

Nieuw loonbeleid bij de overheid

Schets van de Nederlandse situatie en waardering
vanuit vakbondsperspectief

Ron Reijsbergen

In deze bijdrage wordt het loonbeleid en nieuwe ontwikkelingen daarin bij de overheid beschreven. Dit loonbeleid is niet los te denken van de context. Daarom wordt eerst ingegaan op de economische situatie en de wijze waarop het loonbeleid tot stand komt. Hierbij spelen positie en opvatting van de vakbond een grote rol. Immers, loonbeleid behoort tot de primaire - dit is de op tijd en geld waardeerbare - arbeidsvoorwaarden. Het loonbeleid is uitkomst van het overleg tussen vakbonden en werkgevers.

Het vakbondsperspectief in deze bijdrage is dat van de CFO, de bij het Christelijk Nationaal Vakverbond (CNV) aangesloten bond voor personeel bij de overheid, in de zorgsectoren en verzelfstandigde overheidsinstellingen zoals energiebedrijven of de post. De CFO behoort met ruim 85.000 leden tot de grote bonden in Nederland. Arbeidsvoorwaardenoverleg wordt gevoerd samen met bonden van de Federatie Nederlandse Vakverenigingen (FNV) en met bonden die zich specifiek richten op de belangen van hoger opgeleid personeel. Waar het vakbondsperspectief van de CFO duidelijk afwijkt van dat van de andere bonden, wordt dit vermeld.

DE ECONOMIE IN NEDERLAND

Als bij economische groei vooral gekeken wordt naar de toename van inkomen en bezit, dan stellen economen de Nederlandse economie zonnig voor. De loonontwikkeling wordt opgestuwd door het gunstig conjunc-

tureel klimaat. Bovendien roepen de kranten haast dagelijks dat er op de regeringsbegroting miljarden guldens over zijn. Het gevoel van rijkdom vertaalt zich in de looneisen. Er heerst krapte op de arbeidsmarkt zodat veel werknemers hun looneisen kracht kunnen bijzetten. De via de CAO gerealiseerde loonontwikkeling wordt evenwel getemperd doordat werkgevers verwijzen naar het nieuw stelsel van inkomstenbelasting, waardoor vanaf 2001 een minder groot deel van het inkomen aan de belasting toevalt en werknemers er reeds langs die weg op vooruitgaan. De loon-



Ron Reijsbergen is beleidsmedewerker bij de CFO, de CNV-bond voor overheid, zorgsector en verzelfstandigde overheidsinstellingen. Hij dankt Willemijn Arends voor het kritisch lezen van zijn tekst.

ontwikkeling wordt ook gematigd door de daling van de *replacement rate*. De verhouding tussen netto-uitkeringen en nettoloon wordt dus groter.

Enkele kerngegevens worden ontleend aan de zogenaamde Macro Economische Verkenning 2001 van het Centraal Planbureau (CPB, *MEV 2001*, Den Haag, 2000). Die komt ieder jaar in september uit en bevat voorspellingen over de economie van het komend jaar. De regering steunt bij de jaarlijkse presentatie van de plannen voor de uitgaven op deze gegevens.

Opmerkingen bij de tabel.

1. De forse toename van de incidentele loonstijging en de afname van de sociale lasten werkgevers in 2001 berusten op een eenmalige

bruto verhoging van het loon van bijna 2% en dito besparing op de loonkosten voor werkgevers. Deze operatie vormt het sluitstuk van een herverdeling van de premielasten voor sociale verzekeringswetten.

2. De consumentenprijsindex geeft een aanduiding van de ontwikkeling van de kosten van levensonderhoud. Het geschoond percentage betreft de kosten exclusief deze veroorzaakt door stijging van belastingen op consumptie of milieueffingen. In de looneisen wordt uitgegaan van dit geschoond percentage. Het is niet de bedoeling de werkgever de rekening voor te leggen van kosten die de overheid veroorzaakt net zo min als om bijvoorbeeld de effecten van milieueffingen ongedaan te maken door ze te verrekenen in de loonontwikkeling.

