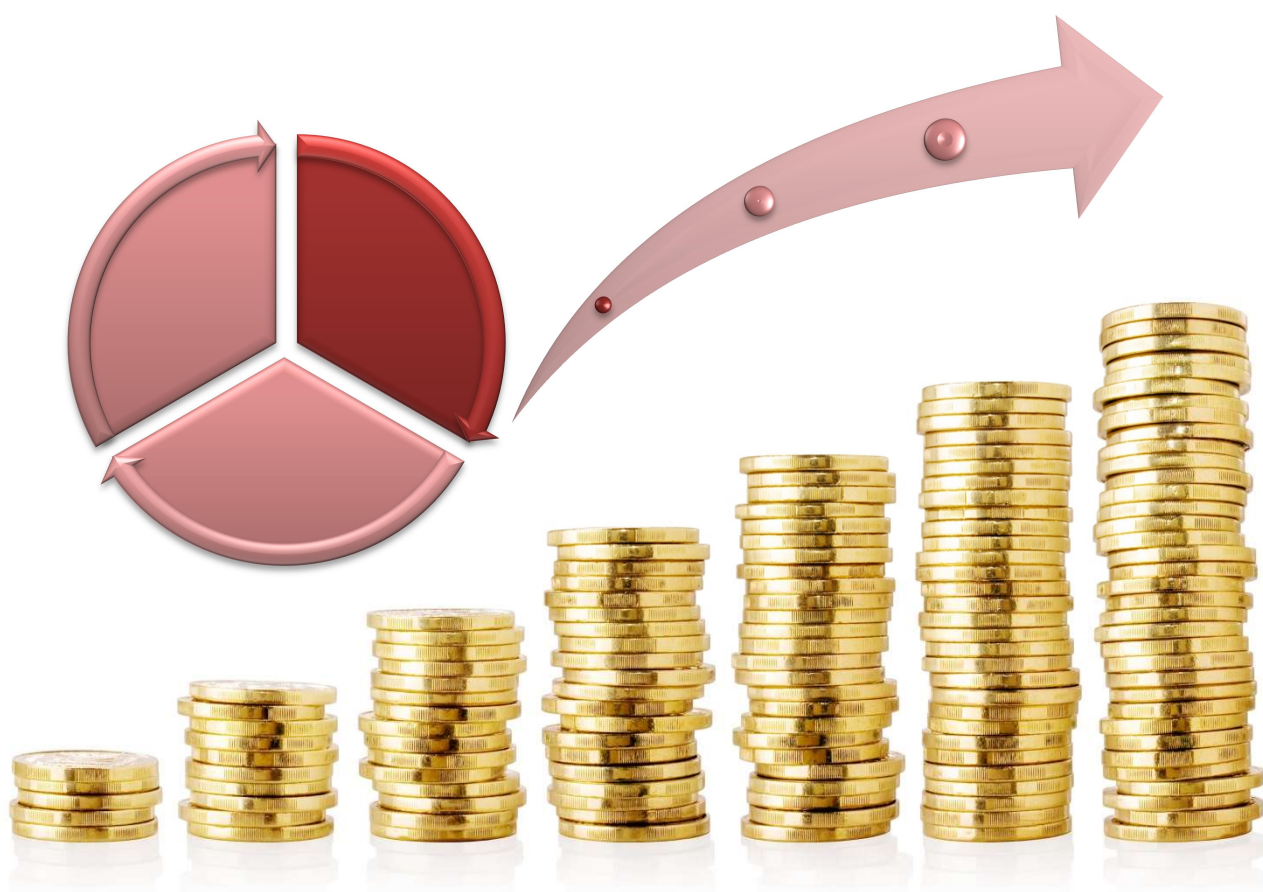


DANC

HUMAN RESOURCES

PERSONEEL & ORGANISATIE ADVIES VOOR HET MKB

Beloningsmethode voor Kwalificatie- en Prestatiebeloning



Versie 2017

inclusief Loonbouw

2^e uitgave, editie 2017-02

Methode voor Kwalificatie- en Prestatiebeloning

“Geen functiewaardering maar waardering van kwalificaties en prestaties van de medewerker!”

