



INFORMATIEBLAD

Beoordelen en belonen

Een objectieve en zorgvuldige beloning van ontwikkeling en resultaten, en optimale afstemming tussen capaciteiten en taken. Dat zijn enkele doelstellingen van het nieuwe beoordelings- en beloningssysteem van alle waterschappen. De periodieke salarisverhogingen maken binnenkort plaats voor beoordelingsafhankelijke salarisstijging. Persoonlijke ontwikkeling en resultaatgebonden afspraken staan daarin centraal. Die worden beoordeeld én beloond.

Het werkerterrein van de waterschappen verbreedt en verandert. Dat stelt eisen aan de competenties van medewerkers. Efficiënt en resultaatgericht werken is gewenst, net als een slimme organisatie van werkprocessen. En de waterschappen moeten concurreren op de arbeidsmarkt. In het Beloningsonderzoek Waterschappen (november 2006) hebben de waterschappen hun arbeidsvoorwaardelijke positie vergeleken met de relevante omgeving. Het onderzoek en de daaruit volgende aanbevelingen zijn aanleiding geweest voor een aantal veranderingen.

Hogere lonen en investeren in medewerkers

In de nieuwe cao zijn nieuwe, meer marktconforme lonen overeengekomen. Het minimum- en maximumsalaris is voor veel functies met terugwerkende kracht verhoogd. Veel medewerkers kregen hierdoor in mei 2008 al een hoger salaris. De nieuwe lonen gaan bovendien gepaard met open schalen. Iedere functie kent nog steeds een minimum en maximumsalaris; de groei daartussen hangt straks af van resultaten.

De waterschappen kiezen hiermee – net als veel andere overheidsorganisaties als de provincies – voor investeren in medewerkers en resultaatgericht belonen. Modernisering van het salarissysteem is hiervoor een noodzakelijke voorwaarde.

De ‘werkgroep Beoordelen en Belonen’, van bonden en werkgevers, heeft de cao-afspraken uitgewerkt in een nieuw systeem. Het nieuwe beoordelingssysteem gaat in januari 2009 in. De beloning die volgt in januari 2010 is gebaseerd op uw beoordeling in 2009. Vanaf 2010 hangt uw salarisstijging jaarlijks af van de beoordeling van uw ontwikkeling en resultaten.

In gesprek met uw leidinggevende

Uw salarisverhoging hangt vanaf 2010 af van een beoordeling. In deze beoordeling draait het om ontwikkeling van competenties en resultaatafspraken. Welke competenties en resultaten voor u van belang zijn, hangt af van de afspraken die u hierover maakt met uw leidinggevende. Die afspraken moeten bovendien haalbaar zijn, realistisch én uitdagend.

Veel waterschappen kennen nu al plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Vanaf volgend jaar voeren alle medewerkers van alle waterschappen jaarlijks drie gesprekken met hun leidinggevende, voor het maken van afspraken en het beoordelen van resultaten. Ook diegenen die al aan het maximum van hun schaal zitten.

De basis: het planningsgesprek

Het eerste planningsgesprek is de basis voor de latere beoordeling. U kunt in dit gesprek uw beeld van uw functie en taken naar voren brengen. Maar ook wat u wilt bereiken, uw verdere wensen en ambities en hoe u een bijdrage wilt leveren aan de afdeling. Ook uw leidinggevende geeft aan wat hij of zij van u verwacht. Hij of zij kan bovendien mogelijkheden aanreiken waarmee u zich verder kunt ontwikkelen. Of misschien hebt u zelf ideeën over bijvoorbeeld scholing, of andere vormen van persoonlijke ontwikkeling.

Dit tweezijdige gesprek leidt uiteindelijk tot afspraken tussen u en uw leidinggevende. Die gaan over te behalen resultaten en over de competenties die daarvoor nodig zijn. Maar ook over scholing, opleiding of andere vormen van ontwikkeling (POP). Afspraken moeten realistisch zijn voor u, en haalbaar. Wat de diverse competenties precies inhouden is beschreven in het met de ondernemingsraad overeengekomen competentiehandboek van uw waterschap. De afspraken worden schriftelijk vastgelegd. Het planningsgesprek vindt uiterlijk 31 maart van elk jaar plaats.

