraard meedenken en de doelstellingen voor het eigen

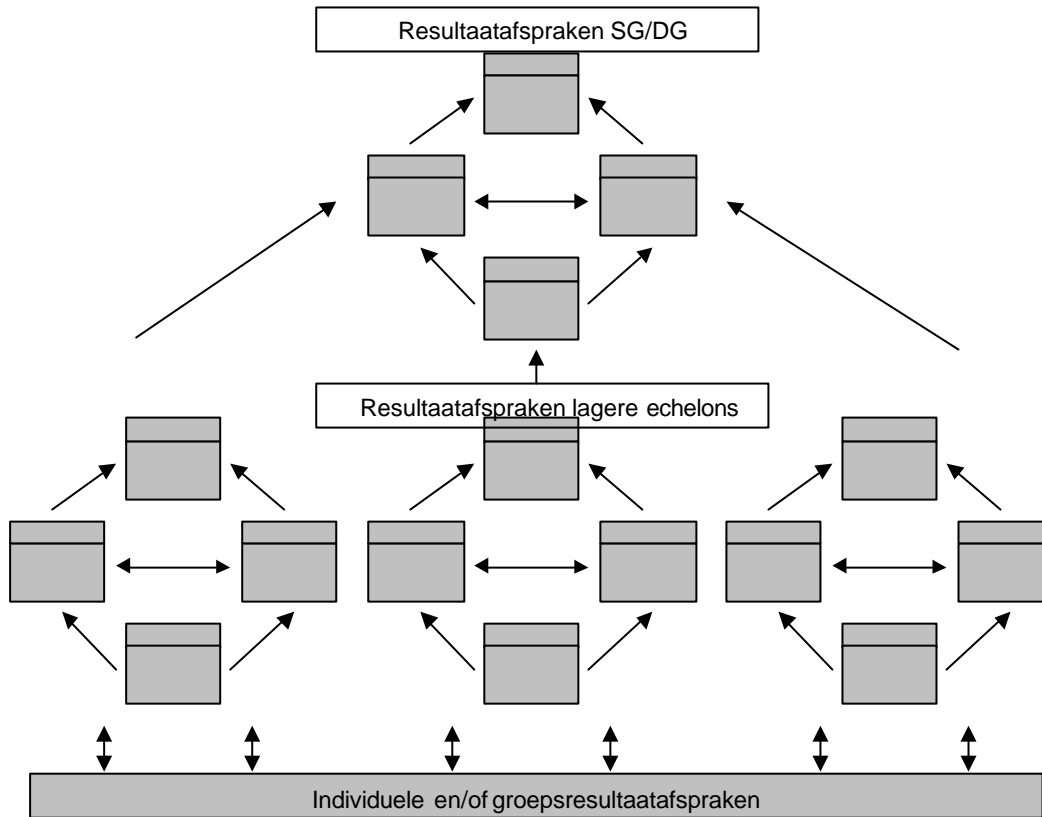
¹⁰ Ten Have.

Berenschot

organisatieonderdeel uitwerken, maar de toegevoegde waarde moet blijken uit de bijdrage die geleverd wordt aan de resultaten op een hoger niveau.

Berenschot

Figuur. Top-down-vertaling van resultaten.



In het begin hadden dergelijke resultaatafhankelijke beloningen wel eens als nadelig effect dat een kortetermijmentaliteit ging overheersen. Organisaties die nu met resultaatafhankelijke beloning werken, hebben geleerd daar beter mee om te gaan en ook afspraken op te nemen over innovatie en meer kwalitatieve doelstellingen (zoals klanttevredenheid, ontwikkeling van medewerkers, e.d.). Bovendien stemmen organisaties hun resultaatafspraken in het kader van beoordelen en belonen steeds meer af op de planning-en-controlcyclus, om daarmee het integraal sturen op resultaten te bevorderen.

Bij de ontwikkeling van een beloningsstelsel zal gekozen moeten worden voor bonussen op het niveau van de organisatie, een organisatieonderdeel, een team en/of een individu. Essentieel hierbij is dat bekeken wordt of een individu (of team of organisatieonderdeel) zelfstandig een bepaald resultaat kan behalen en of verifieerbaar is dat de persoon, het team of de afdeling het resultaat daadwerkelijk heeft gehaald.

Berenschot

Resultaatafhankelijke bonussen kunnen motiverend werkend als medewerker, team of afdeling¹¹:

- een duidelijke relatie zien tussen de hoogte van hun bonus en de aard van hun prestatie
- van mening zijn dat ze voldoende invloed hebben op het verwerven van de bonus
- de te behalen resultaten als een uitdaging zien
- de doelstellingen eenduidig en helder vinden
- de omvang van de bonus groot genoeg vinden
- de verdeling van de bonussen als rechtvaardig ervaren.

Om ervoor te zorgen dat variabele bonussen dit effect hebben, moeten de afspraken voldoen aan de volgende zogenaamde SMART-criteria:

- | | | |
|--------------|---|--|
| Specifiek | – | eenduidige afspraken waar betrokkenen hetzelfde onder verstaan. |
| Meetbaar | – | er moet gecontroleerd kunnen worden of de afspraak ook daadwerkelijk gerealiseerd is. |
| Acceptabel | – | het resultaat moet beïnvloedbaar zijn voor en vallen onder de taakstelling van betrokkene(n). |
| Realistisch | – | doelstellingen moeten reëel oftewel haalbaar zijn. |
| Tijdgebonden | – | duidelijk moet zijn op welk moment het resultaat behaald moet zijn (langere-termijndoelstellingen worden bij voorkeur in stukken geknipt). |

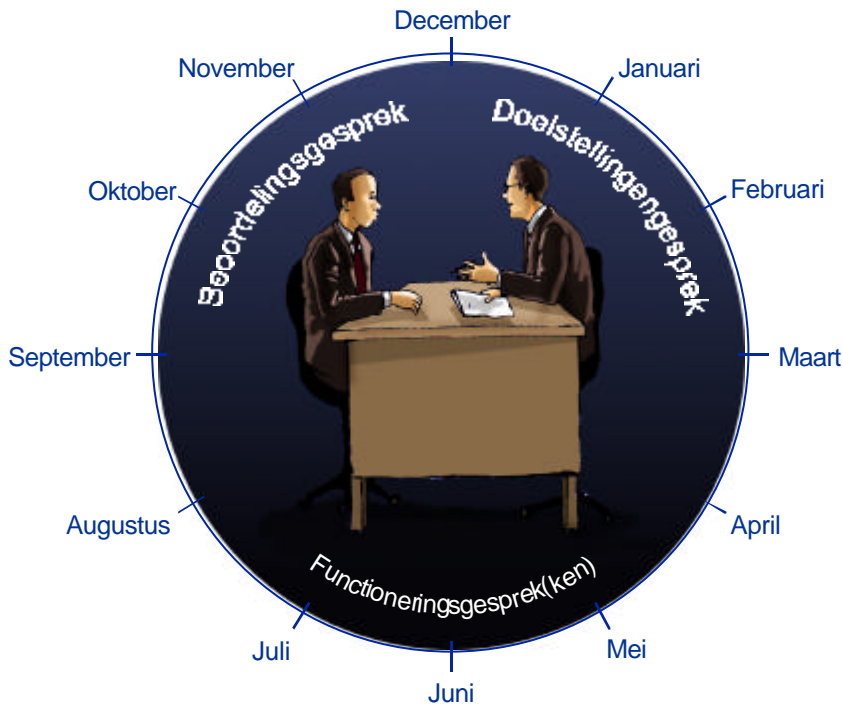
Gesprekkencyclus

Belangrijk is tevens dat er vooraf duidelijkheid bestaat over de te behalen resultaten en dat er tussentijds feedback plaatsvindt. Beoordelingen mogen geen verrassing zijn. Een gesprekkencyclus, met afspraken aan het begin van een beoordelingsperiode en minimaal één functioneringsgesprek ongeveer halverwege de beoordelingsperiode, kan een belangrijke bijdrage leveren aan de transparantie en acceptatie van beoordelingen.

¹¹ OECD-rapport no. 15.

Berenschot

Figuur. Gesprekkencyclus.



Zorgvuldigheid in de beoordeling kan ook bevorderd worden door heldere procedures, het hanteren van het "grandfather"-principe (de leidinggevende moet zijn afspraken en beoordelingen ter controle doorspreken met de naasthogere), het instellen van een beoordelaarsoverleg (ter bevordering van gelijke normering), etc.

Past resultaatsturing?

Het werken met resultaatafspraken zal beter aansluiten bij sommige organisaties/afdelingen dan bij andere en daar zal rekening mee moeten worden gehouden bij het ontwikkelen van beloningsstelsels. Het werken met resultaatafspraken en daaraan gekoppelde bonussen past met name goed bij organisaties met duidelijke en kwantificeerbare doelstellingen en een organisatiestructuur waarbij onderdelen integraal verantwoordelijk zijn voor bepaalde taakstellingen en ook bij projectorganisaties.