Openbare tekst

Copyright © 2017, 2^e uitgave, editie 2017-02

De Methode voor Kwalificatie- en Prestatiebeloning is eigendom van DANC HR.

Alle rechten voorbehouden. Het gebruik van de **openbare tekst** als toelichting of ondersteuning bij artikelen en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld. De uitgever stelt het op prijs daarover geïnformeerd te worden via info@danchumanresources.nl, zodat kennis kan worden uitgebreid. De **openbare tekst** is te downloaden op www.danchumanresources.nl.

Inhoud openbare tekst**1. Beloning gericht op duurzame inzetbaarheid**

- 1.1. Waardering van de medewerker staat centraal, niet de functie!
- 1.2. Beloning is maatwerk waar je niet mee wil en kan wachten
- 1.3. Voor wie is deze methode nuttig?

2. Maatschappelijk verantwoord

- 2.1. Van Wettelijk Minimum Loon tot Wet Normering Topinkomens
- 2.2. Ontslag en transitie

3. Van filosofie tot methodiek

- 3.1. Model van continue ontwikkeling: grondslag voor belonen
- 3.2. Loongebouw en methodiek
- 3.3. De waarde van een loongebouw
- 3.4. Gebruikt u al een functiewaarderingssysteem of valt u onder een cao?

4. Kwalificaties in de praktijk

- 4.1. Kwalificatieniveaus in Nederland: werken aan een kenniseconomie
- 4.2. Beloning = scholing + ervaringsniveau: junior-mediator-senior
- 4.3. De toekomst en nu: aansluiting op andere tools voor functioneren & kwalificatieontwikkeling

5. Waarom is deze methodiek onmisbaar? En wilt u meer weten?

- 5.1. Waarom is deze methode voor kwalificatie- en prestatiebeloning onmisbaar? Samengevat
- 5.2. Contactgegevens

Inhoud vertrouwelijke tekst bij persoonlijke toelichting & aanschaf**6. De methodiek gebruiken**

- 6.1. Toepassing van de methodiek
- 6.2. Het gebruik van de 4 elementen
- 6.3. Scoreblad
- 6.4. Loongebouw & Raster van kwalificatieniveaus
- 6.5. Kosten voor gebruiksrecht en flexibel inzetbare service

1. Beloning gericht op duurzame inzetbaarheid

De waardering van de medewerker staat centraal, niet de functie. Dat prikkelt de medewerker om zich te ontwikkelen, omdat betere kwalificaties groei en flexibiliteit (lees: employability / duurzame inzetbaarheid) mogelijk maken. En dat levert potentieel weer meer succes op!

1.1. Waardering van de medewerker staat centraal, niet de functie!

In tegenstelling tot een functiewaarderingsmethode wordt niet de 'stoel' van de medewerker gewaardeerd maar de voor de functie relevante waarde van de medewerker zelf: zijn of haar kwalificaties. In plaats van een functie in detail te omschrijven kan een kwalificatieprofiel van de medewerker worden vastgesteld. Het is echter geen schokkende verandering omdat nog steeds gekeken wordt naar de relevantie van kwalificaties voor het uitoefenen van de functie, maar de insteek is omgekeerd. Dat heeft 2 bijkomende voordelen:

1. Onderscheid tussen medewerkers is beter te verantwoorden omdat niet de 'stoel' het uitgangspunt is maar juist de persoon die erop zit.
2. Een medewerker wordt geprikkeld om meer te kijken naar zijn/haar eigen ontwikkeling omdat de basis van de beloning ligt in zijn/haar kwalificatie- en prestatieniveau en niet de 'stoel' waar hij/zij op zit. Het is ook eerder duidelijk welke kwalificaties nodig zijn om naar een andere functie en/of extra taken met een hogere beloning te groeien.