Voortgang

De voortgang van de gemaakte afspraken komt halverwege het jaar aan bod. Het doel is om te kijken of de gemaakte afspraken werken of dat bijstelling nodig is. De manier waarop u de werkzaamheden verricht kan verder onderwerp van het voortgangsgesprek zijn, maar

EINDOORDEEL	SALARISVERHOOGING
A – Uitstekend U voldoet beduidend beter dan de norm	5% van het maximum van uw salarisschaal.
B – Zeer goed U voldoet beter dan de norm	3,5% van het maximum van uw salarisschaal.
C – Goed U voldoet aan de norm	2,5% van het maximum van uw salarisschaal.
D – Nog te ontwikkelen/matig U voldoet op een aantal punten nog niet aan de norm	1,5% van het maximum van uw salarisschaal.
E – Onvoldoende Uw functioneren moet drastisch verbeteren	0% als u de twee voorgaande jaren ook een D of E hebt gescoord. De eerste twee jaar dat een medewerker een E scoort, ontvangt hij of zij toch 1,5 % salarisverhoging (D).

Een uitgebreide versie van deze tabel vindt u op pagina 4 en op www.aenowaterschappen.nl.

ook de stijl van leidinggeven, arbeidsomstandigheden en de randvoorwaarden die nodig zijn voor het behalen van de resultaten. Soms zullen u en uw leidinggevende afspraken bijstellen of aanvullen. Ook dat wordt schriftelijk vastgelegd.

Beoordeling

De daadwerkelijke realisatie van de afspraken is het onderwerp van het beoordelingsgesprek dat ieder jaar vóór 1 december plaatsvindt. Minimaal één week vóór het gesprek ontvangt u een conceptbeoordeling. U kunt vóór het gesprek uw opvattingen kenbaar maken over uw functioneren en de gemaakte afspraken. Die zijn bovendien aan bod gekomen in het voortgangsgesprek. Het beoordelingsgesprek leidt uiteindelijk tot een eindoordeel van uw leidinggevende. Dat oordeel bepaalt hoeveel salarisverhoging u in het komende jaar krijgt.

Belonen: salarisverhoging afhankelijk van uw beoordelingen

Het jaarlijkse eindoordeel over uw functioneren bepaalt vanaf januari 2010 uw salarisstijging. In het ergste geval scoort u 'onvoldoende', in het beste geval 'uitstekend'. Scoort u uitstekend, dan ontvangt u 5% salaris-

stijging. Scoort u onvoldoende, dan kan de salarisverhoging 0% zijn. Maar alleen als u de twee jaren daarvoor ook matig of onvoldoende scoorde.

Het salarisgebouw van de waterschappen bestaat uit achttien salarisschalen met elk een minimum en maximumsalaris. De jaarlijkse salarisstijging vindt plaats volgens een 'vijfpuntsschaal'. Die koppelt [het eindoordeel](#) met een percentuele verhoging van uw salaris (zie boven).

Het nieuwe beloningssysteem gaat in 2010 in. Vanaf dat moment hangt uw beloning af van uw beoordeling. Uw ontwikkeling, inzet en resultaten in 2009 bepalen dus uw salarisstijging in 2010.

Eén datum voor salarisverhoging

In januari 2010 krijgen alle medewerkers hun eerste resultaatafhankelijke salarisverhoging. Alle waterschappen voeren het nieuwe salarissysteem tegelijkertijd in. Bovendien is bij alle waterschappen vanaf 2009 1 januari de datum voor salarisverhoging. Ook bij waterschappen die nu nog de datum van indiensttreding hanteren voor een periodieke salarisstijging. In die gevallen krijgen medewerkers in januari 2009 [een salarisverhoging naar rato](#) (zie pagina 4). De hoogte daarvan is afhankelijk van het aantal maanden waarover in 2008 een verhoging is toegekend.

Voordelen

In de nieuwe cao zijn hogere en meer marktconforme lonen overeengekomen. Dat is voordelig voor werknemers. Ook het nieuwe beoordelings- en beloningssysteem biedt voordelen. Open schalen betekenen dat u meer invloed hebt op uw salarisstijging. Wie toch tijdelijk financiële nadelen ondervindt, wordt gecompenseerd.