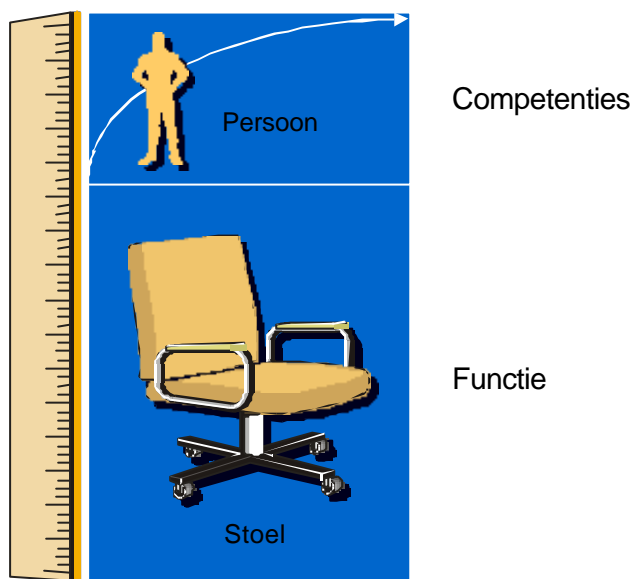
Binnen de sector Rijk is het voor sommige diensten makkelijker om eenduidige en meetbare resultaatafspraken te maken dan voor andere. Soms zal het lastig zijn om op het niveau van de gewenste beleidseffecten "harde" resultaatafspraken te maken. Een dergelijke afspraak kan wel leiden tot een beter inzicht in de invloed die wél kan worden uitgeoefend om het beoogde resultaat of de beoogde output te bereiken.

Berenschot

BASISVORM 3: ONTWIKKELINGSSTURING

Bij ontwikkelingssturing vormt functiewaardering de basis voor het indelen van een functie in een bepaalde salarisschaal. De stijging van het salaris binnen de salarisschaal wordt echter gebaseerd op de getoonde ontwikkeling, de groei in kennis en vaardigheden die tot uiting komt in gedrag, van de medewerker.

Figuur. Functie en competenties als beloningsgrondslagen.

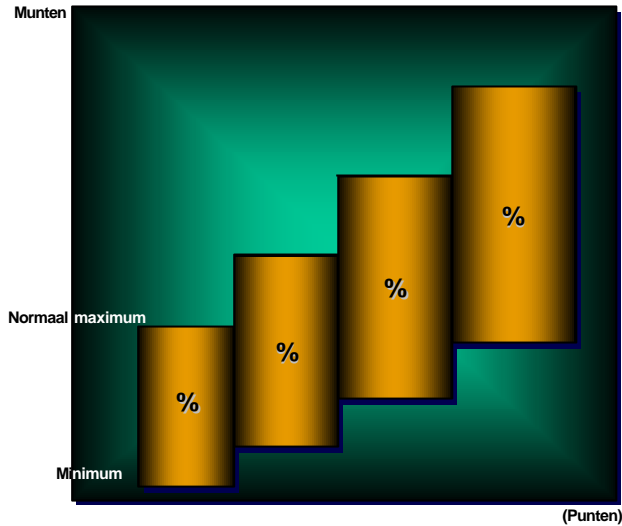


Salarisgroei

In plaats van een gesloten salarisstructuur, met vaste periodieken, wordt in dit type beloningsstelsel een open salarisstructuur gehanteerd.

Berenschot

Figuur. Open salarisstructuur.



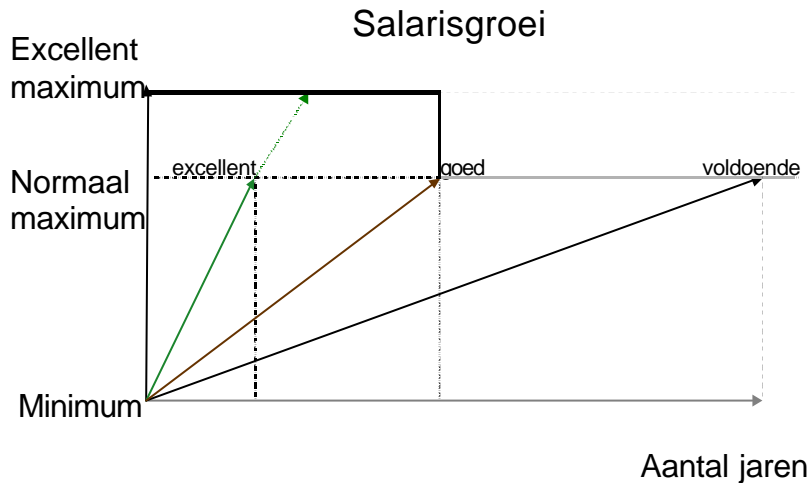
In bovenstaande figuur geeft het %-teken in elke salarisschaal aan dat bij een beoordeling "zeer goed" het salaris van een medewerker sneller stijgt dan bij een beoordeling "voldoende". Een dergelijke salarisstructuur wordt open genoemd, omdat leidinggevende en medewerker invloed kunnen uitoefenen op de ontwikkeling van het salaris. Er geldt nog wel steeds een vast salarismaximum voor iedereen in een bepaalde salarisschaal.

Naarmate een medewerker zijn/haar kennis en vaardigheden sneller ontwikkelt, stijgt het salaris ook sneller. De beoordelaar vormt zich een onderbouwd beeld van het functioneren in de voorbije periode en komt op basis daarvan tot een uitspraak over de groei die de beoordeelde in de afgelopen periode heeft getoond.

In de volgende figuur zijn verschillende mogelijkheden voor de salarisgroeilijnen getekend.

Berenschot

Figuur. Differentiatie in salariscroei.



Bovenstaande figuur geeft, uiteraard op een versimpelde manier, weer wat de ontwikkeling in het salaris kan zijn. In werkelijkheid kan de beoordeling van een medewerker van jaar tot jaar verschillend uitpakken en zal ook de salariscroei soms sneller en soms minder snel gaan.

Het uitgangspunt bij de beoordeling blijft dat gekeken wordt naar het gebleken functioneren. De salariscroei geeft een waardering aan voor de groei gedurende het afgelopen jaar. Het is dus geen voorspelling van de salariscroei voor de komende jaren.

Beoordelingscriteria

Omdat de salariscroei afhankelijk wordt gemaakt van de beoordeling van medewerkers, zullen keuzes gemaakt moeten worden wat betreft de beoordelingscriteria en de salarisstijging die gekoppeld is aan een bepaalde beoordeling. Voor de beoordeling van (de ontwikkeling van) medewerkers zullen dus eenduidige en zo objectief mogelijke beoordelingscriteria moeten worden gehanteerd. Competenties kunnen een goede invulling zijn van die beoordelingscriteria. Hierna gaan we kort in op de begrippen competentie en competentie management¹².

Steeds meer organisaties gebruiken competentie management voor de ontwikkeling van medewerkers.¹³ De mate waarin een organisatie haar doelstellingen kan realiseren, is in hoge mate afhankelijk van de kennis en vaardigheden van het personeel. Beoordelen en belonen levert vooral een bijdrage aan (de ontwikkeling van) de kennis en

¹² Kruijff en Stoker.

¹³ Jaarboek PersoneelsManagement 1998.

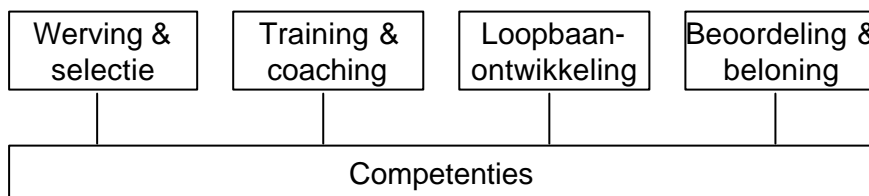
Berenschot

vaardigheden van medewerkers als dit deel uitmaakt van integraal personeelsmanagement.

Berenschot

Bij integraal personeelsmanagement gaat het om de systematische afstemming van kennis en vaardigheden van medewerkers op de doelstellingen van de organisatie. Dit impliceert dat de verschillende personeelsinstrumenten (management development, promotie, werving en selectie, beoordelen en belonen) afgestemd zijn op de doelstellingen van de organisatie en in onderlinge samenhang worden gehanteerd. Competentiemanagement bevordert integraal personeelsmanagement binnen een organisatie, omdat het de kennis en vaardigheden van medewerkers centraal stelt en alle personeelsinstrumenten richt op de optimale inzet en verdere ontwikkeling daarvan.

Competentiemanagement



Competentiemanagement begint met het bepalen van de gewenste kennis en vaardigheden c.q. competenties van medewerkers. De keuze en uitwerking van de competenties vindt plaats na een analyse van de aanpak die (zeer) goede medewerkers onderscheidt van minder bekwame medewerkers. Onder competentie verstaan we de kennis, vaardigheden, motivatie en persoonskenmerken waarover een persoon moet beschikken om resultaten te kunnen behalen. De beoordeling wordt gebaseerd op het gebleken functioneren (geobserveerde gedrag) van een manager of medewerker. De operationalisering van een competentie geeft voorbeelden van gedrag waarop de beoordelaar kan letten. De beoordeling richt zich dus niet op het potentieel van een manager of medewerker, maar op het gebleken functioneren (geobserveerde gedrag) gedurende de voorbije periode.