1.2. Beloning is maatwerk waar je niet mee wil en kan wachten

De methodiek zelf is bedacht om organisaties een handvat/systematiek te bieden dat sneller werkt dan een uitgebreide functiewaarderingsmethode. Bij het aannemen van een medewerker kan het zijn dat bepaalde taken binnen de bestaande functie extra of juist niet, nog niet of door een ander worden opgepakt. De medewerker 'maakt' de functie door de wijze waarop hij/zij deze vervult of gaat vervullen. Een waardering van een functie die gelijk oogt met de functie van een collega, kan resulteren in een gelijke beloning die misschien niet gelijk hoort te zijn. Beloning is daarom maatwerk: elk jaar, bij iedere medewerker en bij elke (functie)verandering. Daar wil en kan je niet mee wachten!

Wat voor de één passend is, hoeft niet voor de ander passend te zijn. De hoogte van bedragen, percentages en schaalverhogingen die in deze methodiek genoemd worden, kunnen natuurlijk worden aangepast. Hierdoor is maatwerk te leveren per bedrijf/bedrijfstak/branche.

1.3. Voor wie is deze methode nuttig?

Deze methodiek is nuttig voor:

- | | |
|--|------------------------------------|
| 1. Werkgevers, bestuurders, directies | 4. Branche-/werkgeversorganisaties |
| 2. HR-professionals | 5. Vakbonden |
| 3. Compensation & Benefits professionals | 6. Cao-onderhandelaars |

Bedrijven/branches die een andere systematiek willen gebruiken (dan vastgelegd in de cao), kunnen hier mogelijk gebruik van maken. Dit is maatwerk, en vraagt om medewerking van de cao-partijen. DANC HR helpt u hierbij.

2. Maatschappelijk verantwoord

2.1. Van Wettelijk Minimum Loon tot Wet Normering Topinkomens

Het toegepaste loongebouw biedt een structuur waarmee een bedrijf/bedrijfstaking/branche de beloning van medewerkers kan indelen vanaf het geldende bedrag voor het Wettelijk Minimum Loon tot onder het maximumbedrag dat genoemd staat in de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector; kortweg: Wet Normering Topinkomens. Door binnen deze kaders te blijven is een beloning volgens deze methodiek maatschappelijk verantwoord. Bij beloning van topfunctionarissen is het belangrijk om jaarlijks te controleren of het loon inclusief vakantiegeld, eindejaarsuitkering, onkosten en pensioenbijdrage niet de norm (2017: 181.000 euro) overschrijdt.

2.2. Ontslag en transitie

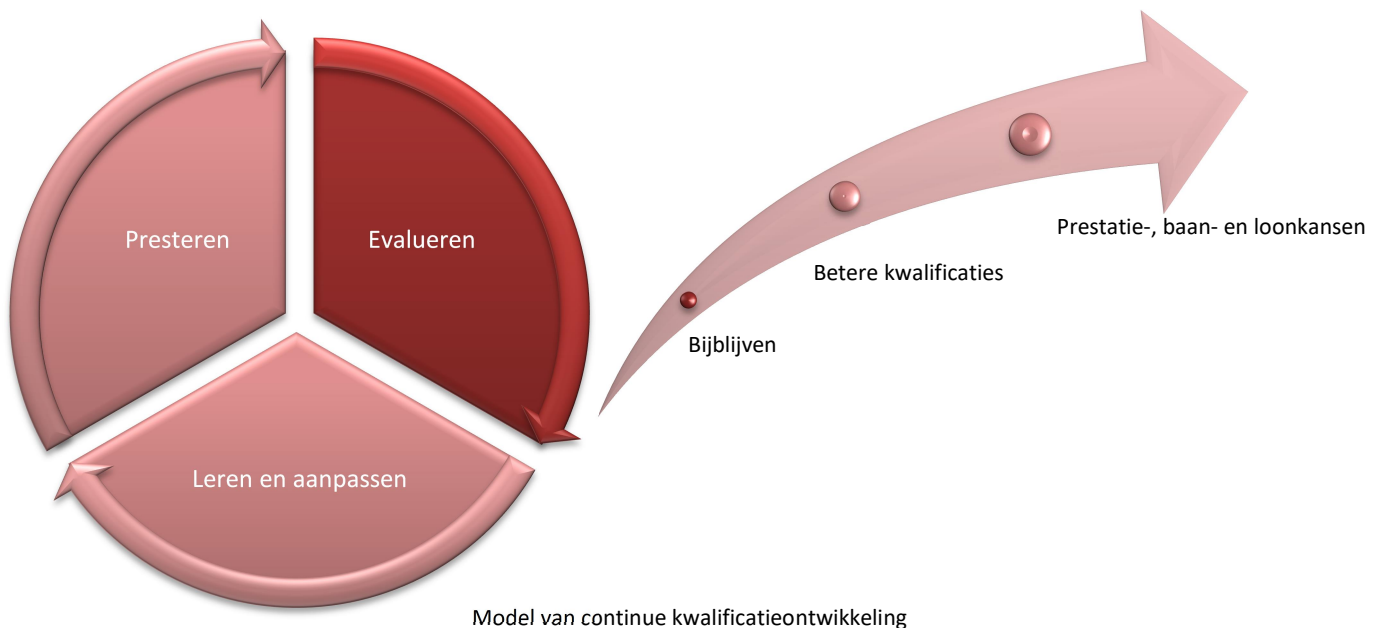
Ontslag is nooit leuk, soms wel noodzakelijk en vaak ook kostbaar. Als u werkt aan de employability / duurzame inzetbaarheid van uw medewerker tijdens het dienstverband en daarin (rekeninghoudend met de wettelijke voorwaarden en geldigheid tot 5 jaar voorafgaand aan ontslag) investeert, dan wordt de kans op hoge transitie- en inzetbaarheidskosten bij ontslag kleiner. Met deze methodiek is vanaf dag één duidelijk dat u kijkt naar ontwikkeling van de medewerker. Dat op zichzelf is natuurlijk niet voldoende, maar wel een goed begin. En bij de wens om te groeien in inkomen ligt ook duidelijk een verband met verwachtingen rondom het groeien in kwalificaties.