Medewerkers die nu onder de schalen 3, 4, 5, 6 en 9 vallen, zouden met hun oude periodiek, een grotere salarisstijging krijgen dan in het nieuwe systeem bij normaal/goed functioneren. Behoort u tot deze doelgroep dan ontvangt u in januari 2010 eenmalig een afkoopsom (zie kader). Die compenseert het nadeel. U valt alleen onder [de afkoopregeling](#) als u al op 1 januari 2008 in dienst was van een waterschap.

De afkoopregeling geldt niet voor medewerkers die in januari 2010 al aan het maximum van hun schaal

NIET TE BEOORDELEN

Iedere regeling kent uitzonderingen. Verschillende omstandigheden kunnen ertoe leiden dat u in een bepaalde periode 'niet te beoordelen' bent. Een beoordeling is namelijk alleen geldig over een tijdvak van minimaal zes maanden. Wanneer u korter dan een halfjaar hebt gewerkt, is uw werk 'niet te beoordelen'. Komt dat door ziekte of zwangerschapsverlof dan krijgt u voor dat jaar de salarisverhoging die hoort bij de score 'goed'. Dat gebeurt ook als u uw beoordeling -buiten uw schuld- te laat ontvangt. Bij grove nalatigheid van de werkgever kan dit leiden tot meer dan 2,5% salarisverhoging. Bent u wel beoordeeld, maar het niet eens met het oordeel? Dan kunt u dit binnen twee weken aankaarten bij uw leidinggevende. Levert een gesprek niets op, dan kunt u eventueel in bezwaar of beroep gaan tegen het eindoordeel.

zitten. Zij ondervinden namelijk geen nadeel van het nieuwe systeem. Dat geldt ook voor medewerkers in alle andere schalen. Bij een normale salarisverhoging gaan zij er niet of nauwelijks op achteruit of worden gecompenseerd door een hoger maximumsalaris.

Na januari 2010 heeft het systeem voor alle werknemers vooral voordelen. Naast hogere minima en maxima betekent het nieuwe systeem dat u meer invloed hebt op uw loopbaan en eigen ontwikkeling. U zult vaker in gesprek gaan over uw ambities, wensen en competenties, afspraken maken over opleiding en loopbaan en sneller een beloning krijgen voor goede resultaten. Het nieuwe systeem heeft ook voordelen voor de organisatie. Een optimale afstemming van capaciteiten en taken van medewerkers maakt dat de organisatie haar doelstellingen kan realiseren.

De komende twee jaar krijgt u nog de gebruikelijke periodieke verhoging. Daarna hebt u meer invloed op uw salarisstijging. Vanaf 2010 hangt uw beloning af van uw ambities, inzet en resultaten.

Meer informatie

Voor vragen over het nieuwe beoordelings- en beloningssysteem kunt u contact opnemen met de afdeling P&O van uw waterschap of met uw vakbond. Meer informatie is ook te vinden op de website van het A&O-fonds Waterschappen:

www.aenowaterschappen.nl

VOORBEELD BEREKENING AFKOOPSOM

Peter van der Veer (schaal 3) zou onder het oude systeem een gemiddelde periodieke verhoging krijgen van € 59. Nu krijgt hij bij normaal/goed functioneren een verhoging van € 49. Het verschil: € 10. Maar dit verschil loopt op in de vier volgende jaren. Voor Van der Veer en andere medewerkers in schaal 3 ziet de opbouw van de afkoopsom er dus zo uit:

1 ^e jaar: 12 maanden x € 10 =	€ 120
2 ^e jaar: 12 maanden x € 20 =	€ 240
3 ^e jaar: 12 maanden x € 30 =	€ 360
4 ^e jaar: 12 maanden x € 40 =	€ 480 +
Maximale uitkering afkoopsom:	€ 1200

Medewerkers die tot het maximum in hun schaal minder jaren hebben te gaan dan het maximale aantal afkoopjaren, krijgen naar rato een lager bedrag.