Het gemeenschappelijke begrippenkader dat ontstaat door het vaststellen en uitwerken van competenties, bevordert consistentie in de beoordeling van het personeel. Dit gemeenschappelijke begrippenkader kan echter ook een rol spelen bij employability van medewerkers, management development, selectie, etc. Het voert echter te ver om deze toepassingen te behandelen, gezien het doel van dit rapport.

Zorgvuldigheid en objectiviteit van de beoordeling

De acceptatie van beoordelingen wordt groter naarmate er een zorgvuldiger beoordelingsproces plaatsvindt, dat transparant is voor medewerkers.

Berenschot

Die zorgvuldigheid kan worden bevorderd door de volgende zaken:

- *Eenduidige en expliciete beoordelingscriteria.* De aspecten waarop een medewerker beoordeeld gaat worden, moeten vooraf duidelijk worden omschreven, op een zodanige manier dat de kans op verschil in interpretatie gering is. Competenties worden daarom zodanig gedefinieerd dat helder is wat de kern ervan is en waarin die zich onderscheidt van andere competenties. Die criteria moeten vastgelegd en goed gecommuniceerd worden.
- *Gedragstermen.* Kwaliteit is lastig meetbaar te maken. Door te benoemen waaraan we zien of de medewerker de kwaliteiten bezit die de organisatie wenselijk vindt, wordt in ieder geval duidelijk waar het oordeel op gebaseerd is. Competenties worden daarom uitgewerkt in gedragsvoorbeelden, die duidelijk maken waarop gelet moet worden bij de beoordeling.
- *Concrete voorbeelden.* Leidinggevenden moeten hun oordeel over medewerkers kunnen onderbouwen door aan te geven op welke concrete ervaringen het gebaseerd is.

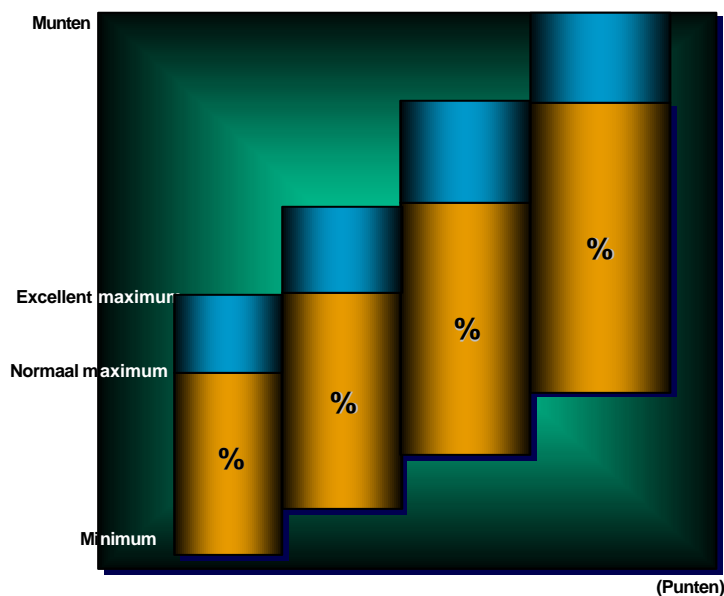
Berenschot

- *Gedragsankers.* Competenties kunnen zodanig worden uitgewerkt dat expliciet is wanneer gesproken kan worden over een hoog, een gemiddeld of een laag competentieniveau. Dit gebeurt in de vorm van gedragsankers. Voor elk niveau wordt aangegeven welk gedrag daarbij hoort.
- *Training van beoordelaars.* Zorgvuldigheid en objectiviteit in de beoordelingen kunnen getraind worden. Beoordelaars maken zich daarbij het begrippenkader eigen, leren om hun oordeelsproces in fasen te verdelen waardoor de kwaliteit ervan toeneemt en worden zich bewust van beoordelaarsfouten en de mogelijkheden om die te voorkomen. Bovendien leren ze om het gesprek met de medewerker zodanig te voeren dat dit bijdraagt tot de acceptatie.
- *Verantwoorden van beoordelingen.* De kwaliteit van de beoordelingen neemt ook toe als beoordelaars hun oordelen eerst moeten toelichten en verantwoorden in een bespreking met hun naasthogere. Daarbij kan de laatste erop toezien dat de leidinggevenden onder hem (of haar) een gemeenschappelijk begrippenkader en eenzelfde norm hanteren.
- *Evaluatie leidinggevenden.* De kwaliteit van het beoordelingsproces kan ook nog worden bevorderd door dit aspect mee te nemen in de evaluatie van de leidinggevende zelf.

Mogelijkheid tot uitloop qua salaris

In aanvulling op de hiervoor besproken open salarisstructuur kan gewerkt worden met een excellent maximum.

Figuur. Open⁺ salarisstructuur.



Berenschot

In de figuur is te zien dat deze structuur in aanvulling op het normale schaalmaximum ook nog een excellent maximum kent. Dit excellent maximum is alleen bereikbaar voor medewerkers die gedurende meerdere jaren een bijzonder positieve beoordeling krijgen. Het is echter wel belangrijk dat die doorgroei afhankelijk is van duidelijke kwaliteitscriteria en niet als automatisme wordt gehanteerd.

Gesprekkencyclus

Evenals bij de resultaatsturing is het bij het sturen op de ontwikkeling van medewerkers van groot belang dat er regelmatig communicatie over plaatsvindt. Daarbij kan ervoor gekozen worden om deze gesprekken al dan niet te laten samenvallen met de gesprekken over de resultaten. De mogelijkheden om een zorgvuldige beoordeling te bevorderen (zie resultaatsturing) gelden ook hier. Bovendien kan nog gekozen worden voor het uitwerken van gedragsankers (welk gedrag hoort bij zeer goed, welk gedrag bij goed, etc.).

Past ontwikkelingssturing?

Beloningsstelsels die gebaseerd zijn op ontwikkelingssturing, hebben de volgende mogelijk effecten:

- Binding van goede medewerkers, omdat hun betere functioneren wordt erkend en beloond.
- Een grotere opleidingsbereidheid van medewerkers, omdat werken aan de eigen ontwikkeling tot een snellere salarisgroei kan leiden.
- Leidinggevenden worden gedwongen gesprekken met medewerkers te voeren over het functioneren van de medewerker.
- Leidinggevenden kunnen makkelijker sturing geven aan de ontwikkeling van medewerkers in de gewenste richting.
- De loonsomontwikkeling kan minder voorspelbaar worden, omdat deze afhankelijk wordt van de beoordelingsbeslissingen van leidinggevenden. Dit mogelijke nadeel kan echter op verschillende manieren ondervangen worden, bijvoorbeeld door het werken met budgetten voor de salarisstijging van het personeel.

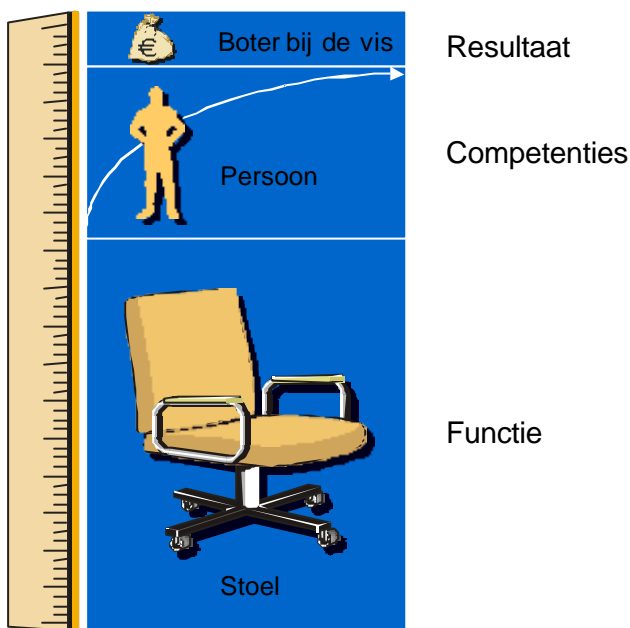
• Binnen de sector Rijk zien we dat er op verschillende plaatsen gestart is met competentie management. Binnen de huidige regels is er ook plaats voor het toekennen van extra periodieken, om onderscheid te maken tussen medewerkers die naar behoren functioneren en medewerkers die beter functioneren. Wij denken dat belonen van ontwikkeling van medewerkers past in deze trends binnen de sector Rijk.

Berenschot

BASISVORM 4: INTEGRALE STURING

De vierde basisvorm richt zich op integrale sturing: tijdige beschikbaarheid, ontwikkeling en resultaten van medewerkers worden gebruikt om doelstellingen te realiseren en zijn onderling op elkaar afgestemd. Bij integrale sturing vormen zowel stoel, competenties als resultaten de grondslagen voor de beloning.