“Het is vanaf dag één duidelijk dat u kijkt naar de ontwikkeling van de medewerker.”

3. Filosofie en praktijk

3.1. Model van continue kwalificatieontwikkeling: grondslag voor belonen

Een medewerker prikkelen zichzelf continue te ontwikkelen is van groot belang. Op deze manier kan hij of zij zichzelf verbeteren in kennis en vaardigheden maar ook in financiële zin. Om 'fit' te blijven voor de toekomst is het belangrijk dat werkgevers en werknemers zich blijven richten op leren en aanpassingsvermogen. Dit continue proces geeft namelijk de grondslag voor het beloningsniveau van iemand nu en in de toekomst.



3.2. Loongebouw en methodiek

Hoe is het loongebouw en de methodiek tot stand gekomen? In het kort: Om tot het loongebouw te komen is een minimaal en maximaal begin- en eindloon gesteld en daar een verdeling in aangebracht in schalen. De schalen bepalen de overgang van een lager naar een hoger maximaal loon. Het laagste loon is gebaseerd op het Wettelijk Minimum Loon. Het hoogste loon ligt onder het maximum bedrag dat genoemd wordt in de Wet Normering Topinkomens. Om daar de kwalificaties van een medewerker bij te plaatsen is gesteld dat de overgangen gaandeweg van het laagste tot het hoogste opleidingsniveau in Nederland lopen. Van geen onderwijs of basisonderwijs tot wetenschappelijk onderwijs.

Om de bedragen per schaal (de overgangen) te bepalen is gekeken naar wat er op de arbeidsmarkt wordt betaald voor een medewerker met een bepaald kwalificatie- en ervaringsniveau. Op basis van vacatures is te zien wat men eist aan kwalificaties en ervaring en hoe dat wordt beloond volgens de vacature of de geldende cao. Voor elk opleidingsniveau is een soort spreiding van beloningsniveau vastgesteld. Daaruit blijkt dat het kan voorkomen dat iemand met een lagere basisopleiding bv. MBO aangevuld met extra aanvullende opleiding/specialisatie of extra jaren praktijkervaring hetzelfde of een hoger loon kan hebben dan iemand met HBO.