3. Vakbonden bepalen doorgaans de looneis

Mutaties per jaar in %

	1999	2000	2001
CAO-loonstijging	2,6	3,5	3,5
Incidentele loonstijging	0,3	0,75	2,75
Brutoloon	2,9	4,5	6,25
Sociale lasten werkgevers	0,1	0,0	- 2
Loonvoet marktsector	3,0	4,25	4,25
Consumentenprijsindex	2,2	2,5	3,5
Idem geschoond	1,7	2,0	2,5
Arbeidsproductiviteit marktsector	1,8	2,75	2,25
Bruto binnenlands product	3,9	4,5	4,0
Werkloze beroepsbevolking (in dzd.)	292	255	230
Idem in % v.d. beroepsbevolking	4,0	3,5	3,0

en de verbetering van andere arbeidsvoorwaarden in een basismodel waarbij de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit opgeteld wordt bij de geschoonde consumentenprijnsindex. Dit leidt voor 2001 tot een arbeidsvoorwaardenruimte van 4,75%. De vakbonden gaan voor de overheidssectoren (zoals openbaar bestuur, onderwijs en zorg) uit van een gelijke arbeidsproductiviteitsstijging als in de marktsectoren (zoals landbouw, industrie en zakelijke dienstverlening).

Cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, *Sociaal Economische Maandstatistiek*, Voorburg/Heerlen, 2001) tonen dat in 2000 de lonen in de marktsector en bij de overheid gelijk op liepen. Dat is jarenlang anders geweest. Ten opzichte van 1990 zijn de overheidssalarissen tot nog toe bijna 3% minder gestegen dan in de marktsector. De achterstanden in de decennia daarvoor zijn nog groter. De overheid als werkgever wil daar iets aan doen. In de onlangs afgesloten politie-CAO is een algemene loonsverhoging afgesproken van 12% voor de komende drie jaar. Voor de totale overheidssector trekt de regering bijna 1,7 miljard euro uit voor verbetering van de arbeidsvoorwaarden in 2002.

De vergelijking tussen de CAO-lonen per uur in de marktsector en de collectieve sector valt enkele procenten beter uit voor eerstgenoemde sector. Kijkt men naar de CAO-maandlonen, dan bedraagt het voordeel bijna 7%. Het verschil zit in de arbeidsduur. In de collectieve sector is de arbeidsduurverkorting het verst doorgevoerd. Veelal werkt men 36 uur per maand tegen 38 uur in de marktsector. Wegens de werkdruk bij de overheid ervaart het perso-

neel echter het voordeel van een kortere werkweek nauwelijks, en dus het verschil in beloning des te meer.

LOONBELEID BIJ DE NEDERLANDSE OVERHEID

De mate waarin overheidssectoren bevoegd zijn hun arbeidsvoorwaarden zelfstandig te bepalen, verschilt per land in de Europese Unie. In Nederland is een sectorenmodel ingevoerd waarin twaalf overheidssectoren in onderhandelingen met de vakbonden hun eigen arbeidsvoorwaarden vaststellen. De overheidswerkgevers zijn in de praktijk ministers of werkgeversverenigingen. Zo onderhandelt de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties met de vakbonden over de arbeidsvoorwaarden van het personeel bij de ministeries. De Nederlandse Vereniging van Gemeenten onderhandelt met de bonden over de CAO voor gemeentepersoneel.

Voor de financiering van hun CAO ontvangen de overheidswerkgevers een kabinetsbijdrage (*Trendnota arbeidszaken overheid 2001*, Den Haag, 2000). Daarnaast kunnen zij aanvullende middelen voor de CAO uit de eigen begroting vrijmaken. De kabinetsbijdrage wordt jaarlijks in april vastgesteld op basis van het zogenaamd referentiemodel dat verwijst naar de loonontwikkeling in de marktsector. Over de vergoeding voor een incidentele loonontwikkeling wordt apart besloten in het regeerakkoord dat per kabinetsperiode van vier jaar opgesteld wordt. Voor de huidige regeerperiode is het budget vastgesteld op 0,6% van de totale loonsom in de collectieve sector per jaar. Onder incidentele loonontwikkeling worden verstaan: toe-

Ron Reijdsbergen

De overheidswerkgevers streven naar een verbetering en modernisering van het loonbeleid.