Figuur. Functie, competenties en resultaat als beloningsgrondslagen.



Bij integrale sturing is de indeling van een functie veelal nog steeds gebaseerd op functiewaardering. Om de verantwoordelijkheid die managers nemen bij het realiseren van doelstellingen te versterken, worden bij integrale sturing het functiewaarderingsproces en de ontwikkeling van de salarisstructuur op een aantal aspecten anders ingevuld.

Functiewaardering als managementverantwoordelijkheid

Functiewaardering op de traditionele manier kenmerkt zich door experts die met behulp van puntensystemen komen tot een onafhankelijke bepaling van de functiewaarde. Deze benadering heeft veel weg van een "black box" en maakt het voor managers moeilijk om aan medewerkers uit te leggen waarom hun functie in een bepaalde salarisschaal valt. Bovendien gaat deze functiewaarderingsbenadering ervan uit dat elke functie vrij uitvoerig wordt beschreven, alvorens deze gewaardeerd wordt.

Berenschot

Deze nadelen kunnen ondervangen worden door een andere invulling van het functiewaarderingsproces en het te gebruiken systeem.

Berenschot

Daarbij worden functies kernachtig op een A4'tje beschreven en door een commissie ingedeeld. Deze commissie bestaat veelal uit managers en wordt ondersteund door P&O-medewerkers.

De indelingscommissie wordt getraind in het waarderen van functies. Het systeem dat daarbij gebruikt wordt, is zodanig ontwikkeld dat het beter aansluit bij het begrippenkader van de managers zelf. Dit heeft uiteraard niet alleen voordelen bij het indelingsproces, maar ook bij de communicatie naar medewerkers.

Een functiewaarderingssysteem als managementinstrument vereist maatwerk. Bij de ontwikkeling van het systeem delen experts met een expertsysteem een aantal (sleutel-c.q. referentie)functies naar zwaarte in in groepen. Vervolgens wordt het managementsysteem gemaakt met de referentiefuncties als basis. Deze aanpak waarborgt het feit dat de salarisvergelijking van functies binnen de organisatie met de markt mogelijk blijft. Bovendien kan regelmatig getoetst worden of de indelingscommissie nog dezelfde norm gebruikt en kan de commissie in twijfelgevallen een beroep doen op een expert.

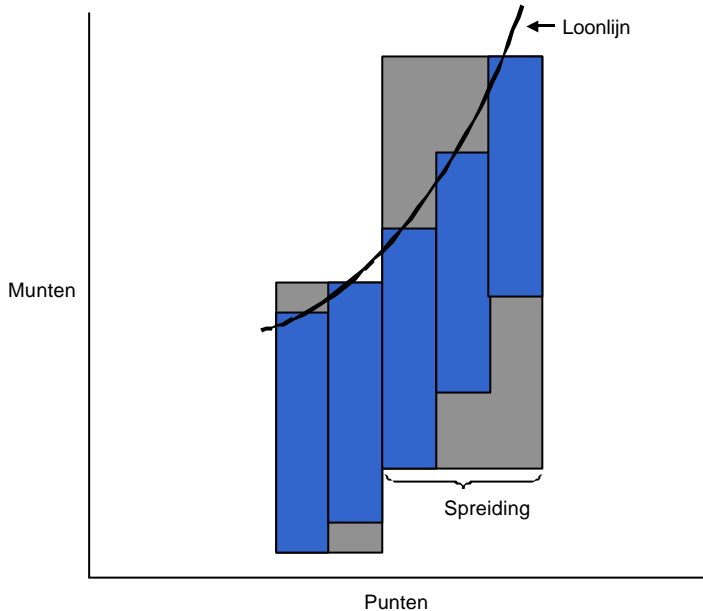
In bijlage 1 wordt ingegaan op een voorbeeld van zo'n managementsysteem voor functiewaardering (de functieniveaumatrix).

Brede(re) salarisschalen

Functiegroepen hebben een bepaalde breedte in termen van functiewaarderingspunten. Bij het indelen van nieuwe of gewijzigde functies wordt (na de functiewaardering) gekeken in welke functiegroep (punten) de functie thuishoort, zodat de salarisschaal (munten) kan worden bepaald. De breedte van een functiegroep is deels een beleidskeuze. Organisaties met behoefte aan meer flexibiliteit kiezen voor bredere functiegroepen, omdat kleine wijzigingen in functies dan geen verandering van functiegroep (en salarisschaal) met zich meebrengen. Een manager kan dus meer flexibiliteit vragen van medewerkers ten aanzien van de taken die ze verrichten, zonder dat dit gelijk tot discussies leidt of die taken wel bij hun functie (salarisniveau) passen. Bredere functiegroepen gaan gepaard met bredere salarisschalen (verschil tussen minimum- en maximumsalaris in de schaal), zoals de volgende figuur laat zien.

Berenschot

Figuur. Brede(re) schalen.



In bovenstaande figuur is te zien dat gekozen kan worden voor een groter aantal functies in een groep, door de spreiding van de functiezwarte (punten) in een bepaalde functiegroep te vergroten. Dit lijkt op het samenvoegen van salarisschalen en is hierboven voor het gemak ook zo simpel weergegeven. Een consequentie van het verbreden van functiegroepen is dat ook voor lichtere functies een hoger salarismaximum gaat gelden, waardoor de loonsom kan stijgen.

•

Past integrale sturing?

Integrale sturing wordt vooral toegepast door organisaties die te maken hebben met (continue) veranderingen in hun omgeving en die voor het sneller inspelen op die veranderingen meer verantwoordelijkheid lager in de organisatie willen leggen. Veranderingen in de omgeving vragen om aanpassing van beleidsprioriteiten en het richten van de aandacht van managers en medewerkers op de gewenste (nieuwe) resultaten. Reageren op veranderingen vraagt ook om het (continu) ontwikkelen van kennis en vaardigheden van medewerkers en het aanpassen van werkprocessen (functies) aan die gewijzigde beleidsprioriteiten. Sneller reageren op veranderingen lukt beter door decentraal ruimte te geven aan managers om de beleidskaders te vertalen naar hun concrete situatie. Een beloningsstelsel moet dit ondersteunen en zal dus ook, binnen kaders, ruimte moeten geven aan managers lager in de organisatie.

De sector Rijk heeft, zoals onder meer aangegeven in de notitie "Naar een nieuw evenwicht", te maken met externe veranderingen die vragen om meer flexibiliteit. In het

Berenschot

hierna te geven advies gaan we in op de redenen waarom wij denken dat het integrale model de komende jaren het beste zal passen bij de sector Rijk.

Berenschot

ADVIES: EEN VERGEZICHT

Kwaliteits- en resultaatverbetering binnen de sector Rijk in een omgeving die verandert en zeer waarschijnlijk zal blijven veranderen, vraagt om een beloningsstelsel met voldoende en de juiste sturingsmogelijkheden.

In het voorgaande is al aangegeven dat sturen op de tijdige beschikbaarheid van personeel wel een belangrijke, maar niet voldoende invulling geeft aan deze eis. Daarnaast is sturing nodig op de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van medewerkers en op de te bereiken resultaten. Wij adviseren als vergezicht voor het nieuwe beloningsstelsel dan ook de integrale sturing als basisvorm.

Hierna geven wij aan voor de drie beloningsgrondslagen in de integrale basisvorm wat wij specifiek adviseren en waarom.

Bredere salarisschalen met functiezwarte als belangrijkste beloningsgrondslag

Wij adviseren om te komen tot bredere salarisschalen voor de sector Rijk en om de beloningsniveaus voor die schalen te baseren op de zwarte van de (sleutel)functies voor elke salarisschaal:

- Externe ontwikkelingen vragen om meer flexibiliteit van de ministeries. Het werken met bredere salarisschalen maakt het makkelijker in te spelen op die veranderingen. Het laten verrichten van nieuwe taken door medewerkers valt makkelijker in te passen in de afgesproken bredere salarisschaal.
-
- Voor het bepalen van het beloningsniveau in vergelijking met de markt kan het beste gebruik worden gemaakt van functiewaardering. Door een aantal sleutelfuncties uit elke (functie)niveaugroep te wegen en te onderzoeken welke beloning concurrenten in de arbeidsmarkt hanteren, kan een keuze voor een gewenst beloningsniveau plaatsvinden. Daarbij zou duidelijker onderscheid moeten worden gemaakt tussen (functie)niveauzwaarte en beleidsafwegingen bij het kiezen van het beloningsniveau.
-
- Acceptatie van de beloningsverhoudingen binnen de sector Rijk wordt bevorderd door het hanteren van eenduidige en onafhankelijke normen. Functiewaardering is daarvoor een goede benadering gebleken in veel organisaties. Binnen het Rijk is er, onzes inziens door een te eenzijdig gebruik van functiezwarte als beloningsgrondslag en door onvoldoende onderscheid tussen (functie)niveauzwaarte en beleidsafwegingen, een verkeerd beeld ontstaan van functiewaardering. Dit beeld zou in onze ogen gecorrigeerd moeten worden.
-

Berenschot

- Functiezwaarte is op dit moment voor veel organisaties in Nederland nog steeds de belangrijkste grondslag voor de beloning. Een vergelijking van het beloningsniveau binnen de sector Rijk met dat in de markt kan dan ook het beste plaatsvinden op basis van functiezwaarte.
-
- Beheersing van de loonsom binnen de sector Rijk is beter mogelijk als een belangrijk deel van de salarissen gebaseerd is op een grondslag die relatief stabiel is. Werken met bredere schalen en weging van (functie)niveaugroepen past daar goed bij.