De bedragen in het loongebouw zijn ontstaan op basis van een momentopname. Wat iemand daadwerkelijk betaald krijgt, is uiteindelijk afhankelijk van zijn/haar salarisonderhandelingen. En als iemand volledig volgens cao krijgt betaald, dan is dat afhankelijk van resultaten die (wel / niet) uit periodieke cao-onderhandelingen voortvloeien. Het loongebouw is niet te beschouwen als een gemiddelde van Nederland. Het is niet gebaseerd op grootschalig wetenschappelijk onderzoek omdat daarvoor loongebouwen uit ruim 1000 cao's en aangeboden lonen in vacatures onderzocht zouden moeten worden. Daarnaast verschillen cao's van elkaar waardoor vergelijking ook complex is. Het toegepaste loongebouw doorstaat echter vergelijking met de praktijk.

De methodiek helpt u de waardering van de kwalificaties, de relevante ervaring en de rol binnen de organisatie te nuanceren en te komen tot een bij de medewerker passend beloningsniveau dat tevens marktconform is. Met de methodiek kunt u op een eenvoudige en snelle wijze binnen een organisatie volgens een vaste spreiding kwalificaties belonen. Het is een eenvoudig, snel en bruikbaar instrument om te komen tot antwoorden op beloningsvraagstukken. Daarnaast zijn er voldoende mogelijkheden om te kiezen voor meer maatwerk.

“Een eenvoudig, snel en bruikbaar instrument dat marktconformiteit biedt.”

3.3. De waarde van een loongebouw

Om orde te scheppen en structuur aan te brengen in de beloning van medewerkers is een loongebouw zeer waardevol. Door gebruik te maken van een verdeling van minimale en maximale loonhoogtes en een opbouw met diverse tredes zijn groepsgewijs schalen te formuleren waarmee je een medewerker individueel kunt waarderen. En dat laatste is dan ook meteen de zwakke kant van een loongebouw.

Een loongebouw is een instrument om beloning in grote lijn duurzaam te organiseren. Daarbij wordt getracht rekening te houden met enige vorm van gelijkheid in de beloning van medewerkers met een vergelijkbare functie/functieniveau. Het is geen perfect systeem om de prestatie van een medewerker individueel te belonen. Niet in de laatste plaats omdat prestaties van medewerkers makkelijker weer kunnen afnemen dan dat bij eenmaal gegeven loon kan.

De waarde van een loongebouw zit hem dus in het overzicht dat ontstaat op beloning. Een organisatie kan haar loonkosten daar in grote mate mee monitoren, beheersen en plannen. De toepassing van het hier gebruikte loongebouw en de waarderingsmethode kan hier aan bijdragen. En omdat het eenvoudig en snel in gebruik is, is het een effectief en efficiënt instrument voor de professional die zich bezig houdt met beloning.

3.4. Gebruikt u al een functiewaarderingsstelsel of valt u onder een cao?

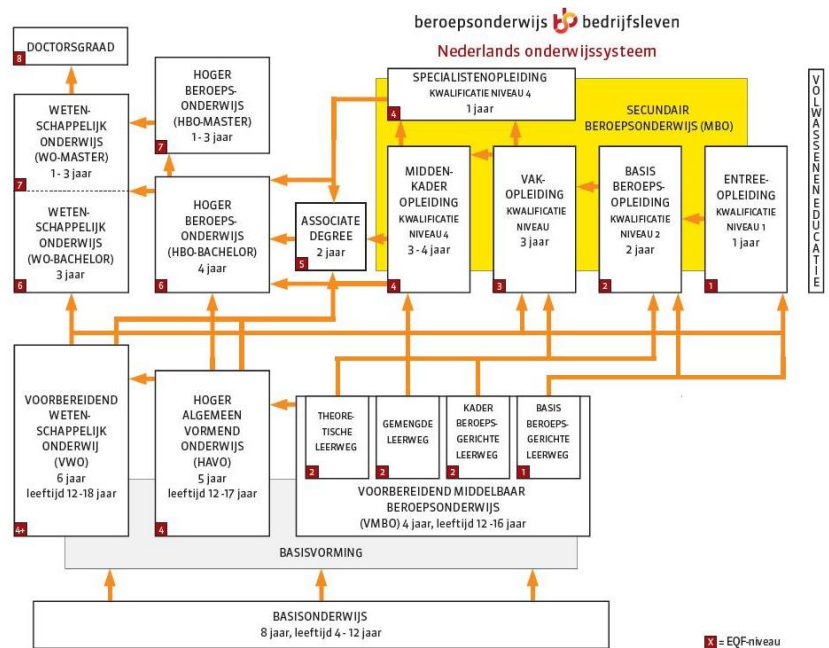
De methode voor kwalificatie- en prestatiebeloning is in tegenstelling tot waarderingsmethodes in een geldende (algemeen verbindend verklaarde) cao geen voorgeschreven regel, maar kan hierbij wel goed als check worden gebruikt als de andere waardering(smethode) vragen oproept. Een complex (computer)systeem van functiewaarderen kan tijdrovend en kostbaar zijn. Een snelle check is dan handig. De methodiek geeft snel een beeld welk loon (eventueel uit een ander loongebouw) als passend is te beschouwen. En daarnaast is vergelijking van medewerkers onderling met deze methodiek ook goed mogelijk.