”

lagen die afhankelijk zijn van arbeidsomstandigheden zoals toelagen voor onregelmatige diensten, en beloning die afhangt van de prestatie zoals gratificaties, of van de schaarste op de arbeidsmarkt zoals extra beloning voor bepaalde beroepen.

In recent afgesloten overheid-CAO's zijn volgende tendensen waar te nemen.

- Er worden afspraken gemaakt over bevordering van de arbeidsparticipatie van ouderen. Met name boven de 55 jaar werken in Nederland veel te weinig mensen. Dit houdt verband met de werkdruk en met het bestaan van regelingen voor vervroegde pensionering, vanaf eind jaren zeventig van de twintigste eeuw, om de werkloosheid te bestrijden. Deze regelingen worden versoberd of zodanig veranderd dat de uitkering hoger is naarmate men er later gebruik van maakt. Daarnaast wordt het mogelijk gemaakt om - met behoud van salaris in de laatste fasen van de loopbaan - ander, minder belastend werk te gaan doen, of wat minder te werken.
- Op individuele basis worden afspraken gemaakt over het verlengen of verkorten van de arbeidsduur per jaar. Bijvoorbeeld kan de rijksambtenaar per jaar tot maximaal 100 uur meer of 80 uur minder werken, uitgaande van een algemene arbeidsduur van gemiddeld 36 uur per week. In de politiesector is er ook een algemene arbeidsduur van gemiddeld 36 uur per week, maar kan iedere politieagent ervoor kiezen 38 uur of zelfs 40 uur te gaan werken.
- Het ruilen van arbeidsvoorwaarden wordt ingevoerd. Bijvoorbeeld kunnen medewerkers in het wetenschappelijk onderwijs tien dagen per jaar ruilen tegen arbeidsvoorwaarden in

tijd (*sabbatical*, studieverlof, meer ouderschapsverlof) of in geld (extra pensioen of vermindering ouderbijdrage kinderopvang).

Deze drie tendensen tonen hoezeer de ontwikkeling van de arbeidsvoorwaarden rechtstreeks verband houdt met de context: het personeel is schaars in verhouding tot het aanbod van werk, er wordt dus ingezet op behoud van personeel, en werkgevers willen zich op de arbeidsmarkt positief onderscheiden. Mogelijkheden om in deeltijd te werken en het bevorderen van de combinatie van arbeid met de zorg voor kinderen zijn tevens bedoeld om meer vrouwen in het arbeidsproces te betrekken.

Ron Reijdsbergen

Lager en middelbaar opgeleiden verdienen bij de overheid beter dan in de marktsector, maar in de zorgsector is ook voor hen een achterstand van circa 3% genoteerd.

”

Het rapport-Van Rijn, genoemd naar de voorzitter van de onderzoeksgroep, heeft aangetoond dat bij de primaire arbeidsvoorwaarden de verschillen tussen collectieve en marktsector pas goed zichtbaar worden als gekeken wordt naar de afzonderlijke sectoren en naar het opleidingsniveau van werknemers (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, *De arbeidsmarkt in de collectieve sector. Investeren in mensen en kwaliteit*, Den Haag, 2001 of via: www.minbzk.nl). In de zorgsector verdient een hoger opgeleide 11% minder dan in de marktsector, voor een wetenschappelijk opgeleide is dat zelfs -15%. Ook in het onderwijs en bij de overheid heerst een achterstand in de salariëring van hoger opgeleiden. Lager en middelbaar opgeleiden verdienen bij de overheid juist beter dan in de marktsector, maar in de zorgsector is ook voor hen een achterstand van circa 3% genoteerd. De conclusie over beter verdienen bij de overheid is

echter omstreden. Bijvoorbeeld is in het onderzoek onvoldoende rekening gehouden met de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Bij de overheid werken veel meer ouderen dan in de marktsectoren. Als men voor een bepaald beroep waarvoor een lagere of middelbare opleiding vereist is, de lonen tussen overheid en markt vergelijkt, moet men zich dus realiseren dat men lonen van een ouder personeelsbestand (werknemers op hun eindsalaris) vergelijkt met lonen van een jonger personeelsbestand (werknemers die nog een aantal stappen in hun loon tegemoet kunnen zien).

