



Boeien, binden en ... betalen

Bart Wever en Robert Mentink

zijn werkzaam als zelfstandige organisatieadviseurs in het onderwijs.. Robert Mentink is tevens docent bij de Masteropleiding Integraal Leiderschap van CNA/ESAN (UvA/HvA).
E-mail: bartwever@bartwever.nl mentink@epsedean.nl

In dit artikel wordt betoogd dat het juist nu slim is om met beloningsdifferentiatie aan de slag te gaan.

Daar staat hij dan: man (of vrouw, maar in dit geval liever man), jong, ambitieus en startbekwaam. Wat biedt de schoolleider hem?

Keuze A: Inschaling LA, in 15 jaar naar het maximum en misschien - als er plaats is- naar LB en dan zijn er 3 treden extra. Je mag -oh nee moet- ook een POP maken, scholing volgen en een bekwaamheidsdossier bijhouden. Met pensioen als je 70 bent, waarschijnlijk eerder afgehaakt of intern met pensioen gegaan.

Keuze B: Inschaling LA, ruimte en geld (naar eigen inzicht te besteden) om je te ontwikkelen in je vak, jaarlijks afspraken met je leidinggevende en een beoordeling over hoe je het doet met daaraan gekoppeld extra beloning bij behaalde doelen. Oh ja, als je andere ideeën hebt over de beloning kan je het ook inbrengen, dan onderhandelen we daarover. Pensioen halen? Mag en het is ook prima als je een aantal jaren hier werkt en daarna weer vertrekt naar een andere werkomgeving, hoor.

Het lijkt misschien vreemd om in deze moeilijke economische tijden aandacht te vragen aan het fenomeen beloningsdifferentiatie in het primair onderwijs. Het aanbod van personeel neemt in een economische crisis weer toe en hoe is extra beloning uit te leggen als pensioenen, aow en de loonontwikkeling onder druk komen te staan?

In dit artikel wordt betoogd dat het juist nu slim is om met beloningsdifferentiatie aan de slag te gaan. Wanneer straks de economie weer aantrekt – en dat zal ongetwijfeld weer gebeuren – kan het onderwijs het instrumentarium operationeel hebben om degenen die het onderwijs als vluchtheuvel hebben gebruikt vast te houden. Daarbij gaat het niet alleen om beloning, maar ook om andere maatregelen om het werken in het onderwijs aantrekkelijk te maken en te houden: een breed pakket bestaat uit boeien, binden en betalen. Bovendien komt door de functiemix het gesprek op gang over de relatie tussen sturing in de school en de noodzakelijke ruimte voor de eigenwijze professional. Wat te waarderen en hoe?

Beloningsdifferentiatie heeft daarnaast ook te maken met de kwaliteit van het onderwijs en de daarin werkende medewerkers.

In het recent verschenen rapport ‘Naar een doelmatiger onderwijs’ legt de Onderwijsraad ook deze link tussen beloning en kwaliteit en adviseert scholen om hier in het HRM- en personeelsbeleid aandacht aan te besteden door het invoeren van:

*‘een systematiek binnen de school of instelling waarbij op vaste momenten op basis van diverse evaluatie- en prestatiegegevens het functioneren van onderwijspersoneel wordt besproken aan de hand van heldere criteria die zijn gerelateerd aan de schooldoelen. Bovendien wordt aan deze beoordelingen ook een vervolg gegeven, ofwel in positieve zin (beloning, doorgroeimogelijkheden, verdere professionalisering) ofwel in negatieve zin (aanspreken, begeleiden, overplaatsen, uitplaatsen of ontslag). Een dergelijke systematiek leidt ertoe dat onderwijsgeevenden zich erkend en gewaardeerd voelen. De kans is groot dat dit tevens een positief effect heeft op de kwaliteit van het professioneel handelen van onderwijsgeevenden. Bovendien zijn prestatiebeloningen kansrijk: prestatiebeloning vormt een kosteneffectieve manier om scholen en leraren te prikkelen tot hogere onderwijsprestaties’.*¹

De Onderwijsraad verwijst naar een studie van het CPB uit 2009, waar uit blijkt dat prestatiebeloning in de praktijk van het onderwijs positieve effecten heeft en dat hier kansen liggen om het personeel meer uitdagingen en werktevredenheid te bieden.²

Beloningsdifferentiatie en onderwijskwaliteit

De kwaliteit van het onderwijs wordt door meerdere factoren bepaald. De faciliteiten waarover een school beschikt, de organisatie van het onderwijs op school, de medewerking van ouders. Al deze factoren zijn van belang. De meest belangrijke factor is en blijft de leerkracht. Daarbij gaat het om de kennis en vaardigheden van de leerkracht en om de wijze waarop de leerkracht deze gebruikt. Het be-

loningssysteem speelt hier op verschillende manieren een rol in.

