

Beleid Beloningsdifferentiatie De Veenplas

1. Inleiding

Wat wordt er verstaan onder beloningsdifferentiatie? Het begrip houdt in, verschil maken tussen individuele medewerkers via de beloning die zij ontvangen. Natuurlijk wordt er al jaar en dag onderscheid gemaakt tussen medewerkers op basis van hun functies. Dit noemt men echter geen beloningsdifferentiatie maar functiedifferentiatie. De vraag of bijvoorbeeld een functie “Intern Begeleider” of “ICT-er” in het leven moet worden geroepen heeft dus niets te maken met beloningsdifferentiatie maar houdt verband met het functiebouwwerk van de organisatie.

Bij beloningsdifferentiatie gaat het om extra beloning, boven op het vaste salaris. Extra beloning kan individueel gegeven worden maar ook aan een groep. Er kan sprake zijn van een incidentele beloning, maar ook van een structurele beloning. Verder kan ook nog gedacht worden aan beloning in geld, in goederen of via het bieden van extra faciliteiten. Beloningsdifferentiatie heeft in alle gevallen te maken met het honoreren van het behalen van concrete resultaten en is dus gericht op behaalde prestaties en/of beschikbare (ontwikkelde) competenties.

Het onderwijs kende jarenlang geen traditie van belonen naar prestatie. Het maakte tot voor kort niet veel uit welke taken iemand deed, hoe deze taken werden uitgevoerd, hoe hard er gewerkt werd en of iemand zich ontwikkelde. De overheid bepaalde immers van begin tot einde je loopbaan en stelde het bijbehorende salaris vast. De jaarlijkse periodiek werd en wordt automatisch verstrekt. Bij echt slecht functioneren kan de werkgever geen periodiek weigeren omdat dit binnen het Rpbo onmogelijk is. Ook wordt binnen het onderwijs zeer zelden een extra periodiek gegeven als er sprake is van uitstekend functioneren. Gewoonweg omdat dit niet declarabel is. Het uitgangspunt van de overheid de laatste decennia, was dan ook beheersing van kosten, met als gevolg dat er onvoldoende verbinding bestond tussen die kosten en de bijbehorende kwaliteit. Met het ontkoppelen van budgetten de afgelopen jaren, ontstond de mogelijkheid voor de schoolbesturen om kwaliteit te belonen. De mogelijkheden zijn echter nog beperkt. Afhankelijk van de randvoorwaarden rond de lumpsum financiering en de pogingen om binnen de CAO openingen te creëren zal in de toekomst steeds meer mogelijk worden.

Vooruitlopende op deze grotere bewegingsvrijheid, is het wenselijk dat de leidinggevenden binnen De Veenplas leren omgaan met het belonen van verschillen tussen medewerkers en dat de medewerkers gewend raken aan het feit dat je steeds meer op basis van de kwaliteit van je werk wordt beloond. Duidelijk is, dat voor welke vorm van beloningsdifferentiatie we ook kiezen, het aan de ene kant betaalbaar moet zijn (ook op de lange termijn) en het aan de andere kant iets moet opleveren. Vooralsnog gaan de ontwikkelingen op landelijk niveau langzaam en moet geroeid worden met de riemen die we hebben.

Als achtergrondinformatie is in bijlage 1 de tekst uit de CAO en de Rbpo weergegeven.

2. Doelstellingen en voorwaarden van beloningsbeleid

Waarom zouden we onderscheid willen maken tussen medewerkers via een beloning? Waarom laten we het niet bij van ouds? Veelgenoemde motieven die voor beloningsbeleid spreken zijn:

- Het bieden van loopbaanperspectief oftewel het binden van de goeden;
- Materiële beloningen worden gezien als eigentijdse prikkel tot blijvende taakmotivatie. Je kunt mensen belonen voor wat ze daadwerkelijk hebben bijgedragen aan de organisatiedoelen;
- Een tekort aan personeel in de regio kan leiden tot de wens om via materiële beloning het werken in een bepaald gebied aantrekkelijker te maken;
- Extra beloning kan de trouw van mensen aan De Veenplas versterken. Mensen voelen zich gewaardeerd;

- Beloningsdifferentiatie is een middel om persoonlijke ontwikkeling te bevorderen en te sturen;
- Moderne werknemers zullen steeds meer invloed willen hebben op de arbeidsvoorwaarden waaronder zij aan de slag gaan.