Uit het kwantitatieve belevingsonderzoek komt naar voren dat het merendeel van de managers en medewerkers binnen de sector Rijk het belangrijk vindt dat functiezwaarte één van de grondslagen blijft in het nieuwe beloningsstelsel.

Ten opzichte van de huidige situatie stellen wij echter wel de volgende aanpassingen voor:

- *Hanteren van bredere salarisschalen en die schalen voorzien van (functie)niveau-indicatoren.* Zoals hiervoor is aangegeven, geeft dit de mogelijkheid om flexibeler in te spelen op veranderingen.
-
- *Werken met beknoptere functiebeschrijvingen.* Uitgebreide functiebeschrijvingen werken belemmerend bij het flexibel inspelen op veranderingen in werkprocessen, e.d. Organisaties hanteren steeds vaker beknoptere functiebeschrijvingen, waarin niet alle taken, maar wel de hoofdtaken staan beschreven.
-
- *Hanteren van een managementsysteem voor functiewaardering.* Op basis van de interactieve sessies hebben wij de indruk dat (sommige) managers nu te snel geneigd zijn om zich achter het functiewaarderingssysteem te verschuilen. Een managementsysteem voor functiewaardering bevordert dat managers meer verantwoordelijkheid (kunnen) nemen bij het motiveren van de beloning van medewerkers.
-
- *Koppelen van competenties en resultaatgebieden aan de bredere schalen.* Bredere schalen geven managers meer mogelijkheden om bij het belonen van medewerkers de nadruk meer op de individuele bijdrage te leggen dan op de taken. Dit vereist dan wel transparantie in de criteria en bijpassende beloningsvormen. Hierna gaan wij verder in op wat daarvoor nodig is.

Berenschot

Uit de interactieve sessies blijkt dat er op een aantal plaatsen al initiatieven zijn genomen die wijzen op een behoefte aan de hiervoor genoemde aanpassingen (onder andere functiestructuren, groepsfuncties). Van deze ervaringen kan geleerd worden bij het breder toepassen ervan binnen de sector Rijk.

Berenschot

Ontwikkeling als grondslag voor salarisgroei

In aanvulling op functiewaardering als grondslag voor de indeling in een salarisschaal adviseren wij om de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van medewerkers te hanteren als grondslag voor de groei binnen de salarisschaal. De kwaliteit van het Rijk is in hoge mate afhankelijk van de kwaliteit van de medewerkers.

Prestaties van medewerkers zijn afhankelijk van hun competenties, hun zelfvertrouwen met betrekking tot specifieke taken¹⁴. Dit vereist duidelijkheid over de competenties die men verwacht van medewerkers en regelmatige feedback op hun aanpak (en resultaten). Omdat de kwaliteit van de sector Rijk in belangrijke mate afhankelijk is van de kennis en vaardigheden van de medewerkers, vinden wij het van belang dat de beloning voor een deel afhankelijk is van (de ontwikkeling van) die kennis en vaardigheden. Omdat externe ontwikkelingen (onder andere ICT, internationalisering) andere eisen stellen ten aanzien van de kennis en vaardigheden van medewerkers, is de ontwikkeling van die kennis en vaardigheden in de gewenste richting van groot belang. De salarisgroei moet volgens ons dan ook weerspiegelen dat er groei van de kennis en vaardigheden heeft plaatsgevonden.

Daarbij stellen wij concreet de volgende elementen voor als onderdeel voor het nieuwe beloningsstelsel:

- *Differentiatie in salarisgroei.* Wij adviseren om tussen medewerkers onderling te differentiëren bij de salarisgroei binnen de schaal. Snellere ontwikkeling van kennis en vaardigheden wordt dan erkend en beloond door een navenant snellere groei binnen de salarisschaal en kan een motiverend effect hebben op medewerkers, omdat het hun inzicht geeft in hun competentieniveau en hun zelfvertrouwen kan vergroten¹⁵. Managers zullen ook moeten worden aangesproken op het differentiëren in de beloning van medewerkers.
-
- *Budgetten vaststellen en laten verantwoorden.* Voorgaande twee aanbevelingen geven managers meer mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de beloning van medewerkers. Om het risico van oneigenlijke loonsomstijgingen te beperken, adviseren wij om budgetten vast te stellen voor de extra salarisstijgingen en voor de uitlooptmogelijkheid. Managers zullen beloningsbeslissingen nadrukkelijk moeten verantwoorden.
-

¹⁴ Van der Maesen (in Evers e.a.).

¹⁵ Bandura.

Berenschot

- *Transparante beoordelingscriteria*¹⁶. Om de transparantie voor medewerkers te vergroten, adviseren wij om te werken met vooraf afgesproken en zo objectief mogelijke beoordelingscriteria. Competentiemanagement bevordert beoordeling en beloning op basis van geobserveerd gedrag en maakt de uitspraken over het functioneren van medewerkers voor hen inzichtelijker. Binnen de sector Rijk bestaat een grote behoefte aan het hanteren van zo objectief mogelijke criteria bij beoordelingen. Absolute objectiviteit is met geen enkel instrument mogelijk. Wel zijn er mogelijkheden om die objectiviteit te vergroten (uitwerken in gedragstermen, onderscheid maken met behulp van gedragsankers, training van beoordelaars, toetsing van beoordelingen door hogere managementniveaus, evaluaties onder medewerkers, etc.).
-
- *Uitloopmogelijkheid tot excellent maximum*. Tevens stellen wij voor om naast het normale maximum per salarisschaal ook nog een excellent maximum vast te stellen. Dit geeft de mogelijkheid om medewerkers die qua kennis en vaardigheden duidelijk boven de andere medewerkers uitstijgen, extra structureel te belonen. Dit kan bijdragen aan het behoud van de betere medewerkers voor de organisatie. Ook hier moet uiteraard geen sprake zijn van een automatisme, maar moet het salaris ook weer bevroren kunnen worden als de ontwikkeling van de medewerker zich niet doorzet.
-
- *Gesprekkencyclus*. Wij adviseren daarnaast om te werken met een gesprekkencyclus, zodat medewerkers vooraf en tijdens de beoordelingsperiode duidelijkheid krijgen over wat van hen verwacht wordt en hoe er tegen hun functioneren wordt aangekeken. Dit beperkt de kans dat de beoordeling een (negatieve) verrassing wordt voor medewerkers. Bovendien kunnen gesprekken waarin leidinggevendend duidelijk maken welke ontwikkeling zij bij medewerkers zien, een belangrijke bijdrage leveren aan hun motivatie¹⁷.
-
- *Versterken van beoordelaarsvaardigheden*. De kwaliteit van beoordelaars speelt een belangrijke rol bij het komen tot zorgvuldige en zo veel mogelijk motiverende beoordelingen. Wij adviseren dan ook om door middel van training aandacht te besteden aan de vaardigheden die daarvoor nodig zijn.
-
- *Evaluatie van leidinggevendend*. Ten slotte adviseren wij om de kwaliteit van leidinggevendend regelmatig te evalueren en de resultaten van die evaluatie mee te laten wegen in hun beoordeling en beloning. De ontwikkelingen waar de sector Rijk mee te maken heeft en krijgt, stellen andere eisen aan leidinggevendend dan in

¹⁶ Kruijff en Stoker.

¹⁷ Eisenberger en Cameron.

Berenschot

het verleden. De acceptatie door medewerkers van beloningsbeslissingen is medeafhankelijk van de kwaliteiten van de leidinggevenden.

Berenschot

Uit het kwantitatieve belevingsonderzoek komt naar voren dat er onder managers behoefte bestaat om de beloning deels afhankelijk te maken van kennis en vaardigheden van medewerkers. Uit hetzelfde onderzoek blijkt ook dat er draagvlak is voor het gebruik van kennis en vaardigheden als (een van de) beloningsgrondslag(en). Op basis van de interactieve sessies concluderen wij dat er momenteel al mogelijkheden zijn voor leidinggevendenden om te differentiëren in salariscroei (extra periodieken afhankelijk van oordeel over functioneren, periodieken uit naasthogere schaal), maar dat de beoordelingscriteria niet transparant genoeg zijn. Uit het interne onderzoek van BZK naar het huidige beloningsstelsel blijkt bovendien dat er weinig gebruik wordt gemaakt van differentiatie in salariscroei. Dit kan een gevolg zijn van de onduidelijkheid van de criteria. Het kan ook te maken hebben met het onvoldoende aanspreken van leidinggevendenden op het (onderbouwd) differentiëren in de beoordeling. Bovengenoemde voorstellen kunnen volgens ons bijdragen aan het vaker en beter toepassen van dit deel van het beloningsstelsel als instrument voor kwaliteits- en resultaatverbetering. Het regelmatig met medewerkers bespreken van hun ontwikkeling bevordert ook de employability van medewerkers. Ze worden gestimuleerd om zich te blijven ontwikkelen en verantwoordelijkheid te nemen voor het verbreden en versterken van hun kennis en vaardigheden.