Ron Reijsbergen

Cijfers van het CBS tonen aan dat in 2000 de lonen in de marktsector en bij de overheid gelijk op liepen. Dat is jarenlang anders geweest.

”

De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn in de collectieve sector beter als het om vergoedingsregelingen gaat, zoals kinderopvang of betaald ouderschapsverlof, of de mogelijkheid om in deeltijd te werken. Waar het directe extra betalingen betreft, scoort de marktsector beter, zoals voordelige autoregeling (*lease-auto*), winstdeling of goedkope of gratis producten. Overigens is het voor het bepalen van een juist oordeel ook hier raadzaam te onderscheiden volgens sectoren en opleidingsniveau.

LOONBELEID VAN DE VAKBOND CFO

De CFO staat een collectieve loonontwikkeling voor, waarnaast differentiatie van beloning mogelijk moet zijn (cf. CFO *arbeidsvoorwaardennota 2000-2001*, Den Haag, 2000). Het eerste lijkt vanzelfsprekend, maar verdient steeds nadrukkelijker vermelding in een tijd waarin de werknemer vaak een sterke positie heeft ten opzichte van de werkgever en beide partijen veel voelen voor arbeids-

voorwaarden op maat. De eis van een collectieve basis vloeit in de CFO-visie voort uit overwegingen van rechtvaardigheid en solidariteit. Rechtvaardigheid uit zich in de waarde die toegekend wordt aan objectieve functiewaardering. Solidariteit komt voort uit de wetenschap dat inzet niet in alle gevallen tot op het individueel niveau kan of moet herleid worden, en uit het inzicht dat welvaart in hoge mate een collectief goed is. De welvaart van de een wordt mee bepaald door die van de anderen. Deze opvatting is ook terug te vinden in de taakopvatting van het openbaar

bestuur, waar herverdeling van inkomen niet alleen dient om de zwakkeren te beschermen, maar ook om te bereiken dat wie bezit heeft, daar ook van kan genieten (bijv. K.P. Goudzwaard e.a., *Sociale zekerheid op het breukvlak van twee eeuwen*, Deventer, 2000, pp. 28-29).

Het uitgangspunt van rechtvaardigheid is: gelijk loon voor gelijk werk. Systemen van functiewaardering waarderen functies ten opzichte van elkaar op basis van functie-inhoud, en zijn daarmee de belangrijkste basis voor de beloning. Uitgaand van het functiewaarderingssysteem kunnen elementen van individuele beloning ingebouwd worden. De meeste werknemers bij de overheid starten in een salarisschaal waarin zij circa acht periodieke stappen kunnen maken. Een secretaresse vangt bijvoorbeeld aan met 1.417 euro en komt uit op 1.980 euro. Een automatische periodieke salarisverhoging wordt toegekend tenzij slecht presteren in een opgemaakte beoordeling aangetoond is. Wie meer dan voldoende functioneert, kan een extra periodiek tegemoet zien. Wie ondermaats pres-

teert, kan bijvoorbeeld wel een periodiek krijgen, maar met de opdracht een bepaalde scholing of training te volgen. Deze gang van zaken wordt vanuit vakbondsperspectief niet bestreden, wel genuanceerd. Bijvoorbeeld door de eis dat extra inzet niet per sé in geld dient beloond. Voor sommige beroepen kan deelname aan een aantrekkelijk congres een prima vorm van individuele beloning zijn.