Stimuleren individuele medewerkers

Het beloningssysteem in het onderwijs (cao/po) omvat – althans in theorie – meerdere componenten. De belangrijkste component in de beloning is de functiebeloning. Dit is de beloning die is gekoppeld aan de zwaarte van de functie, zoals die wordt bepaald volgens Fuwa-po. Een standaard leraarsfunctie in het basisonderwijs is gewaardeerd op schaal LA. In het speciaal onderwijs is de standaardfunctie LB.

In het kader van de verbetering van de zogeheten functiemix komen nu voor het basisonderwijs ook LB en LC-functies beschikbaar en voor het speciaal onderwijs LC functies. Bij de waardering van de functies in LA, LB, LC speelt de kwaliteit van het functioneren van de medewerker formeel geen rol. Het gaat steeds om een waardering van de ‘stoel’. Indirect is er wel een relatie, omdat zwaardere functies in de regel eerder bij daarvoor competent geachte medewerkers terecht komen. Zit iemand eenmaal in zijn schaal, dan is het verloop van de beloning vrijwel een automatisme. In 2014 moet 40% van de leerkrachten in het basisonderwijs zijn aangesteld in een schaal LB functie. Dat betekent dat er hoe dan ook een einde komt aan de gelijkheidscultuur in het onderwijs, omdat besturen/directies binnen het leerkrachtencorps onderscheid zullen moeten maken. Ongetwijfeld zal ook (meer of minder expliciet) het functioneren van de medewerkers een rol spelen bij de vraag wie naar schaal LB gaat en wie niet.

Een probleem is dat bij een percentage van 40% het onderscheid in werkzaamheden tussen een LA en een LB leerkracht in de praktijk nauwelijks zichtbaar zal zijn. De onderscheidende werkzaamheden zijn immers bij een percentage van 15 à 20% vergeven. Met andere woorden: als 40 % van de leerkrachten bezig is met onderwijsontwikkeling, wie geeft er dan nog les?

Functiewaardering is een vrij ongenueanceerde methode om beloningsonderscheid aan te brengen tussen medewerkers. Fuwa-po werkt digitaal: een leerkrachtfunctie is of LA, of LB. Dat betekent dat er een complete schaal tussen zit. Dat is een salarisverschil van maximaal € 4.000 per jaar. Stel dat een naar LB bevorderde leerkracht na benoeming in LB nog 15 jaar in dienst blijft, dan betekent de eenmalige beslissing om een leerkracht in LB te benoemen een extra salaris van € 60.000 (en later een hoger pensioen). Het punt is dat er maar één keer een beloningsbeslissing wordt genomen en dat die ene beslissing een verschil van tienduizenden euro’s kan maken. Wanneer de verschillen in de functie evident zijn, omdat bijvoorbeeld de verantwoordelijkheden duidelijk verschillen (het verschil tussen een leerkracht of een lid van de directie), werkt het fuwa-systeem goed. Wanneer de verschillen niet zo duidelijk uit andere taken en verantwoordelijkheden blijken, werkt het fuwa-systeem minder adequaat. Daar komt bij dat functies en het functioneren in de loop der jaren veranderen, zonder dat dit tot aanpassing van het functieniveau leidt. In de regel geldt in dit soort situaties: eenmaal benoemd blijft benoemd.

Bij de discussies rond de functiemix is – opmerkelijk genoeg – nooit de vraag gesteld wat het maatschappelijk rendement is van een investering van pakweg € 60.000 door een leerkracht in LB te benoemen. Leidt de gekozen inzet van € 60.000 tot een betere onderwijskwaliteit dan een andere inzet van hetzelfde bedrag in de sfeer van beloning? Voor de helderheid: hier wordt niet gepleit om minder aan beloning te besteden. Het is zaak om grote investeringen in de beloningssfeer maximaal te laten renderen voor de leerlingen.