Resultaten als grondslag voor variabele beloning

In aanvulling op de functie als belangrijkste beloningsgrondslag en uitgangspunt voor de indeling in een bepaalde salarisschaal en de ontwikkeling van kennis en vaardigheden als basis voor salariscroei, adviseren wij om de mogelijkheden voor variabele beloning op basis van resultaten te vergroten.

- Binnen de rijksoverheid zien we een ontwikkeling in de richting van duidelijker afspraken over beleidsprioriteiten (onder andere VBTB-traject¹⁸). Ook zien we steeds meer instrumenten die het mogelijk maken om het behalen van resultaten zichtbaar te maken (begrotingssystematiek, e.d.). Wij denken dat bij deze ontwikkeling een bijbehorend (deel van het) beloningsstelsel hoort.
-
- Kwaliteits- en resultaatverbetering vormen de komende jaren belangrijke doelstellingen voor de overheid¹⁹. De klankbordgroep heeft aangegeven dat het maken en belonen van resultaatafspraken een bijdrage kan leveren aan de sturing op kwaliteit en productie.

¹⁸ Ministerie van Financiën.

¹⁹ Ministerie van BZK.

Berenschot

- Bij het bespreken van de koppeling tussen missie/strategie en resultaatafspraken hebben we aangegeven dat sturen op kwaliteit, zoals die wordt ervaren door onder andere burgers en de maatschappij, bevorderd kan worden door duidelijke resultaatafspraken.
-
- Uit het kwantitatieve belevingsonderzoek kwam naar voren dat managers behoefte hebben aan het belonen van resultaten en dat er draagvlak is onder medewerkers voor deze beloningscomponent.
-
- Binnen de sector Rijk heeft ongeveer 60% van de medewerkers momenteel het einde van hun salarisschaal bereikt. Variabele resultaatafhankelijke beloning biedt managers de mogelijkheid om ook voor deze groep nog financiële stimulansen te hanteren.

De beloning van resultaten zou volgens ons het beste in de volgende vorm kunnen gebeuren:

- Het maken van SMART-afspraken vooraf en het tussentijds geven van inzicht in de voortgang, zodat het beoordelingsgesprek zo weinig mogelijk tot verrassingen leidt.
-
- *Belonen van bijzondere resultaten.* Een variabele beloning moet bij voorkeur een omvang hebben die merkbaar is ten opzichte van het vaste salaris. Het toekennen van een bonus voor een normaal resultaat zal er al snel toe leiden dat bijna elke medewerker een kleine bonus krijgt. Dit kan worden opgelost door de bonusmogelijkheid te beperken tot een bepaald niveau medewerkers of door de bonus te koppelen aan meer dan normale resultaten. Wij adviseren het laatste, omdat dit op alle niveaus binnen de sector Rijk de aandacht op resultaten richt.
-
- *Variabele, dat wil zeggen eenmalige bonussen.* Resultaten zijn eenmalig en moeten elke keer opnieuw waargemaakt worden. De beloningsvorm kan dan ook het beste eenmalig zijn.
-
- *Individuele of groepsbonussen afhankelijk van werkproces.* Wil een resultaatbeloning motiverend werken, dan zal het resultaat in ieder geval beïnvloedbaar en meetbaar moeten zijn²⁰. Soms zijn resultaten door een individuele medewerker te realiseren, maar dat is niet altijd het geval. Soms kan alleen op groepsniveau een resultaat worden gemeten. Daarnaast zijn er situaties waarin het juist gaat om het stimuleren van samenwerking en het leveren van

²⁰ OECD rapport no 15.

Berenschot

prestaties als groep. Uit het kwantitatieve belevingsonderzoek komt echter naar voren dat er minder enthousiasme is voor het belonen van groepsresultaten.

Berenschot

Voor bepaalde onderdelen van de sector Rijk is het moeilijker om eenduidige en meetbare resultaatafspraken te maken dan voor andere onderdelen. Daarbij denken we aan ministeries die zich kenmerken door smalle en frequent wisselende beleids marges en -prioriteiten en de interactie met een verscheidenheid aan belanghebbenden. Alhoewel het bij deze ministeries lastiger is, denken we toch dat het waar mogelijk streven naar resultaatafspraken bijdraagt aan het sturen op kwaliteit en productie. Heldere prioriteitsstelling bevordert dat tijd en energie in de gewenste zaken gaat zitten.

Een van de doelstellingen van het nieuwe beloningsstelsel is het bevorderen van resultaatverbetering. Sturen op en belonen van resultaten is daarvoor dan ook van groot belang. Tijdens gesprekken in de loop van dit onderzoek merkten wij dat er binnen de sector Rijk soms gesproken wordt over resultaten, terwijl men het dan nog steeds heeft over de aanpak en inspanning die nodig is om tot resultaat te komen, maar niet over het resultaat zelf.

Ervaring bij andere organisaties maakt duidelijk dat het bevorderen van resultaatverbetering vraagt om het streng bewaken van wat onder resultaat wordt verstaan. Dit deel van de beloning zou volgens ons dan ook alleen betrekking moeten hebben op daadwerkelijke resultaten.

Uit onderzoek²¹ blijkt bovendien dat beloning op basis van zowel "zachte" (HOE) als "harde" criteria (WAT) meer draagvlak oplevert dan beoordeling op basis van alleen "zachte" criteria.

Flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden worden steeds flexibeler. Deze trend is in de jaren negentig duidelijk in gang gezet en zal zich naar alle waarschijnlijkheid ook de komende periode verder doorzetten²². Medewerkers verschillen qua omstandigheden, wensen en voorkeuren. Zij hebben ook in de verschillende stadia van hun leven niet dezelfde voorkeuren. Door maatwerk te bieden in het arbeidsvoorwaardenpakket, kan beter ingespeeld worden op deze verschillen in voorkeuren en fasen. De hoofdredenen om maatwerk te bieden, luiden als volgt²³:

- De samenstelling van de beroepsbevolking is heterogener geworden (een- en tweeverdieners, echtparen met en zonder kinderen, etc.). Maatwerk is nodig om in te kunnen spelen op die veranderingen en een goede "fit" te bevorderen.

²¹ OECD-rapport no. 15.

²² Jaarboek PersoneelsManagement 1997.

²³ Vinke en Logger.

Berenschot

- De verantwoordelijkheid verschuift langzaam van de overheid, via de organisatie naar de medewerker zelf en brengt met zich mee dat medewerkers zelf keuzes maken ten aanzien van de opbouw van onder andere het pensioen.
- Maatwerk bevordert dat medewerkers inzicht krijgen in de samenstelling van hun arbeidsvoorwaardenpakket en dat past in de behoefte aan medewerkers die geacht worden op steeds meer terreinen kennis van zaken te hebben.
- Medewerkers worden meer zelf verantwoordelijk voor hun keuzes en dat sluit aan bij de ontwikkeling van steeds mondiger medewerkers die geacht worden invloed uit te oefenen op meer aspecten van hun werk en daarvoor verantwoordelijkheid te nemen.

De secundaire arbeidsvoorwaarden vormen een belangrijke factor in het arbeidsvoorwaardenpakket van de sector Rijk. Uit het belevingsonderzoek komt naar voren dat meer dan 80 procent van de managers en medewerkers vindt dat het Rijk goede secundaire arbeidsvoorwaarden biedt.

De aantrekkelijkheid van het arbeidsvoorwaardenpakket zal als concurrerende factor niet zozeer gezocht moeten worden in de hoogte van de beloning (maar zal ook niet te zeer uit de pas moeten gaan lopen met de marktontwikkelingen), maar meer in de samenstelling ervan. De voordelen van maatwerk zijn onder andere²⁴:

- Een optimale opbrengst van het pakket, omdat het aansluit bij datgene waar de medewerker echt behoefte aan heeft.
- Het snel kunnen inspelen op veranderingen zoals verkorting of verlenging van de arbeidsduur.
- Verhoging van de motivatie en tevredenheid van medewerkers, door de betekenis van het arbeidsvoorwaardenpakket te vergroten.
- Ondersteunen van het imago van de organisatie.