De CFO komt in tegenstelling tot andere vakbonden niet jaarlijks met een centrale looneis. Per CAO wordt een collectieve loonsverhoging vastgesteld op basis van algemeen-economische, en sectorspecifieke factoren. De reden hiervoor is dat in de vele sectoren waarin de CFO actief is de arbeidsvoorwaarden onderling te zeer verschillen om een algemene looneis te kunnen stellen. Met een gerichte eis voor loon en secundaire arbeidsvoorwaarden kan het loonbeleid beter gemotiveerd en toegespitst worden op de behoeften van een bepaalde groep werknemers.

WAAROM NIEUWE VORMEN BIJ DE OVERHEID?

De overheidswerkgevers streven naar een verbetering en modernisering van het loonbeleid (uitgezet in de *Trendnota 2001* en het rapport *De arbeidsmarkt in de collectieve sector*). Dit voornemen is ingegeven door volgende factoren.

1. Niet alleen de overheid kent een vacatureproblematiek. In de marktsector is al in 1994 een stijging ingezet van moeilijk vervulbare jobs. In de collectieve sector geldt voor 40%

van de openstaande betrekkingen dat zij moeilijk vervulbaar zijn. Voor de marktsector is dat 57%. De grootste problemen doen zich voor in de collectieve sector, in de zorgsector bij verpleegkundige en verzorgende functies van allerlei niveaus, en in het onderwijs bij met name onderwijzers (lager onderwijs). Bij de overheid betreft het vooral economen, technici en wetgevingsjuristen, maar de komende jaren worden ook grote knelpunten verwacht bij bijvoorbeeld managers, beveiligingsmedewerkers, boekhouders, secretaresses, chauffeurs en monteurs.

2. Ongeveer tot 2025 worden de lasten voorzien van enerzijds een vergrijzing en anderzijds een ontgroening van de arbeidsmarkt. Een naoorlogse geboortegolf zorgt voor vergrijzing. Een daling van geboortepercentages na 1975 betekent dat er een einde komt aan de stijging van de beroepsbevolking, en daarmee een daling van de nieuwkomers op de arbeidsmarkt (ontgroening).

3. Er is een forse uitstroom van personeel ontstaan, onder meer door vervroegde uittreedingsregelingen. Van de 55-59-jarigen is circa 50% werkzaam, van de 60-64-jarigen 16%. Elders in Europa liggen deze percentages beduidend hoger. Werknemers hechten daarnaast meer waarde aan vrije tijd, met name aan de combinatie van arbeid en zorg, werken en kinderen opvoeden of werk doen samengaan met zorgtaken voor bejaarde ouders. Ten

slotte is er het hoger opleidingsniveau waardoor de effectieve beschikbaarheid voor de arbeidsmarkt afneemt en er dus krapte optreedt. Zo ontstaat het beeld dat werknemers steeds later de arbeidsmarkt betreden en die eerder weer verlaten.

Ron Reijdsbergen

De CFO staat een collectieve loonontwikkeling voor, waarnaast differentiatie van beloning mogelijk moet zijn. De eis van een collectieve basis vloeit voort uit overwegingen van rechtvaardigheid en solidariteit.

”

4. De overheid kampt met een onevenwichtige leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Er werken relatief veel ouderen. In de jaren zeventig en tachtig van vorige eeuw, toen Nederland te maken had met grote werkloosheid, is er veel werkgelegenheid geschapen in de collectieve sector. Daarnaast is de werkweek er korter dan in de marktsector. De periode 1980-1995 kenmerkt zich daarbij door vele bezuinigingen in de overheidssectoren. De vernieuwing en versterking van het personeelsbestand is achterop geraakt. Er is onvoldoende aandacht geweest voor werving van personeel, waardoor de concurrentie van werkgevers in de marktsector toegenomen is.