Als Peter van der Veer (schaal 3) in periodiek 7 zou zitten, heeft hij nog twee jaar tot het maximum van zijn schaal is bereikt. Zijn afkoopsom ziet er dan zo uit:

1 ^e jaar: 12 maanden x € 10 =	€ 120
2 ^e jaar: 12 maanden x € 20 =	€ 240 +
Maximale uitkering afkoopsom:	€ 360

Een uitgebreide versie van deze tabel vindt u op pagina 4 en op www.aenowaterschappen.nl.

AGENDA 2009–2010				
Jaar	januari	jan-maart	mei-augustus	vóór 1 december
2009	Uniforme datum voor salarisverhoging	Planningsgesprek	Voortgangsgesprek	Beoordelingsgesprek, eventueel gevolgd door planningsgesprek over afspraken voor komend jaar
2010	Resultaatafhankelijke salarisstijging. Eventueel ontvangst afkoopsom	Planningsgesprek indien dat nog niet heeft plaatsgevonden	Voortgangsgesprek	Beoordelingsgesprek

Colofon

Opdrachtgever Stichting A&O-fonds Waterschappen

Secretaris/projectmanager E. van Vliet

Eindredactie E. van Vliet

Uitvoering Aan deze publicatie werkten mee:

C. Peters (Unie van Waterschappen)

Vakbonden Abvakabo FNV, CNV publieke zaak, CMHF

Uitgave

Stichting Arbeidsmarkt- en Ontwikkelingsfonds Waterschappen



Stichting A&O-fonds Waterschappen bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aenowaterschappen.nl

Met dank aan De leden van het bestuur van het A&O-fonds Waterschappen en de leden van de werkgroep Beloningssystematiek
Concept, tekst en realisie Urban Bina Media, Rotterdam
Vormgeving Ruurd Heijting, Rotterdam
Fotografie Unie van Waterschappen
Oplage Webdocument

© Stichting Arbeidsmarkt- en Ontwikkelingsfonds Waterschappen, Den Haag, september 2008.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de Stichting A&O-fonds Waterschappen. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

A) Eindoordeel en salarisstijging

A 5% salarisstijging	Uitstekend De medewerker voldoet beduidend beter dan de norm (C=Goed). Hij of zij realiseert veel meer dan in de functie en/of op basis van resultaatafspraken en/of competenties verwacht mag worden. Realiseert dit op een beduidend hoger niveau dan het normniveau.
B 3,5% salarisstijging	Zeer goed De medewerker voldoet beter dan de norm (C=Goed). Hij of zij realiseert meer dan in de functie en/of op basis van de resultaatafspraken en/of competenties verwacht mag worden. Realiseert dit op een hoger niveau dan het normniveau.
C 2,5% salarisstijging	Goed De medewerker voldoet aan de norm. Hij of zij realiseert wat in de functie en/of resultaatafspraken en/of competenties verwacht mag worden op het gewenste niveau.
D 1,5 % salarisstijging	Nog te ontwikkelen ten opzichte van score C (Goed) De medewerker voldoet op een aantal punten (nog) niet aan de norm (C = Goed). Er is ruimte voor ontwikkeling in de realisatie van datgene wat in de functie en of op basis van de resultaatafspraken en/of competenties verwacht mag worden.
E 0% salarisstijging	Onvoldoende Het functioneren op basis van de (functie)eisen en/of resultaatafspraken en/of competenties dient op een groot aantal punten een drastische verbetering. De medewerker voldoet niet aan de norm en kan niet realiseren wat in de functie en/of op basis van de resultaatafspraken verwacht mag worden op het gewenste niveau.

B) Eén verhogingsdatum

De jaarlijkse salarisverhoging valt voortaan bij alle waterschappen op dezelfde datum, zo is in het cao-akkoord afgesproken. Die datum wordt 1 januari.

Nu al hanteren de meeste waterschappen 1 januari als verhogingsdatum. Bij sommige waterschappen geldt de datum indiensttreding echter als verhogingsdatum. Toch voeren ook deze waterschappen op 1 januari 2009 een uniforme datum in voor de jaarlijkse salarisverhoging.