In de afgelopen jaren is al geëxperimenteerd met het vergroten van de flexibiliteit in de samenstelling van het arbeidsvoorwaardenpakket (IKAP). Tijdens de interactieve sessies kwam naar voren dat de ervaringen hiermee positief zijn, maar dat er behoefte bestaat aan uitbreiding van de mogelijkheden. Ook uit het belevingsonderzoek blijkt dat een groot deel van de medewerkers vindt dat er nog niet voldoende keuzemogelijkheden zijn in het arbeidsvoorwaardenpakket. Wij adviseren om te kijken naar het uitbreiden van IKAP zowel in termen van keuzemogelijkheden als in termen van het aantal ministeries dat IKAP toepast. Maatwerk in arbeidsvoorwaarden kan zodoende een bijdrage leveren aan de wervingskracht op de arbeidsmarkt en het op een redelijk niveau houden van de arbeidskosten.

²⁴ Vinke en Logger.

Berenschot

Eenheid in verscheidenheid

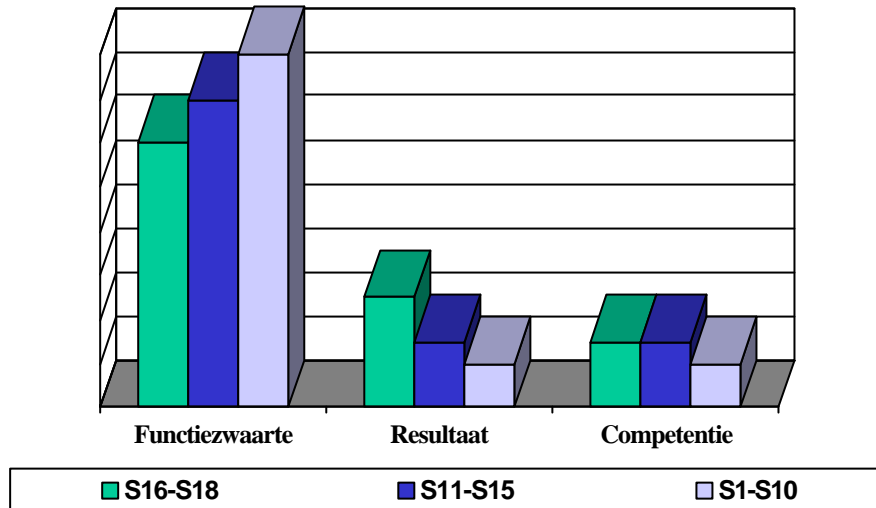
Een gemeenschappelijk beloningsstelsel voor de sector Rijk kan bijdragen aan de mobiliteit binnen de sector, de inzet van medewerkers in interdepartementale projecten en kan oneigenlijke concurrentie tussen departementen bij de werving van medewerkers beperken. Om de gemeenschappelijkheid van het beloningsstelsel voor de sector Rijk te waarborgen, adviseren wij het volgende:

- *Een gemeenschappelijk expertfunctiewaarderingsstelsel als basis.* In ons advies om te komen tot managementsystemen voor de indeling van functies, is aangegeven dat die systemen ontwikkeld worden op basis van een expertsysteem. Wij adviseren om de verschillende managementsystemen voor de diverse ministeries te baseren op een gemeenschappelijk expertsysteem. Daarmee blijven de verschillende managementsystemen wel op eenzelfde norm rusten en dit is belangrijk om de onderlinge verhoudingen in de beloning binnen de sector Rijk te kunnen onderbouwen.
-
- *Gelijk beloningsniveau voor vergelijkbare functiegroepen.* Wij adviseren om binnen de sector Rijk voor functiegroepen van gelijke zwaarte eenzelfde maximumsalarisperspectief te hanteren. Dit beperkt oneigenlijke concurrentie tussen ministeries onderling en voorkomt daarmee een onnodig salarisopdrijvend effect.
-
- *Gemeenschappelijke afspraken over functie-, ontwikkelings- en resultaatbeloning.* Tevens denken wij dat het wenselijk is om binnen de sector Rijk dezelfde uitgangspunten te hanteren voor beloning op basis van respectievelijk functie, persoon en resultaat. Afspraken over wat verstaan wordt onder resultaatafhankelijke beloning, etc., is volgens ons wenselijk om transparantie en acceptatie bij medewerkers te bevorderen. Bovendien kan daardoor waar wenselijk gemeenschappelijke instrumentontwikkeling en dergelijke plaatsvinden.
-
- *Differentiatie naar niveau.* Het vergezicht heeft betrekking op de huidige schalen S1 tot en met S18. Wij adviseren om daarbinnen onderscheid aan te brengen in de arbeidsvoorwaarden. De invloed die functies in de hogere schalen hebben op de resultaten van een ministerie, verschilt wezenlijk van de invloed die functies in de lagere schalen hebben. Resultaatafhankelijke beloning zou dan ook meer gewicht mogen hebben voor de hogere functieniveaus. De volgende figuur geeft dit weer.

Berenschot

-

Verhouding tussen beloningsgrondslagen voor functieniveaus



De indeling in de drie groepen in bovenstaande figuur is arbitrair en dient hier alleen als voorbeeld.

De klankbordgroep heeft aangegeven dat onderscheid in arbeidsvoorwaarden tussen functieniveaus ook wenselijk is, omdat de huidige secundaire arbeidsvoorwaarden binnen de sector Rijk deels minder interessant zijn voor de hogere niveaus.

- *Kaderafspraken over procedures.* Transparantie voor en acceptatie door medewerkers is tevens afhankelijk van heldere procedures. We adviseren om op centraal niveau binnen de sector Rijk kaderafspraken te maken, waarin wordt aangegeven aan welke kwaliteitseisen procedures binnen ministeries moeten voldoen. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om gesprekken vooraf met medewerkers over resultaten en ontwikkeling van kennis en vaardigheden.

De ministeries binnen de sector Rijk laten echter ook grote verschillen zien in de aard van hun doelstellingen, werkprocessen, cultuur, etc. Dit bleek ook op verschillende momenten tijdens de interactieve sessies. Sommige ministeries (of onderdelen daarvan) werken bijvoorbeeld al met resultaatafspraken en beloning, voor andere ministeries is dit iets wat ze zich in hun eigen organisatie nog moeilijk kunnen voorstellen. In het nieuwe beloningsstelsel zal dan ook ruimte moeten zijn om onderdelen van het stelsel meer toe te snijden op de specifieke kenmerken van een ministerie.

Berenschot

Ook heeft de klankbordgroep benadrukt dat er in het nieuwe beloningsstelsel gekeken moet worden naar de doelstellingen die worden nagestreefd. Gezien de verschillen in doelstellingen tussen ministeries, zou dat dan ook moeten leiden tot gedeeltelijke verschillen tussen de beloningsstelsels van ministeries. Wij adviseren daarom het volgende:

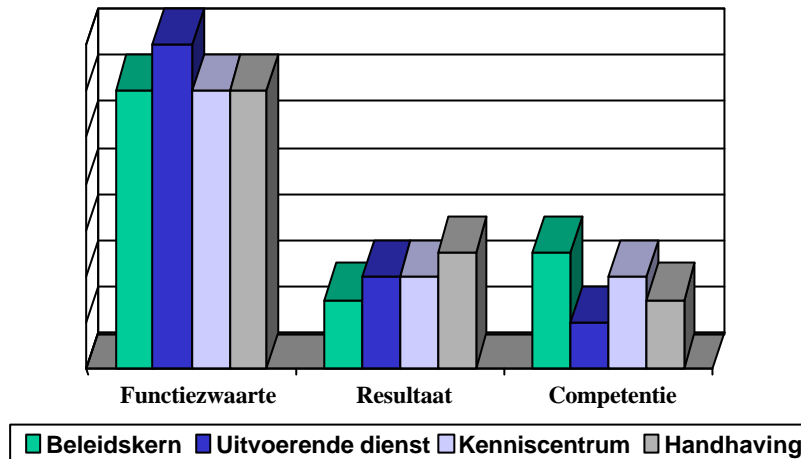
- *Het gebruik van verschillende managementindelingsinstrumenten.* Het hanteren van een managementsysteem voor functie-indeling vraagt om een invulling die nauw aansluit bij de feitelijke werkprocessen en functies binnen de ministeries. Gezien de verschillen tussen ministeries onderling, adviseren wij om te werken met indelingsinstrumenten die maatwerk zijn voor een ministerie (of een cluster daarbinnen). Dit komt de communicatie tussen managers en medewerkers en daarmee de acceptatie ten goede.
-
- *Ruimte voor ministeries voor de verhouding tussen grondslagen.* Wij adviseren om ministeries beperkt ruimte te geven bij de keuze van de onderlinge verhouding tussen de drie beloningsgrondslagen. De invulling van het beloningsstelsel moet immers ook aansluiten bij het organisatietype²⁵. Ministeries verschillen onderling in hun mogelijkheden om te sturen bij het realiseren van doelstellingen. Bij sommige ministeries, of onderdelen daarvan, is sturing op resultaten het meest effectief, terwijl bij andere ministeries (of onderdelen daarvan) dit lastiger is en het beter is om te sturen op het proces (de aanpak van medewerkers).

²⁵ Armstrong, Ratelmans.

Berenschot

In de volgende figuur is dit geïllustreerd.