Door de werking van de rechtspositieregels gaat van het fuwa slechts een beperkte stimulerende en motiverende werking uit op het functioneren. Is eenmaal de drempel naar een hogere schaal genomen dan ligt de beloning voor jaren vast. Wordt de drempel naar een hogere schaal niet genomen, bijvoorbeeld omdat de 40% LB functies zijn ingevuld, dan is er voorlopig geen uitzicht op een hogere beloning. Misschien weer als er een LB-functie vrijvalt omdat een personeelslid vertrekt. Meestal bij pensionering, want het zal niet meevallen om op een andere school een LB functie te krijgen. Dat zou immers de verwachtingen van de LA leerkrachten op die school aantasten. Een onbedoeld effect van de verbeterde functiemix zou wel eens kunnen zijn dat de mobiliteit van de leerkrachten afneemt. Dat geldt weer niet voor jongere leerkrachten in LA, omdat die niets hebben te verliezen.

Beloning kan één van de sturingsmechanismen van een werkgever zijn om het functioneren van medewerkers te beïnvloeden. Dan moet er wel een relatie worden gelegd tussen de kwaliteit van het functioneren en de hoogte van de beloning. Dan hebben we het over gedifferentieerd belonen.

De gedachte achter gedifferentieerd belonen is dat medewerkers worden gestimuleerd om optimaal te functioneren als er een beloning tegenover staat. Dat betekent natuurlijk wel dat er normen moeten worden geformuleerd die aangeven wat in een organisatie onder ‘optimaal functioneren’ wordt verstaan en hoe dat dan wel wordt vastgesteld. Gedifferentieerd belonen eist dat er een personeelscyclus in de organisatie wordt toegepast (jaarafspraken, voortgangsgesprek en evaluatie/beoordeling) en dat zowel de medewerkers als de leidinggevende bereid en in staat zijn om deze cyclus toe te passen.

Een compleet beloningssysteem bestaat dus uit twee onderdelen:

-) een vaste component die gebaseerd is op de zwaarte van de functie, zoals die – in het onderwijs – bepaald wordt met het fuwa-systeem. Dit systeem is echter minder geschikt om onderscheid te maken bij functies die gradueel van elkaar verschillen, zoals leerkrachtfuncties.
-) een variabele component die gebaseerd is op het functioneren van de medewerker in zijn functie. Hier gaat het om de vraag hoe de medewerker de functie uitvoert. Met de variabele component wordt de medewerker gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen.

Kwaliteit van het personeelsbestand

Gedifferentieerd belonen heeft niet alleen een relatie met het (bevorderen van het) functioneren van de medewerkers die in een onderwijsorganisatie werken, maar kan ook betekenis hebben voor de kwaliteit van het personeelsbestand. Dan hebben we het over de wervingskracht die uitgaat van een beloningssysteem, waarin rekening wordt gehouden met de inzet van medewerkers, op de arbeidsmarkt. Het bestaande rechtspositie- en beloningssysteem in het primair onderwijs heeft een ambtelijke snit en is niet voor iedereen aantrekkelijk. Wanneer zekerheid voorop staat en verloffaciliteiten belangrijk worden gevonden is onderwijs een ideale werkgever. Voor degenen die juist uitgedaagd willen worden, willen presteren en daar naar beloond willen worden heeft het beloningssysteem in het onderwijs echter weinig te bieden. Presteren speelt in de beloning nauwelijks een rol. Dat wil niet zeggen dat beloning het enige relevante criterium is: niet voor niets is de titel van dit artikel ‘boeien, binden en ... betalen’. Ook de meer werkgerelateerde aspecten die medewerkers boeien en motiveren en daarmee ook zorgen voor binding zijn van groot belang. Koppeling aan beloning maakt het plaatje compleet. Het bestaande beloningssysteem fungeert als selectie-instrument voor de arbeidsmarkt. Dat leidt op den duur tot een eenzijdig samengesteld personeelsbestand. Het beloningssysteem en de voor iedereen zichtbare samenstelling van het personeelsbestand leidt ertoe dat grote delen van de arbeidsmarkt zich niet (meer) tot het onderwijs voelen aangetrokken. Voor bijna de helft van de arbeidsmarkt, namelijk het manlijke deel, is onderwijs blijkbaar geen serieuze optie. Dat is een gevaar vanuit wervingsoogpunt en vanuit organisatorisch perspectief: diversiteit wordt als een belangrijke kwaliteitsbepalende factor voor een personeelsbestand gezien. In een schoolorganisatie moeten voldoende verschillende impulsen en visies naar voren komen om dynamiek en ontwikkeling tot stand te brengen. Ook de leerlingen van een school moeten zich voldoende kunnen herkennen. Daarom is diversiteit belangrijk.