4. Kwalificaties in de praktijk

4.1. Kwalificatieniveaus in Nederland: werken aan een kenniseconomie

In de methode voor kwalificatie- en prestatiebeloning wordt gekeken naar kwalificatieniveaus die we kennen in Nederland. De meeste voorkomende onderwijsvormen in Nederland zijn:

- Basisonderwijs
- VMBO-BB Basisberoepsgerichte Leerweg
- VMBO-KB Kaderberoepsgerichte Leerweg
- VMBO-GL Gemengde Leerweg
- VMBO-TL Theoretische Leerweg (voorheen MAVO)
- HAVO
- VWO
- Entreeopleiding (MBO1)
- Basisberoepsopleiding (MBO2)
- Vakopleiding (MBO3)
- Middenkaderopleiding of Specialistenopleiding (MBO4)
- Associate Degree
- HBO-Bachelor / WO-Bachelor
- Post-HBO / HBO-Master
- WO-Master
- WO-Doctoraal



Bron afbeelding Nederlands onderwijssysteem:

Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven, www.s-bb.nl

Naast bovengenoemde vormen zijn er ook vormen voor speciaal en ondersteunend onderwijs in Nederland. Die opleidingsvormen zijn erop gericht om de kandidaat een zo goed mogelijke startkwalificatie voor de arbeidsmarkt c.q. aansluiting op een van de genoemde opleidingsvormen te bieden.

De beloningsmethode verschuift de aandacht van de functie naar de medewerker en zijn of haar kwalificaties waardoor je doelmatig werkt aan een vergroting van kennis en vaardigheden ongeacht het niveau en staat tegelijkertijd de waardering van de medewerker centraal.

4.2. Beloning = scholing + ervaringsniveau: junior-mediior-senior

Niet alleen scholing kan ertoe leiden dat iemand zijn/haar startkwalificatie weet te verbeteren. In veel gevallen is het mogelijk om vaktechnische kennis, vaardigheden en competenties te leren of te verbeteren on-the-job. Dit is aantoonbaar te maken middels een EVC (Erkenning Verworven Competenties) maar ook zonder een EVC kan blijken uit evaluatie van het functioneren over een bepaald termijn hoe het niveau is van een medewerker. Een beloning van de (start)kwalificatie hoeft dus niet alleen gebaseerd te zijn op scholing, maar kan in de methodiek ook verantwoord worden met aantoonbare relevante aanvullende of niveauverhogende ervaring.

Bij ambachten zijn termen als leerling, gezet en meester herkenbare benamingen van het kwalificatieniveau op een vakgebied. Tegenwoordig kom je op de arbeidsmarkt benamingen tegen als junior, medior en senior. Feitelijk gaat het hier om dezelfde soort niveau-verschillen. Als je als junior de basisvaardigheden volledig en gedurende een zekere periode goed beheerst dan wordt je veelal als medior beschouwd. De term medior kom je echter weinig tegen als toevoeging van de functietitel. Zodra het fingerspitzengefühl en de vaardigheden tot in de finesses zijn ontwikkeld wordt iemand als senior ervaren en vaak ook als zodanig betiteld. Het markeren van grenzen daarin is mogelijk door competenties te benoemen. Doe je dat niet van tevoren maar evalueer of monitor je wel periodiek het functioneren dan ontstaat na verloop van tijd automatisch een bepaald beeld daarvan. Voor het gebruik van de methode voor kwalificatie- en prestatiebeloning is dat echter niet nodig. De methodiek laat je enkele elementen scoren waardoor je voor elk kwalificatieniveau en rol in de organisatie een passende beloning kunt vinden.