5. Opvattingen over de taken en verantwoordelijkheid van de overheid veranderen. Burgers worden zich meer bewust van de gevallen waarin zij afhankelijk zijn van de overheid. De media meten het falen van het overheidsoptreden breed uit. Burgers en instellingen kunnen bij het in gebreke blijven van de overheid, anders dan bij commerciële dienstverlening, veelal niet uitwijken naar alternatieven. En de overheid kan, anders dan een bedrijf, werkzaamheden niet uitbesteden of op andere plaatsen in of buiten Europa laten verrichten. Slechte dienstverlening als gevolg van personeelsgebrek wordt de overheid zwaarder aangerekend dan bedrijven.

6. In de zorg, het onderwijs en bij de politie is sprake van een imago probleem. Het werk is zwaar en de betaling relatief slecht. Ook ministeries, provinciehuizen en gemeenten hebben bij het vinden van personeel last van een slecht imago. Er komen uit deze sectoren opvallend veel klachten over gebrek aan resultaatgericht werken, trage besluitvor-

ming, gebrek aan carrièreperspectieven en de kwaliteit van het management.

WELKE NIEUWE VORMEN DOEN ZICH VOOR?

De huidige situatie waarin de overheid zich als werkgever bevindt, geeft niet zozeer aanleiding tot algemene verhoging van de salarissen. Het kabinet richt zich vooral op het vrijmaken van geld voor verbetering van de arbeidsvoorwaarden, wat per sector en vervolgens per functie categorie uitgewerkt wordt. De hoogte van het salaris wordt overal nader onderzocht. Hetzelfde geldt voor het bestrijden van de werkdruk, het aanbieden van scholing, het ontwikkelen van beleid gericht op ziekteverzuim en werkhervatting na ziekte of met een arbeidshandicap, en op het verbeteren van de mogelijkheden om arbeid en zorg te combineren.

Hieronder worden maatregelen genoemd die betrekking hebben op de beloning, voorzien van een waardering vanuit vakbondsperspectief.

Carrièreperspectief en functiedifferentiatie

Relevant in met name de sectoren zorg, onderwijs en politie. Voor sommige functies worden de in de loop der jaren toegenomen opleidingsvereisten enigszins teruggedraaid. Elders worden nieuwe functies gemaakt zoals onderwijsassistenten en assistent-leraren. In de zorg kunnen bepaalde verpleegkundige beroepen verrijkt worden met vormen van medisch handelen of neemt men onderdelen van het management in de functies op. Vakbonden ondersteunen deze initiatieven omdat het functies interessanter maakt en

Ron Reijdsbergen

In de zorg, het onderwijs en bij de politie is sprake van een imago probleem. Het werk is zwaar en de betaling relatief slecht.



werknemers meer perspectief biedt op doorstromingsmogelijkheden. Wel moeten de nieuwe of gewijzigde functies opnieuw gewaardeerd worden. Overigens is de interne mobiliteit een algemeen probleem in overheidsorganisaties. Door meer aandacht te schenken aan loopbaanplanning en door de mobiliteit te bevorderen, kan de overheid een aantrekkelijker werkgever worden.

Funciewaardering

Verbetering van de funciewaardering: met name van belang in het onderwijs, en in de zorgsectoren waar een discrepantie is aangetoond tussen, enerzijds, de inschaling van verschillende functies en de zwaarte ervan en, anderzijds, de vereiste kwalificaties. Het commentaar van vakbonden is dat dit al veel eerder had moeten gebeuren. Het betreft in feite een recht-trekken van de scheefgroei als gevolg van jarenlange bezuinigingen die ertoe geleid hebben dat werknemers in genoemde sectoren onderbetaald worden en dat het dus nauwelijks mogelijk is nieuw personeel te vinden en zittend personeel te behouden.