Het veranderen van de samenstelling van het personeelsbestand gaat langzaam en is een zaak van lange adem. Het gaat ook niet vanzelf. Verandering van het beloningssysteem is daar een noodzakelijk onderdeel van. Met beloningsdifferentiatie wordt naar de arbeidsmarkt uitgestraald dat functioneren en presteren belangrijk wordt gevonden. Daarmee kan het onderwijs zich breder positioneren op de arbeidsmarkt. Voor de zittende medewerkers is dit wellicht niet direct een aantrekkelijk perspectief. Een organisatie kan zich echter niet alleen richten op de zittende medewerkers, maar moet ook de lange termijn in de afwegingen betrekken. Dat vereist bestuurlijke moed.

Professionalisering van de organisatie en van de arbeidsverhoudingen

Beloningsdifferentiatie is ook een vorm van professionalisering van een organisatie. Beloningsdifferentiatie kantelt de arbeidsverhoudingen. In het klassieke rechtspositie denken is er een duidelijke verticale relatie tussen werkgever en

werknemer. Om de werknemer te beschermen tegen de werkgever is een uitgebreid stelsel van rechtspositieregels ingevoerd die de werkgever 'in de touwen moet houden'. Ongelijkwaardigheid tussen werkgever en werknemer is het uitgangspunt van dit denken. De werkgever heeft geen eigen afwegingsruimte en de werknemer mag niet op (materiële) waardering van de werkgever rekenen voor zijn specifieke inzet. De onderlinge relatie is strikt geformaliseerd.

Ingeval van beloningsdifferentiatie ontstaat er een gelijkwaardige en wederkerige relatie. De werkgever moet zich een oordeel vormen over het functioneren van de werknemer en moet hiervoor – in overleg met vertegenwoordigers van de werknemers – normen afspreken. De werkgever kan de werknemer gefundeerd aanspreken op zijn functioneren. De werknemer kan de werkgever aanspreken op het formuleren van heldere normen en op ondersteuning en faciliteiten die nodig zijn om adequaat te kunnen functioneren. De werknemer die goed presteert heeft een aanspraak op de werkgever om hieraan consequenties te verbinden. Na invoering van beloningsdifferentiatie ontstaat er een meer volwassen en professionele verhouding tussen werkgever en werknemer. Niet louter abstracte rechtspositieregels regeren de onderlinge verhouding, maar primair staan de afspraken die partijen onderling maken en uitvoeren. Beloningsdifferentiatie is een noodzakelijk onderdeel van het IPB. Pas dan wordt het echt serieus en is de vrijblijvendheid die aan abstract beleid kleefte voorbij. Dat kan best eng zijn. Deze professionaliseringslag moet wel ooit eens gemaakt worden.

De noodzaak om functioneringsnormen te formuleren en deze te verbinden met de missie en doelstellingen van de organisatie kan ook tot verdere ontwikkeling van de organisatie leiden. Dit dwingt om missie en doelstellingen te concretiseren en tastbaar te maken voor de medewerkers. Wat betekent die missie nu in de praktijk en hoe dragen medewerkers in hun functioneren hier nu aan bij. Dat zijn belangrijke vragen die bijvoorbeeld ook in een Investors in People (IIP) traject moeten worden beantwoord.

Het bovenschoolse management heeft bij de invoering en vormgeving van gedifferentieerd belonen een sturende en initiërende taak. Voor het bovenschoolse management kan gedifferentieerd belonen ook een methode zijn om meer samenhang in de organisatie aan te brengen en een resultaatgerichte attitude te bevorderen.