4.3. De toekomst en nu: aansluiting op andere tools voor functioneren & kwalificatieontwikkeling

De methode voor kwalificatie- en prestatiebeloning richt zich op de kwalificaties van de medewerker. Dit element wordt steeds belangrijker. Het ministerie van Onderwijs richt zich bijvoorbeeld op veranderingen in het curriculum in 2032 en vanuit het ministerie van Sociale Zaken hebben we te maken met nieuwe ontslagregels. Sinds 1 juli 2015 moet u bijvoorbeeld degelijk hebben gewerkt aan het functioneren van de medewerker als u die wil ontslaan.

Door systematische vastlegging bouwt u enerzijds dossier op en werkt u anderzijds tegelijkertijd aan de ontwikkeling van het kwalificatie- en prestatieniveau van uw medewerker. En dat levert misschien wel méér (succes) op! Dit zijn de tools (Toolspakket Functioneren & Kwalificatieontwikkeling) die u nodig heeft:

1. Documentatie van functioneren & ontwikkeling
2. Prestatie & competentie monitor
3. Documentatie van kwalificatie- en scholingsinspanningen
4. Aantekening van (dis)functioneren

Prestaties gedifferentieerd

Met deze tools is het in combinatie met het loongebouw tevens mogelijk om prestaties gedifferentieerd naar kwalificatieniveau te beoordelen en te belonen. Met andere woorden, je kunt de ene prestatie beoordelen op bijvoorbeeld MBO-niveau en de andere prestatie op bijvoorbeeld HBO-niveau en de combinatie ervan vertalen in een bij de medewerker passend loon.

Deze en andere toolspakketten die relevant kunnen zijn, zijn verkrijgbaar bij DANC HR:

- Toolspakket Functioneren & Kwalificatieontwikkeling
- Toolspakket Arbeidsovereenkomsten
- Toolspakket Pensioen in Loon

5. Waarom is deze methodiek onmisbaar? En wilt u meer weten?

5.1. Waarom is deze methode voor kwalificatie- en prestatiebeloning onmisbaar? Samengevat:

1. **Snel en eenvoudig**

Of je nu iemand aanneemt, wilt laten groeien of dat de functie verandert; een salaris is zo bepaald.

2. **Kostenbesparend**

Je besteed minder tijd en geld aan het bepalen van een passend loon.

3. **Maatwerk**

De geboden methodiek biedt de mogelijkheid tot maatwerk per bedrijf, bedrijfstak, of branche.

4. **Persoonlijk**

De waardering van de medewerker staat centraal, niet de functie!

5. **Klaar voor de toekomst**

Meer aandacht voor de ontwikkeling van kwalificaties en prestaties zorgt voor aanpassingsvermogen, en dat biedt groeipotentieel.

Mis het niet, neem contact op. Een gesprek is geheel vrijblijvend!

5.2. Contactgegevens

Als u geïnteresseerd bent in de Beloningsmethode of in een van de andere Toolspakketten of als u zich afvraagt wat dit voor uw bedrijf of branche kan betekenen dan nodig ik u van harte uit om via onderstaande gegevens contact op te nemen met DANC HR (vermeldt a.u.b. over welk pakket u graag meer informatie wil).

- Methode voor Kwalificatie- en Prestatiebeloning
- Toolspakket Functioneren & Kwalificatieontwikkeling
- Toolspakket Arbeidsovereenkomsten
- Toolspakket Pensioen in Loon

Bel voor een afspraak: 06 - 51 209 304 (spreek bij geen gehoor uw naam en telefoonnummer in en u wordt teruggebeld)

E-mail: info@danchumanresources.nl

Contactformulier: www.danchumanresources.nl/contact

Ik dank u hartelijk voor uw tijd!

Daniël Claassen

Eigenaar DANC HR