Veel gehoorde bezwaren hebben betrekking op de meetbaarheid van prestaties. Onderwijs is teamwerk wordt er dan gezegd en prestaties van leerlingen worden door een veelvoud van factoren bepaald. Bovendien is men bang voor willekeur. Ook vindt men dat het demotiverend kan werken voor degenen die geen extra beloning ontvangen.

De voor- en nadelen afwegende komen wij tot de volgende doelstelling die wij door middel van beloningsbeleid willen realiseren:

Het tastbaar maken van de waardering die De Veenplas heeft voor haar medewerkers, via een transparante en objectieve reeks van incidentele maatregelen, daar waar de reguliere beloning te kort schiet.

3. Beloningsvormen

Er zijn veel beloningsvormen die binnen een schoolorganisatie bruikbaar zijn om de geformuleerde doelstelling te realiseren. Er zijn echter ook vormen die op de langere termijn hun doel voorbij schieten of die anno 2004 nog niet uitvoerbaar zijn omdat we onvoldoende kunnen sturen in bijvoorbeeld onze salariskosten. In deze paragraaf worden de meest gebruikte beloningsvormen besproken aan de hand van de vragen “wat is het”, “draagt het bij aan de centrale doelstelling”, “wat kost het ons” en de “conclusie”. Tenslotte wordt in paragraaf 4 een overzicht gegeven van de geschikte beloningsvormen en het niveau (schoolniveau of stichtingsniveau) waarop we de beloningsvorm gaan gebruiken.

3.1. Extra periodiek

Wat is het?

Op basis van bijzondere kwaliteiten van een persoon en het nut hiervan voor de organisatie, kan overwogen worden om een extra periodiek te verstrekken. In sommige gevallen zou zelfs overwogen kunnen worden om een extra schaal te bieden. Dit laatste neigt echter naar functiedifferentiatie en wordt daarom in deze notitie buiten beschouwing gelaten.

Draagt het bij aan de centrale doelstelling en wat kost het ons?

Het is een dure vorm van extra belonen omdat er sprake is van een structureel karakter en de kosten niet declarabel zijn. Stel dat een medewerker die een extra periodiek heeft gekregen nog zeven jaar heeft te gaan voor hij/zij aan het einde van de schaal is. Dan betekent dit dat hij/zij over een periode van 7 jaar een extra beloning ontvangt. Over dit stukje extra beloning moeten bovendien werkgeverslasten worden betaald. Dit kan voor een periode van 7 jaar oplopen tot meer dan €10.000.

In het jaar dat de beloning wordt verstrekt zal de medewerker zich “extra” beloond voelen, maar in de daaropvolgende jaren zal het verworven recht niet meer ervaren worden als extra beloning. Bovendien heeft de gemiddelde medewerker geen idee dat het over de gehele periode gezien over een aanzienlijk bedrag gaat.

Conclusie

Omdat deze beloningsvorm een structureel karakter heeft en de kosten binnen de huidige bekostiging niet declarabel zijn, wordt besloten voor de komende periode deze beloningsvorm niet te hanteren.

3.2. Extra tijd

Wat is het?

Het gaat hier om het honoreren van extra taken door het ophogen van de werktijdsfactor van betreffende medewerker.

Draagt het bij aan de centrale doelstelling?

We begeven ons in een grijs gebied als wij de wtf willen gaan inzetten als extra beloningsvorm. Met name in het taakbeleid staat helder geformuleerd dat jaarlijks bekeken wordt welke taken medewerkers zullen uitvoeren passend binnen de omvang van hun dienstverband. Natuurlijk kan jaarlijks bekeken worden of extra taken ter hand genomen moeten worden waarvoor iemand structureel dan wel tijdelijk een wtf-verhoging krijgt. Dit heeft alles te maken met het plannen van werkzaamheden en het inzetten van beschikbare middelen.