Beloningsdifferentiatie en IPB

Inmiddels is iedereen het eens over de noodzaak van integraal personeelsbeleid (IPB) in het onderwijs. Zo wordt IPB gezien als een belangrijk instrument om het beroep van leerkracht aantrekkelijk te maken en te houden. Een tweede veronderstelling is dat door de invoering van IPB en het daarbij behorende instrumentarium de kwaliteit van het onderwijs toeneemt. Vanuit deze veronderstellingen volgt 'he-laas' de automatische reflex om alles goed te regelen en vooral vast te leggen in voorschriften, afspraken en proce-

dures. We hebben inmiddels de wet BIO op basis waarvan de SBL-competenties zijn gemaakt en in de CAO staat de verplichting om een gesprekscyclus te hebben, het persoonlijk ontwikkelingsperspectief van de werknemer vast te leggen in een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en natuurlijk te zorgen voor vastlegging van dit alles in het bekwaamheidsdossier.

Veel onderwijsorganisaties hebben een uitgebreid instrumentarium opgebouwd met als grootste valkuilen het toenemen van de administratieve last en het verwisselen van middel en doel.

De invoering van de functiemix sluit naadloos aan bij het dichtregelen van het onderwijs.

Het uitgebreide instrumentarium kan in de handen van management uitgroeien tot een nieuwe 'tool' in het verticale regelsysteem. Anders gezegd: het krijgt een plaats in het dominante managementparadigma van beheersing en controle. Ontwikkeling wordt dan al snel ervaren als omwikkeling. De leidinggevende kan daarbij verwijzen naar 'objectieve' instrumenten en het gegeven dat het 'moet van de CAO'.

Het onderwijs aantrekkelijker maken voor leerkrachten en de kwaliteit verhogen?

Uitzonderingen daargelaten brengt het 'popjesvirus' de leerkracht weinig vreugde. Sterker nog ... er treedt regelmatig een allergische reactie op. Het handelen van de professional wordt bovenaf begrensd. Leerkrachten komen in verzet of nog erger, ze spelen het spel gewoon mee, want dit kost minder energie dan tegenwerken. In de wandelgangen verzuchten leerkrachten dat ze het werken met de kinderen leuk vinden, maar moe worden van al dat gedoe er omheen. Leerkrachten zijn net professionals: ze hebben een hekel aan verticale aansturing en richten hun aandacht op de inhoud van het werk. Voor alle duidelijkheid: we zijn niet voor een beleid van 'vrijheid blijheid'. We zijn wel voor volwassen relaties binnen een schoolorganisatie. Een echte professional is gebaat bij vrijheid in verbondenheid. Naast het mogelijke allergische effect is 'sturen' op competentieontwikkeling via POP's geen garantie voor goede prestaties en toename van de kwaliteit van het onderwijs. Het is sturen op input met de hoop dat het functioneren daardoor verbetert.

Zelfde doelen vanuit andere veronderstellingen. Middel: beloningsdifferentiatie

Laten we het niet ingewikkelder maken dan het is. Het meten van de kwaliteit van het onderwijs wordt voor het grootste deel bepaald door de prestaties van die leerkracht voor de groep en in de school. Waar gaat het dan om? De leerkracht geeft goed les, weet een prettige sfeer in de groep te creëren, haalt het beste uit kinderen naar boven, is behulpzaam voor collega's en helpt prima mee bij buitenschoolse activiteiten en komt met nieuwe ideeën en neemt initiatieven voor verbetering en vernieuwing van het onderwijs. Vanuit de functiemix wordt het laatste overigens alleen van een LB leerkracht gevraagd, maar dat terzijde. Wat de leerkracht heeft ondernomen om te kunnen presteren

is vooral een zaak van hem of haar. Persoonlijke ontwikkeling is niet voor niets 'persoonlijk'. De leerkracht is verantwoordelijk voor de eigen competentieontwikkeling.

Inzetten op beloningdifferentiatie, betekent inzetten vanuit de veronderstelling dat werkgever en werknemer een ruilrelatie met elkaar hebben. Er wordt een (arbeids)contract afgesproken. De medewerker biedt zijn werkzaamheden en (optimale) prestaties aan en de organisatie biedt in ruil daarvoor een rechtvaardige leidinggevende, een prettige werkomgeving en een passende beloning. Jaarlijks worden deze afspraken gezamenlijk tegen het licht gehouden. Willen we verder met elkaar? Wat kan de werknemer doen om volgend jaar een betere beloning te krijgen? Wat heeft hij daarvoor nodig van de leidinggevende?

Het gaat hierbij om een wederkerige volwassen relatie. De leerkracht als professional wordt volwassen benaderd door de leidinggevende die zelf ruimte heeft om afspraken te maken en vanuit de schooldoelstellingen zijn of haar handelen legitimeert.