Prestatiebeloning

Vormen van prestatieloon zijn winstdeling (niet toepasbaar in de collectieve sector), teambeloning en individuele beloning. Prestatiebeloning betekent bij de overheid veelal het afschaffen van automatische periodieke salarisverhogingen en het in plaats daarvan meer bewust toekennen van deze periodieken. Feitelijk verandert er weinig. Periodieke salarisverhogingen konden vroeger ook afhankelijk gesteld worden van het functioneren. Het persoonlijk functioneren treedt

tegenwoordig meer op de voorgrond en daarmee de noodzaak van de invoering van een zorgvuldig beoordelingssysteem. Onder voorwaarden kan bewust belonen motiverend werken. Wel moet voldoende objectiviteit gewaarborgd zijn bij de vaststelling van de inzet van de werknemer en daarbij dient méér gewogen dan alleen de kale productie. Dat laatste is vaak al niet mogelijk. Spreekwoordelijk zijn

gevallen aan de Nederlandse universiteiten waar wetenschappelijk medewerkers artikelen knippen om zo meer productie te leveren en beter beoordeeld te worden.

In een enkele sector is een meer specifieke vorm van prestatiebe-

loning ingevoerd. Zo krijgen werknemers bij een energiebedrijf naast hun collectieve salarisverhoging een beoordeling van hun inzet uitgedrukt in een cijfer van minimaal één en maximaal tien. Dat cijfer wordt vervolgens gedeeld door tien en vermenigvuldigd met een uitkering van 3% van hun jaarsalaris. De CFO heeft ingestemd met dit systeem, maar vindt dat prestatieloon dient opgevat als ontwikkelingsloon. Hierbij is de mate waarin een werknemer kennis en vaardigheden opdoet meebepalend voor de beoordeling van de inzet. Bijvoorbeeld moeten een behaald diploma, een stage op een andere afdeling of de waarneming van een functie van een collega meegewogen worden bij het vaststellen van het cijfer.

Aan prestatiebeloning kleven ook nog andere bezwaren (cf. *Financieel Dagblad* van 13 januari 2000 en *NRC Handelsblad* van 29 april 2000). Prestaties zijn vaak lastig meetbaar. Werknemers hebben niet in gelijke mate invloed op prestaties. Zelfs in een ogenschijnlijk heldere functie kan prestatiebeloning ver-

Ron Reijdsbergen

Prestatieloon moet behoorlijk hoog zijn, wil het een positieve en duurzame indruk achterlaten.

”

keerd uitpakken, zoals de verkoper van auto's die per verkochte auto prestatieloon ontvangt, in korte tijd en met slechte voorlichting veel wagens verkoopt en als de omzet daalt overstapt naar een andere werkgever. Verder kan prestatiebeloning de collegialiteit onder druk zetten en komt veel prestatieloon terecht bij selecte groepen zoals jonge, hoogopgeleide managers.

Vervelend is ook dat 80% van het personeel vindt dat het beter presteert dan gemiddeld en dus voor prestatiebeloning in aanmerking komt, terwijl veel werkgevers *quite* willen spelen: de een erbij wat je de ander onthoudt. Prestatieloon moet trouwens behoorlijk hoog zijn (een toelage van minstens 7% van het jaarloon), wil het een positieve en duurzame indruk achterlaten. Ten slotte mag niet onvermeld blijven dat het effect van een beloning sneller uitgewerkt is dan het effect van het achterwege blijven ervan. Al met al voldoende aanleiding om prestatiebeloning zeer kritisch te beoordelen. Werknemers die normaal presteren, moeten er gewoon op vooruit gaan via de in de CAO afgesproken reguliere en collectieve salarisonwikkeling. Prestatiebeloning moet boven op de collectieve loonstijging komen, niet in plaats daarvan. Door het noodzakelijk verband met de beoordeling van inzet dient de medezeggenschap van het personeel bij de invoering van een beoordelingssysteem gewaarborgd te worden.

Arbeidsmarkttoelage

Het betreft een al langer bestaande mogelijkheid in de vorm van een tijdelijke, procentu-

ele salaristoelage voor schaars personeel. Het is een noodverband dat beter lijkt dan het is. De toelage wordt onderdeel van het inkomen waarop men rekt, maar is tijdelijk. Soms behoort de toelage niet tot het inkomen waarover men pensioen opbouwt in de pensioenspaarsystemen die Nederland kent, zodat betrokkenen een pensioen sparen dat niet het gewenst en verwacht niveau van het inkomen bedraagt. Ten slotte kunnen er beloningsverschillen ontstaan tussen nieuw aangekomen en zittend personeel in hetzelfde beroep. De toelage moet ook aan deze laatste worden gegeven.