Het beloningseffect is beperkt. Medewerkers die geen normbetrekking hebben, zullen deze vorm namelijk niet als extra beloning ervaren. Men voert immers een bepaalde hoeveelheid taken uit, zet het vastgestelde aantal uren in (zoals vastgelegd in het taakbeleid) en ontvangt het hieraan gerelateerde salaris. Daar waar er sprake is van extra uren boven op de normbetrekking, zou al meer sprake kunnen zijn van het gevoel “extra” beloond te worden. Echter, ook hier geldt dat de hoeveelheid taakuren corresponderen met de beloning.

Conclusie

Het structureel of tijdelijk ophogen dan wel verlagen van de wtf vormt onderdeel van het taakbeleid van een school en wordt niet beschouwd als een adequate vorm van extra belonen.

3.3. Toelage

Wat is het?

Gedurende een bepaalde periode wordt een extra beloning aan het salaris toegevoegd. De extra beloning is gebaseerd op het uitvoeren van taken die bij een zwaardere functie horen dan de functie waarvoor de betreffende medewerkers is aangesteld.

Draagt het bij aan de centrale doelstelling en wat kost het ons?

Het gaat hier om een duidelijk aanwijsbare tijdelijke verzwaaring van de functie die iemand vervult. De toelage wordt berekend op basis van het reguliere salaris en het salaris dat de persoon in kwestie zou ontvangen als hij/zij daadwerkelijk bevorderd zou worden naar de zwaardere functie. In feite gaat het maandelijks om een beperkte netto-toelage, maar belangrijker is het signaal dat naar de betreffende medewerker en de rest van de organisatie wordt afgegeven.

Ten aanzien van de kosten moeten we ons realiseren dat de werkgever over deze extra bedragen werkgeverslasten dient af te dragen. Deze kosten zijn immers niet declarabel.

Conclusie

Omdat het gaat om duidelijk waarneembare tijdelijke taakverzwaringen, worden toelagen als zinvolle vormen van extra beloning gezien. Binnen de Veenplas kennen we de volgende vormen:

a. Het vervangen van een adjunct-directeur die ziek is door een leraar

Het gaat om een leraar die de functie van adjunct-directeur overneemt.

De wettelijke regeling geeft aan dat een adjunct pas een extra financiële vergoeding krijgt na een jaar vervanging. Binnen de Veenplas willen we een termijn van drie maanden hanteren waarin de adjunct vervangen wordt zonder extra financiële bijdrage. De overige 9 maanden vallen onder het beloningsbeleid van De Veenplas.

Na drie maanden wordt gekeken welke regel van de schaal als adjunct-directeur, correspondeert met die van de betreffende leerkracht. Het verschil moet minimaal €93,74 zijn. Is dat niet het geval dan moet de volgende regel op de betreffende schaal worden toegepast. Deze salarisverhoging wordt betaald door De Veenplas.

b. Het vervangen van een directeur die ziek is door een adjunct directeur

Het gaat hier om een adjunct-directeur die de functie van directeur overneemt.

De wettelijke regeling geeft aan dat een adjunct-directeur pas een extra een financiële vergoeding krijgt na een jaar vervanging. Binnen de Veenplas willen we een termijn van drie

maanden hanteren waarin de adjunct vervangt zonder extra financiële bijdrage. De overige 9 maanden vallen onder het beloningsbeleid van De Veenplas.

Na drie maanden wordt gekeken welke regel van de schaal als directeur, correspondeert met die van de betreffende leerkracht. Het verschil moet minimaal €93,74 zijn. Is dat niet het geval dan moet de volgende regel op de betreffende schaal worden toegepast. Deze salarisverhoging wordt betaald door De Veenplas.

c. Het vervangen van een directeur die ziek is door een leraar

Het gaat hier om een leerkracht die de functie van directeur overneemt. Het Rijk betaalt na 31 dagen de volledige vervanging als directeur. De leerkracht wordt dan ingeschaald conform het bepaalde in de CAO.

d. Het vervangen van een directeur die ziek is door een directeur van een andere school

Salaris wordt opgevoerd naar 120 % zonder de termijn van 3 maanden. Een directeur gaat een directeur vervangen op verzoek van de Veenplas. De kosten worden betaald door De Veenplas.