Beloningsdifferentiatie in de praktijk

Onderstaand staan we stil bij de noodzakelijke cyclus bij beloningsdifferentiatie: normen bepalen en afspraken maken, beoordelen en betalen.

Normen bepalen en afspraken maken

Voor het bepalen van normen is het allereerst nodig om de resultaatgebieden te bepalen. Deze resultaatgebieden staan beschreven (of kunnen worden beschreven) in de vaste component van de beloning: de functiebeschrijving. Bij management zie je veelal de volgende resultaatgebieden:

1. leiding geven aan de schoolorganisatie, waaronder bedrijfsvoering
2. leiding geven aan het onderwijsproces
3. leiding geven aan personeel
4. beleidsontwikkeling en bijdrage aan beleidsontwikkeling van de totale organisatie
5. profilering van de school en de totale organisatie.

Voor een leerkracht gaat het meestal om:

1. het geven van onderwijs en begeleiden van leerlingen
2. het als teamlid voorbereiden en uitvoeren van schoolactiviteiten
3. het zorgen voor schoolontwikkeling.

We nemen de leerkracht als voorbeeld voor de verdere toelichting.

Na het bepalen van de resultaatgebieden wordt er vastgesteld wat op die resultaatgebieden zichtbaar moet worden en hoe dat wordt gemeten. Wat wil de schoolleider bij de leerkracht zien als het gaat om onderwijs en begeleiding van leerlingen? Te denken valt aan: kwaliteit van de instructie, het klassenmanagement, het welbevinden van leerlingen, de resultaten van leerlingen opgenomen in het leerlingvolgsysteem, de tevredenheid leerlingen en ouders/verzorgers.

Het is aan te bevelen om de basis voor de normering van de resultaten te leggen in werkbijeenkomsten met het team. Dat zorgt voor haalbaarheid, herkenbaarheid en een belangrijk neveneffect is dat het resultaatgericht denken in de schoolorganisatie toeneemt. Uiteraard blijft het de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om –het team geconsulteerd hebbende– de gewenste resultaten te bepalen. De schoolleider maakt op basis hiervan met individuele medewerkers afspraken over de te behalen resultaten en wat daar bij het bereiken van die resultaten qua beloning tegenover staat. De resultaatafspraken worden positief geformuleerd, want gedrag verandert eerder door positief richting te bepalen dan door afspreken wat vooral niet de bedoeling is. Per resultaatgebied worden er resultaatafspraken gemaakt. In de praktijk gaat het om een aantal behoorlijk vaste resultaten op de resultaatgebieden vanuit de functiebeschrijving en variabele resultaten afgeleid van het strategisch beleid van de school. De laatste categorie vraagt om een vertaling van het strategisch beleid en het jaarplan naar concrete prestaties door de medewerker. Door deze manier van werken ontstaat er helderheid ten aanzien van de prioriteiten van de school en de te bereiken resultaten.

De ontwikkelde SBL-competenties zijn goed bruikbaar om verder invulling te geven aan de resultaatgebieden. Het is dan wel van belang om bij de gegeven gedragsvoorbeelden een onderscheid te maken tussen zichtbare resultaten en 'zichtbare' input. Om een voorbeeld te geven, bij klassenmanagement wel:

'De leerkracht hanteert op een consequente manier concrete en door kinderen gedragen afspraken' en niet: 'De leerkracht is bekend met die aspecten van klassenmanagement die voor het onderwijs relevant zijn.'

Bij samenwerken met collega's wel: 'Hij geeft en ontvangt collegiale consultatie en intervisie en kan de betekenis daarvan voor de leerlingen duidelijk maken' en niet: 'Hij is op de hoogte van methodieken voor samenwerking en intervisie.'

De voorbeelden kunnen verder worden aangescherpt. Bijvoorbeeld:

Afspraak: Geeft collega X acht keer per jaar collegiale consultatie op het gebied van klassenmanagement. Indicatoren: verslag collega X en IB-er over waarde van de consultatie voor het functioneren en de betekenis van dat functioneren voor de leerlingen.

Bij sturing op basis van beloningsdifferentiatie is en blijft het uitgangspunt dat de medewerker verantwoordelijk is voor het behalen van de resultaten en zelf aangeeft wat hij nodig heeft van de organisatie om de afgesproken resultaten te behalen. Deze voorwaarden van de kant van de medewerker maken onderdeel uit van de afspraken en daar heeft de leidinggevende zich aan te houden.