Alle medewerkers krijgen in 2008 nog op hun gebruikelijke datum de periodieke verhoging. Nieuw is dat op 1 januari 2009 alle medewerkers een salarisverhoging krijgen. Wie normaal gesproken op een andere datum zijn salarisstijging krijgt, krijgt dan een verhoging naar rato. De hoogte daarvan is afhankelijk van het aantal maanden waarover in 2008 een verhoging is toegekend.

Voorbeeld: een medewerker krijgt per 1 april 2008 zijn normale periodieke verhoging van € 120 per maand. In 2009 krijgt hij niet op 1 april maar op 1 januari weer een salarisstijging. Deze stijging is naar rato. In dit geval krijgt de medewerker een verhoging van € 90. (9/12 van € 120 = € 90). In januari 2010 krijgt hij of zij net als alle andere collega's een beoordelingsafhankelijke beloning.

Door deze overgangsregeling gaat uiteindelijk niemand erop vooruit of achteruit.

C) Afkoopregeling

Een kleine groep medewerkers ontvangt in januari 2010 eenmalig een afkoop som. Die is voor medewerkers die met hun oude periodiek een grotere salarisstijging zouden krijgen dan bij goed functioneren in het nieuwe systeem. De afkoop som compenseert de tijdelijke nadelen die deze groep ondervindt. Het gaat om medewerkers in de schalen 3,4,5, 6 en 9. Voor de schalen 3, 4,5 en 6 heeft de afkoop betrekking op medewerkers vanaf periodiek 3. Voor medewerkers in schaal 9 geldt de afkoop voor iedereen die nog niet het maximum van deze schaal heeft bereikt.

De afkoopregeling geldt sowieso alleen voor medewerkers in deze schalen die per januari 2010 nog niet het maximum van hun schaal zouden hebben bereikt. Voorwaarde is verder dat zij vóór 1 januari 2008 al in dienst waren bij het waterschap.

Eenmalig bedrag

Medewerkers die tot de hierboven beschreven doelgroep behoren, ontvangen in januari 2010 een eenmalig bedrag.

Voor medewerkers in **schaal 3** komt dit bedrag overeen met maximaal vier jaar het verschil tussen de oude gemiddelde periodiek in hun schaal en de nieuwe gemiddelde salarisverhoging bij normaal/goed functioneren (2,5%). Omdat het nieuwe minimumsalaris van medewerkers in schaal 3 hoger ligt dan het oude minimum wordt zo het verschil voor medewerkers in schaal 3 gecompenseerd.

Voor medewerkers in de **schalen 4 en 5** is het afkoopbedrag maximaal vijf jaar het verschil tussen de oude gemiddelde periodiek in hun schaal en de nieuwe gemiddelde salarisverhoging bij normaal/goed functioneren (2,5%). Omdat het nieuwe minimumsalaris van medewerkers in de schalen 4 en 5 hoger ligt dan het oude minimum, wordt zo het verschil voor medewerkers in deze schalen gecompenseerd.

Voor medewerkers in de **schalen 6 en 9** komt de afkoop overeen met maximaal drie jaar het verschil tussen de oude gemiddelde periodiek in hun schaal en de nieuwe gemiddelde salarisverhoging bij normaal/goed functioneren (2,5%).

Bovenstaande bedragen zijn maximale bruto bedragen. Sommige medewerkers krijgen minder compensatiejaren vergoed, omdat zij minder jaren hebben te gaan tot het maximum van hun schaal. Zo krijgt een medewerker die op 1 januari 2010 in schaal 3 op periodiek 7 zou komen een compensatie van twee jaar (schaal 3 kent namelijk 9 periodes). Medewerkers die per 1 januari 2010 parttime werken, ontvangen de compensatie naar rato van hun dienstverband.

Schaal	3	4	5	6	9
Oude gemiddelde stap	59	61	66	65	111
Nieuwe stap bij 2,5%	49	52	55	59	81
Verskil	10	9	11	6	30
Een jaar afkoop	120	108	132	72	360
Twee jaar afkoop	360	324	396	216	1080
Drie jaar afkoop	720	648	792	432	2160
Vier jaar afkoop	1200	1080	1320	nvt	nvt
Vijf jaar afkoop	nvt	1620	1980	nvt	nvt
Maximale afkoop	1200	1620	1980	432	2160

Alle bedragen zijn x 1 €