Kosten

Ten aanzien van de genoemde punten kan geen reële kostenraming worden gemaakt, omdat hier sprake is van onverwachte omstandigheden. De kosten zijn echter beperkt omdat binnen de huidige bekostiging de toelagen a t/m c naar verloop van tijd declarabel zijn. De kosten die verbonden zijn aan punt d kunnen worden betaald uit de vergoeding van het Vervangingsfonds. Vanwege de onvoorspelbaarheid, worden de kosten door centraal niveau betaald.

3.4. Gratificatie

Wat is het?

Het gaat hier om het incidenteel belonen van een bijzondere prestatie in de vorm van een geldbedrag. De weging of er daadwerkelijk sprake is van een bijzondere prestatie is lastig. Wat voor de ene school dagelijkse gang van zaken is, is voor een andere school een nieuwe ontwikkeling. Het is dus moeilijk om op Veenplasniveau objectieve en vergelijkbare criteria aan te leggen. De objectiviteit kan echter wel gezocht worden in de beoordelingsautoriteit, de procedure en het in de loop der jaren opbouwen van een archief van toewijzingen en afwijzingen.

Draagt het bij aan de centrale doelstelling en wat kost het ons?

Er is een duidelijk verband tussen de prestatie en de beloning. Daarom draagt deze beloningsvorm zeker bij aan de centrale doelstelling. Ten aanzien van de kosten wordt opgemerkt dat het geen goedkope beloningsvorm is. Het feitelijke bedrag dat een medewerker op zijn bankrekening zal zien is vele malen kleiner dan hetgeen De Veenplas betaalt. Dit komt omdat De Veenplas circa 30% werkgeverslasten moet betalen en er circa 40% ingehouden wordt voor loonbelasting en volksverzekeringen.

Conclusie

Ondanks de hoge kosten, menen we dat beperkte inzet van gratificaties gewenst is. Er wordt een duidelijk signaal gegeven naar de medewerkers dat kwaliteit beloond wordt. Voorgesteld wordt om de volgende procedure te hanteren:

1. Voor 15 april van elk jaar dienen de schooldirecties beargumenteerde verzoeken voor gratificaties in bij de Algemeen Directeur. De periode waarover de gratificatie wordt aangevraagd betreft steeds het lopende schooljaar;
2. Op de betreffende school is sprake van geïmplementeerd taakbeleid en een cyclus van beoordelings- en functioneringsgesprekken. De medewerker(s) voor wie de gratificatie is aangevraagd heeft in betreffend jaar een beoordelingsgesprek gehad;
3. In het verzoek worden minimaal de volgende vragen beantwoord:
 - De bijzondere prestatie van deze persoon/personen bestond uit:.....

- Deze prestatie is meer dan verwacht mocht worden uit het vastgestelde taakbeleid want.....
 - De prestatie is van belang voor de school vanwege.....
4. De Algemeen Directeur weegt de voorstellen, vraagt mogelijk om extra informatie en neemt een uiteindelijke beslissing voor 1 juni van hetzelfde jaar;
 5. Een positieve beslissing wordt schriftelijk en beargumenteerd meegedeeld aan de directeur en betrokkenen. Een negatieve beslissing wordt schriftelijk en beargumenteerd meegedeeld aan de directeur;
 6. Het is aan de schooldirectie om te beslissen of het gratificatieverzoek en de uiteindelijke beslissing in de school bekend gemaakt wordt;
 7. De Algemeen Directeur rapporteert in het Sociaal Jaarverslag hoeveel gratificaties er verstrekt zijn;
 8. Beroepsmogelijkheden zijn niet mogelijk.

Voor de goede orde, zij vermeldt dat een schooldirectie jaarlijks kan, maar niet moet aanvragen. De schooldirectie wordt wel verzocht bij het niet indienen van een gratificatieverzoek dit te beargumenteren. Gezien de hoogte van het budget zal niet elke school elk jaar een gratificatie toegewezen krijgen.

3.5. Faciliteit

Wat is het?