Daardoor volstaat een gesprekscyclus bestaande uit een gesprek waarin afspraken worden gemaakt en een beoordelingsgesprek, waarin de leidinggevende beoordeelt of de medewerker de afgesproken resultaten heeft behaald. Vervolgens worden er nieuwe afspraken gemaakt voor het ko-



mende jaar. Als beoordeling en afspraken in één gesprek plaatsvinden, bestaat de gesprekscyclus uit één jaarlijks gesprek tussen leidinggevende en medewerker.

Beoordelen

Een veelgehoord argument tegen beloningsdifferentiatie is dat objectief meten in het onderwijs nauwelijks mogelijk is. Hier komt dan achteraan dat dit in 'het bedrijfsleven' anders is. Een pijnlijke misvatting wat ons betreft. Beoordelen is per definitie subjectief. Waarneming gebeurt altijd door de ogen - en ervaringen - van de waarnemer. Dit is in het grootste deel van 'het bedrijfsleven' niet anders. De gehanteerde procedures zijn echter wel objectief vast te stellen. Medewerker en leidinggevende maken resultaatafspraken en daarbij hoort hoe de medewerker aantoont dat hij deze resultaten heeft behaald. Kan dit vooraf niet worden bepaald, dan heeft het ook geen zin om over dat onderdeel afspraken te maken. Dat laatste geldt uiteraard ook als het om resultaten gaat die de medewerker niet zelf kan beïnvloeden.

Overigens doet een professional in het onderwijs zoveel meer dan in de resultaatafspraken wordt opgenomen. Dit behoort vanzelfsprekend tot de basisattitude van een medewerker. Is die attitude afwezig, dan hebben we het al snel over een traject waarbij de medewerker niet naar behoren functioneert en bepaalt de schoolleider eenzijdig wat en binnen welke termijn in het functioneren van de medewerker dient te veranderen. De medewerker wordt daarmee 'onder curatele' geplaatst en krijgt een - in de tijd gelimiteerde kans - om het functioneren te verbeteren. De medewerker komt namelijk zijn of haar deel van de basisafspraken in ruil waarvoor de vaste beloning wordt ontvangen - lees salaris - niet na.

Beoordelen is subjectief en de duidelijke procedure en de gemaakte afspraken objectiveren de beoordeling. De schoolleider dient vooraf aan te geven waarop hij beoordeelt en hoe hij dat doet. Anders gezegd: een medewerker kan bij een beoordeling niet voor het eerst horen dat hij op een onderdeel onvoldoende functioneert. Ter aanvulling: beloning volgt alleen bij prestaties die boven het niveau van 'voldoende' uitstijgen.

Betalen

Na de beoordeling vindt betaling plaats. De inkomsten van de medewerker bestaan uit een vast deel en een variabel deel. Het vaste deel is de inschaling en de maandelijkse betaling en het variabele deel is de beloning die jaarlijks kan worden uitbetaald.

Een mogelijk nadeel van beloningsdifferentiatie is dat de nadruk te veel op geld in plaats van het goed presteren komt te liggen. We willen hier het belang van een goede introductie van beloningsdifferentiatie als een samenhangend sturingsprincipe binnen de schoolorganisatie benadrukken.

Uitgangspunten zijn:

-) er is een wederkerige relatie tussen werkgever en werknemer, vastgelegd in individuele afspraken (arbeidscontract en resultaatafspraken)
-) diversiteit wordt gezien en gewaardeerd evenals goed presteren
-) de medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn ontwikkeling, de werkgever faciliteert
-) onderdeel van het (arbeids)contract is dat je er gratis een baas bij krijgt.

Een ander mogelijk nadeel is dat het in de teamkamer nooit meer hetzelfde zal zijn. Doemdenkers voorspellen afgunst, roddel en achterklap. Dit willen we eenvoudig weerleggen met het simpele gegeven dat er momenteel ook sprake is van behoorlijke verschillen in salarissen, alleen dan op grond van dienstjaren. De invoering van de functiemix zorgt al voor een trendbreuk. Het grootste verschil met beloningsdifferentiatie is dat de schoolleider en de medewerker invloed krijgen op de beloningsverschillen. Voor de rechtvaardige schoolleider geldt daarbij het principe: 'Ik moet het kunnen uitleggen, maar ze hoeven het er niet mee eens te zijn.'