Verhouding tussen beloningsgrondslagen per organisatietype



In de figuur is bijvoorbeeld onderscheid gemaakt tussen beleidskernen en uitvoerende diensten. Wij gaan er op basis van onder meer de interactieve sessies van uit dat uitvoerende diensten beter kunnen sturen op resultaten dan beleidskernen. Wij adviseren dan ook om daar rekening mee te houden bij het bepalen van het effect dat resultaatafspraken hebben op de totale beloning van medewerkers. Acceptatie van de beloningsbeslissingen vereist, zoals we eerder aangaven, dat een medewerker invloed heeft op wat beoordeeld wordt en dat controleerbaar is of de afspraak met de medewerker ook gehaald is.

- *Keuze van beoordelingscriteria.* Tevens adviseren wij om ministeries (en onderdelen daarbinnen) ruimte te geven bij de keuze van beoordelingscriteria. Wil een beloningstelsel bijdragen aan de sturing in de richting van de doelstellingen van een ministerie ,dan zullen de beoordelingscriteria ook een herkenbare afgeleide moeten vormen van die doelstellingen. Daarmee kan het beoordelingsproces voor managers beter ingepast worden in hun andere sturingsmomenten en wordt de transparantie voor medewerkers vergroot.
-
- *Verschillen in implementatieproces.* Op basis van onder meer de interactieve sessies concluderen wij dat ministeries onderling verschillen ten aanzien van de fase waarin zij verkeren met betrekking tot de toepassing van beschikbare beloningsinstrumenten. Ook zien wij verschillen in de wijze waarop veranderingen worden doorgevoerd. Organisatieculturen en managementstijlen zijn dusdanig verschillend dat bij de implementatie van het nieuwe beloningstelsel ruimte moet zijn voor die verschillen.

Berenschot

- Door het hanteren van een gemeenschappelijk vergezicht kan echter wel worden bevorderd dat dezelfde richting wordt gekozen en dat van elkaars ervaringen kan worden geleerd.

Het hiervoor staande advies beperkt zich tot een vergezicht en behoeft nadere invulling. De betrokkenheid van de ministeries zelf is volgens ons van groot belang bij het komen tot verdere uitwerking en implementatie. Wij hopen dat dit onderzoeksrapport een positieve bijdrage levert aan de discussie en besluitvorming over een nieuw beloningsstelsel voor de sector Rijk.

Berenschot

LITERATUUR

- Armstrong, M. en Murlis, H. (1997), *Reward management*, Kogan Page, London.
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: the exercise of control*, Freeman, New York.
- Berenschot-rapport D0368 (2000), *Met werkafspraken op weg: naar een systematische dialoog tussen bewindspersonen en topambtenaren*.
- Berenschot-rapport D4698 (2001), *Waarderen en belonen binnen de sector Rijk*.
- Eisenberger, R. en Cameron, J. (1996), *Detrimental effects of reward: reality or myth?* *American Psychologist*, 51, 1153-1166.
- Evers, G.H.M. e.a. (1997), *Motivatie en beoordelen*, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer.
- Heijden, Th.J. van der, e.a. (1999), *Competentiemanagement*, Kluwer, Deventer.
- Hoekstra, H.A. en van Sluijs, E. (2000), *Management van competenties*, Van Gorcum, Assen.
- Jaarboek PersoneelsManagement (1997), Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer.
- Jaarboek PersoneelsManagement (1998), Kluwer bedrijfsinformatie, Deventer.
- Koreman, J.A.C.J.M., e.a. (1992), *Beloningsmanagement*, Samsom Bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn.
- Kruijff, M.A. en Stoker, J.I. (1999), *Managen met competenties*, een uitgave van de Berenschot Fundatie samen met Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2001), *De arbeidsmarkt in de collectieve sector*.
- Ministerie van Financiën (1999), *Regeringsnota "Van beleidsbegroting naar beleidsverantwoording"*.
- OECD Public Management Occasional Paper no. 15 (1996), *Performance Pay Schemes for Public Sector Managers, An Evaluation of the Impacts*.
- OECD Public Management Occasional Paper no. 9 (1996), *Performance Management in Government, Contemporary Illustrations*.
- Poels, F.C.M. (1995), *Functiewaardering en belonen*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Ratelband, M. (1997), *De juiste beloning*, Academic Service, Schoonhoven.
- Rynes, S.L. en Gerhart, B. (2000), *Compensation in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Ten Have, S., e.a. (1998), *Organisatiebesturing: koers uitzetten en koers houden*, een uitgave van de Berenschot Fundatie samen met Elsevier Bedrijfsinformatie.
- The Economist Intelligence Unit (1999), *Motivating and rewarding managers*.
- Vinke, R. en Logger, E. (1997), *Individualisering van arbeidsvoorwaarden*, Welboom, Den Haag.

Berenschot

BIJLAGE

KENMERKEN VAN EEN FUNCTIENIVEAUMATRIX EN EEN VOORBEELD

Berenschot

Vanuit een gebruikersinvalshoek kunnen twee soorten functiewaarderingssystemen worden onderscheiden: expertsystemen en managementsystemen²⁶.

De eerste systemen zijn, zoals de benaming al aangeeft, alleen toe te passen door experts. Deze systemen kenmerken zich door het black-box-principe. Dat wil zeggen dat de toepassing niet inzichtelijk en nauwelijks uitlegbaar is.

De toepassing van een managementsysteem ligt in handen van het management. Deze methoden zijn inzichtelijk en uitlegbaar door het management van de organisatie waar de methode voor ontwikkeld is. Een functieniveaumatrix is een managementsysteem voor functie-indeling.

De functieniveaumatrix is een matrix met twee ingangen: te onderscheiden soorten functies in functiefamilies en het aantal functieniveaus. De functieniveaumatrix wordt ontwikkeld op basis van sleutel- c.q. referentiefuncties die met behulp van het expertstelsel USB van Berenschot beschreven en gewaardeerd zijn. Zeer korte karakteristieken van deze sleutelfuncties worden - onderverdeeld naar functiefamilie - in de functieniveaumatrix opgenomen als referentie bij het indelen van de overige functies. Per functieniveau worden niveau-indicatoren geformuleerd. Zij geven in scherpe bewoordingen gemeenschappelijke kenmerken van de functies in dezelfde functieniveaugroep. Er wordt gebruikgemaakt van terminologie en begrippen die de organisatie zelf hanteert. Op de volgende pagina staat een voorbeeld van een functieniveaumatrix.

²⁶ Van Eijnsden en Briede in Koreman 1999.

Berenschot

	Niveau		
	6	5	4
	Niveau-indicator	Niveau-indicator	Niveau-indicator
	Specialistische uitvoerende werkzaamheden volgens richtlijnen, met een grote mate van zelfstandigheid. Eventuele operationele bevoegdheden over enkele vaktechnische medewerkers.	Vaktechnische werkzaamheden met coördinerende, voorbereidende en uitvoerende werkzaamheden. Eventueel operationele bevoegdheden over enkele uitvoerende vaktechnische medewerkers.	Vaktechnische uitvoerende werkzaamheden volgens richtlijnen, met een directe controle. Eventueel operationele bevoegdheden over enkele medewerkers belast met routinematige werkzaamheden.
FUNCTIEFAMILIE			
Commercie		Bezoekt (potentiële) klanten, sluit volgens richtlijnen overeenkomsten voor betaalterminals, verzorgt demonstraties en instructies	
Automatisering	Plant de werkzaamheden in het Rekencentrum. Test nieuwe toepassingen, voert nieuwe werkmethoden door, onderhoudt de afdelingsdocumentatie.		Registreert, coördineert en behandelt zo mogelijk interne en externe gebruikersvragen. Beheert het projectregistratiesysteem, begeleidt bij testen.
Financiën en Administratie	Draagt zorg voor de (interne) debiteuren- en crediteurenadministratie. Maant debiteuren. Verzorgt stuurinformatie. Geeft leiding aan enkele medewerkers.	Verzorgt een aantal productadministraties, controleert de facturering, incasso- en betaaltapes. Verzorgt de aansluiting op de subadministratie, het grootboek en de interne verslaglegging.	
Operations		Geeft leiding aan enkele medewerkers belast met voorraadbeheer, inname en uitgifte goederen en archiveringswerkzaamheden. Stelt prioriteiten, bewaakt kwaliteit en kwantiteit van geleverde goederen, keurt zo nodig goederen af.	Geeft leiding aan de medewerkers belast met de opslag van documenten, films en microfiches. Stelt prioriteiten, verricht mede alle voorkomende productie- en servicetaken.

Berenschot

<p>Staf, secretariaat en ondersteunende diensten</p>		<p>Verzorgt secretariële ondersteuning voor de manager P&O en de medewerkers van de afdeling. Voert enkele administratieve deeltrajecten uit, zoals de uitzendkrachtenadministratie.</p> <p>of</p> <p>Verzorgt regelende en administratieve werkzaamheden ter ondersteuning van de onderdirecteur en de managers van de afdeling. Assisteert bij het totstandkomen van de begroting en het jaarverslag.</p>	
--	--	---	--