Ook hier gaat het om het incidenteel belonen van een bijzondere prestatie. De “uitbetaling” vindt echter in natura plaats en kan variëren van een boeketje bloemen tot het bieden van een internetfaciliteit thuis. Omdat het hier gaat om een heel persoonlijke invulling van de beloningsvorm, ligt het voor de hand om deze manier van belonen vooral op schoolniveau te laten plaatsvinden en de kosten ook op dat niveau te laten drukken.

Het bieden van een scholingsfaciliteit wordt niet als extra beloning gezien. Scholing is immers onderwerp van het jaarlijkse opleidingsplan.

Draagt het bij aan de centrale doelstelling en wat kost het?

Natuurlijk wordt al regelmatig gebruik gemaakt van deze beloningsvorm op de scholen. Een bloemetje of boekenbon wordt al sinds jaren als een opstekertje gebruikt om waardering uit te spreken of een hart onder de riem te steken. Omdat een zekere mate van spontaniteit en inspelen op de actualiteit gewenst is, vinden we het niet nodig om hier een set van regels voor op te stellen. Noch vinden we dat over dit punt uitgebreid gerapporteerd hoeft te worden.

Een grote mate van vrijheid voor de schooldirecties is dus gewenst. Om een en ander beheersbaar te houden is het echter wel wenselijk om in de schoolbegrotingen kosten voor incidentele beloningen zichtbaar te maken. Per persoon wordt een maximum van €100 als indicatie gegeven.

3.6 Groepsbeloning

Wat is het?

Zoals het woord al aangeeft wordt via deze beloning een groep in het zonnetje gezet. We kunnen onderscheid maken in de structurele beloningen en de incidentele beloningen. De structurele beloningen komen jaarlijks terug. Hierbij kan gedacht worden aan het kerstpakket en de inmiddels gebruikelijke traktatie op de “dag-van-de-leraar”. Deze structurele beloningen komen ten goede aan alle medewerkers van De Veenplas.

De incidentele beloning is bedoeld voor een beperkte groep medewerkers (d.w.z. meer dan één persoon maar kleiner dan het gehele team).

Draagt het bij aan de centrale doelstelling en wat kost het ons?

Omdat de structurele groepsbeloning in de loop der tijd min of meer als verworven recht wordt beschouwd, kunnen er vraagtekens geplaatst worden bij de doelmatigheid van dit middel. Daarentegen

gaat het hier niet om een groot bedrag per persoon en weegt de waardering voor het personeel die door het bestuur en de directies zo wordt uitgesproken op tegen de kosten.

De incidentele groepsbeloning spreekt een duidelijke waardering uit voor een bijzondere prestatie en wordt als zodanig doelmatig en zinvol geacht.

Conclusie

De Veenplas kent de volgende vormen van groepsbeloning:

1. Het kerstpakket: de kosten zijn herkenbaar in de begroting
2. De traktatie op de dag-van-de-leraar: de kosten zijn beperkt
3. De groepsgratificatie: hier wordt dezelfde procedure gevolgd zoals vermeld onder de persoonlijke gratificatie. De vragen hebben in dit geval betrekking op de gehele groep. De groep mag gezamenlijk beslissen hoe zij het toegekende bedrag wensen te besteden.
4. De teamactiviteit: in het kader van teamvorming is het wenselijk dat elke school eens per jaar een teamactiviteit organiseert met een informeel karakter (sportdag, eindejaarsbarbecue, excursie, e.d.). Mede gezien het feit dat er op elke school veel parttimers werken, zijn er niet veel momenten dat het volledig team bij elkaar is. Deze beloningsvorm kan dit stimuleren. Om de deelname van de medewerkers te stimuleren wordt een bedrag van maximaal €10 per deelnemend personeelslid uitgekeerd.