Er zijn ook besturen die (blijven)kiezen voor een model met een ander type leider en een andere vorm van sturing, bijvoorbeeld de schoolleider als primus inter paris. Daar is niks mis mee. Besturen kunnen beloningsdifferentiatie als niet passend binnen hun organisatiefilosofie afwijzen. Diversiteit is ook voor werkgevers in het onderwijs een groot goed. Voor deze diversiteit is het wel wenselijk dat meer onderwijsorganisaties beloningsbeleid invoeren. Ongeveer 40% van organisaties buiten het onderwijs kennen een systeem van prestatiebeoordeling. In het onderwijs gaat het slechts om enkele procenten.

Starten met beloningsdifferentiatie

De tijd is nu gunstig om met beloningsdifferentiatie aan de slag te gaan. Onderwijsorganisaties moeten zich nu beraden op de invoering van de functiemix. Daar komt ook de vraag aan de orde op welke gronden functies worden onderscheiden en hoe medewerkers in de hogere LB functie terecht komen. Zoals eerder aangegeven is het niet eenvoudig, zo niet onmogelijk, om bij 40% LB-ers onderscheid te maken op basis van een substantieel pakket aan bijzondere taken die een LB-niveau rechtvaardigen. Niet iedereen ontwikkelt beleid of verricht in substantiële mate vergelijkbare taken. We hebben de verwachting dat deze discussie toe gaat nemen als er meer dan 15% LB functies beschikbaar komen. Dit betekent dat een discussie over de kern van het leraarschap onontkoombaar wordt. Daar zullen verschillen zichtbaar moeten worden gemaakt. De stap naar de relatie met het functioneren is dan klein. Het kan interessant zijn om conceptbeleid te ontwikkelen met als basis 15 % LB en het besteden van de overige 25% van de financiële middelen van de functiemix aan beloningsdifferentiatie en vervolgens over dit beleid met de sociale partners in gesprek te gaan.

Beloningsdifferentiatie is er niet alleen voor leerkrachten. Ook voor leden van het management, voor schoolondersteunende medewerkers en voor medewerkers van een stafbureau kan de beloning worden gerelateerd aan het functioneren. Uiteraard gaat het om andere maatstaven waaraan het functioneren wordt getoetst. Principieel is er geen verschil.

Praktisch kan er reden zijn om met het management te beginnen. Het management heeft immers een belangrijke rol bij de toepassing van gedifferentieerd belonen voor leerkrachten en andere medewerkers. Door met het management te beginnen kan het management, maar nu in de rol van beoordeelde, ervaring opdoen met de toepassing van beloningsdifferentiatie en kan het ervaren hoe dit voelt. Dat kan de kwaliteit van het invoeringsproces bevorderen. Bij het management kan gebruik worden gemaakt van de bestuursaanstelling, waardoor het accent in de functiebeschrijving kan komen te liggen bij de bijdrage aan de totale organisatie in plaats van de nadruk op de specifieke kenmerken van de school. Anders gezegd: het functieniveau van een schoolleider wordt bijvoorbeeld beschreven op basisniveau schaal DA of DB, aangevuld met beloningsdifferentiatie. Om te vermijden dat de indruk bestaat dat hier bevoordeling van het management plaatsvindt dienen de vervolgstappen helder in beeld te zijn gebracht. Iedereen komt aan de beurt.

Te overwegen valt om te starten met een pilot. De ervaring leert dat een pilot waarbij het zittende personeel alleen op basis van vrijwilligheid meedoet drempelverlagend werkt. Door een pilot wordt het thema beter te hanteren en kunnen ervaringen worden verwerkt in een meer definitief voorstel. De (G)MR hoeft zich nog niet meteen te binden aan de definitieve vormgeving van het beloningsbeleid. Dat schept ruimte over en weer.

Beloningsdifferentiatie zorgt voor aantrekkelijk werkgeverschap en meer diversiteit in personeelsbestand en daarmee voor diversiteit in rolmodellen voor leerlingen.

Gezocht: aantrekkelijke werkgever met behoefte aan ambitieuze en presterende professionals. Kom maar over de brug! 

Noten

- 1 Onderwijsraad, *Naar een doelmatiger onderwijs*, 19 november 2009, pagina 72.
- 2 Idem, pagina 48.