4. De in te zetten beloningsvormen en de totale kosten

Samenvattend kent De Veenplas voor de komende vier jaar de volgende beloningsvormen. In het vierde jaar zal een evaluatie van dit beleid plaatsvinden.

| Beloningsvorm | Uitvoering | Betaling |
|----------------------|---|-----------------|
| Toelagen: | | |
| • T.b.v. vervanging | Schooldirectie vraagt aan, AD wijst toe | Centraal |
| Gratificatie | Schooldirectie vraagt aan, AD wijst toe | Centraal |
| Faciliteit | Decentraal | Decentraal |
| Groepsbeloning: | | |
| • Kerstpakket | Centraal | Centraal |
| • Dag-van-de-leraar | Decentraal | Centraal |
| • Teamactiviteit | Schooldirectie vraagt aan, AD wijst toe | Centraal |
| • Groepsgratificatie | Schooldirectie vraag aan, AD wijst toe | Centraal |

Voor het begrotingsjaar 2004 is een bedrag van €15.000 voorzien voor het Beloningsbeleid en €6.000 voor de kerstpakketten. Voorgesteld wordt om voor dit jaar en voor volgende jaren de volgende verdeling binnen het beloningsbudget aan te houden:

| | <u>2004</u> | <u>volgende jaren</u> |
|---|---------------|--|
| Centrale toelagen | €1.500 | ca. 10% van het centrale beloningsbudget |
| Gratificatie | €5.250 | ca. 35% van het centrale beloningsbudget |
| Teamactiviteit } Dag-van-de-leraar } | €3.000 | ca. 20% van het centrale beloningsbudget |
| Groepsgratificaties | <u>€5.250</u> | ca. 35% van het centrale beloningsbudget |
| Totaal centrale budget | 15.000 | |

Het bedrag voor de kerstpakketten wordt jaarlijks afzonderlijk begroot.

5 Besluitvorming

Het beloningsbeleid is besproken in het MT van 12 februari en 9 maart jl. en is vervolgens voorgelegd aan:

- De GMR op 1 april 2004 met resultaat instemming
- Het bestuur op 5 april 2004 met resultaat goedkeuring.

Paragraaf 3.3 was al eerder goedgekeurd. Met name instemming GMR op 22 september 2003 en goedkeuring bestuur op 2 december 2003.

o **Bijlage 1**

In de CAO-PO staat ten aanzien van beloningsbeleid het volgende vermeld:

“C15 Incidentele beloningsvormen

1. Als de werkgever wil overgaan tot het introduceren van incidentele beloningsvormen als bedoeld in de artikelen I-P81 en IP89 van het Rpbo, formuleert hij hiervoor beleid. In dit beleid wordt aangegeven welke beloningsvormen de werkgever hanteert en in welke gevallen extra beloning kan worden toegekend. Voorts wordt opgenomen binnen welke grenzen de extra beloning zich voltrekt.
2. De werkgever stelt in overleg met de P(G)MR beleid vast en informeert daarover het DGO. In het sociaal jaarverslag geeft de werkgever aan in welke mate en in welke vorm hij gebruik heeft gemaakt van incidentele beloningsvormen
3. Het toekennen van extra beloningen tast de werkgelegenheid van het personeel met een dienstverband voor onbepaalde tijd of het personeel met een dienstverband voor bepaalde tijd met vooruitzicht op een vast dienstverband niet aan.
4. De extra beloning voor een individuele werknemer kan nooit meer bedragen dan 15% van het bruto salaris op jaarbasis.”

De genoemde artikelen van het Rpbo betreffen:

“I-P81: Gratificatie en maandelijkse toelage

1. Het bevoegd gezag kan, uitsluitend ten laste van eigen middelen en volgens door het bevoegd gezag vast te stellen beleidsregels, aan een betrokkene een gratificatie toekennen of een maandelijkse toelage;
2. Het bevoegd gezag kan aan de toekenning van een maandelijkse toelage voorwaarden verbinden;
3. Het bevoegd gezag trekt een maandelijkse toelage in, indien de gronden voor toekenning van de toelage niet meer aanwezig zijn;
4. De in het eerste lid bedoelde toelage behoort tot de bezoldiging, bedoeld in het Besluit ziekte en arbeidsongeschiktheid onderwijs- en onderzoekspersoneel.”

I-P89 heeft betrekking op de toekenning bindingspremie voor personeel aan achterstandscholen. Dit is voor De Veenplas niet relevant.