Dertiende maand

Een dertiende maand is een extra maandsalaris per jaar, uitgekeerd in december. In het bedrijfsleven een al langer voorkomende praktijk. Bij de overheid wordt gedacht aan het uitbouwen van de eindejaarsuitkering tot een dertiende maand (ruim 8% salaristijging). De eindejaarsuitkering is een incidentele of structurele uitkering, toegekend in december in de vorm van een percentage van het jaarinkomen. Een dertiende maand heeft een blijvend zichtbaar en daardoor imagoverhogend effect. De overheidswerkgevers denken evenwel aan een dertiende maand voor bepaalde beroepsgroepen of (delen van) sectoren, en niet aan een generieke maatregel. Bovendien zou tegelijk met de dertiende maand de arbeidsduur moeten verlengd worden van gemiddeld 36 uur per week naar 38 uur. Daarmee wordt 5,5% van de 8% door de werknemer zelf verdiend en is de dertiende maand een wassen neus. Een CFO-onderhandelaar rekende tijdens

Ron Reijdsbergen

Spreekwoordelijk zijn gevallen aan de Nederlandse universiteiten waar wetenschappelijke medewerkers artikelen knippen om zo meer productie te leveren en beter beoordeeld te worden.



recente onderhandelingen voor de CAO-ziekenhuizen ook andere effecten door, zoals het vervallen van overwerktoeslagen doordat men regulier langer werkt, en toonde daarmee aan dat voor bepaalde groepen een dertiende maand in combinatie met arbeidsduurverlenging zelfs leidt tot salarisverlaging (W.J. Berg, Het sprookje van de 11%, *Nieuwsbrief CAO-ziekenhuizen*, te vinden op www.cfo.nl).

Cafetariasystemen

Werknemers beschikken over een pakket aan arbeidsvoorwaarden. Het cafetariasysteem betekent dat in dit pakket keuzen kunnen gemaakt worden. Het niveau van het pakket wijzigt niet, in die zin is het geen beloningsmaatregel. De kwaliteit ervan verbetert echter wel, doordat de individuele werknemer zijn/haar arbeidsvoorwaarden beter kan afstemmen op zijn/haar wensen en keuzen. In die zin is het cafetariasysteem als een instrument van loonbeleid aan te merken.

In een cafetariasysteem worden collectieve basiselementen onderscheiden die niet voor ruil in aanmerking komen. Bijvoorbeeld pensioen, sociale zekerheid of kinderopvang. Daarnaast worden bronnen onderscheiden zoals bovenwettelijke vakantiedagen, bonus- en overwerkvergoedingen, en doelen zoals aanvullend pensioen, extra kinderopvang of meer salaris. Zo wordt het mogelijk dat bijvoorbeeld een jongere werknemer spaart voor een wereldreis, een iets minder jonge werknemer extra kinderopvang koopt, terwijl een oudere werknemer wat meer pensioen spaart.

De CFO bevordert de invoering van keuzemo-

gelijkheden. Bepaalde arbeidsvoorwaarden moeten echter collectief blijven. Hiervoor zijn drie redenen (CFO, *Cafetariamodel. Kiezen binnen je CAO*, Den Haag, november 2000, p. 5).

1. Bescherming van werknemers, met name waar het pensioen en sociale zekerheid betreft.

2. Collectief geregelde arbeidsvoorwaarden zijn in sommige gevallen goedkoper en doelmatiger, zoals collectieve ziektekostenregelingen.

3. Sommige arbeidsvoorwaarden zijn voor bepaalde groepen dermate van belang dat om redenen van solidariteit alle werknemers daaraan moeten bijdragen, zoals kinderopvang of de dekking van een aanvullend arbeidsongeschiktheidspensioen.

Ron Reijdsbergen

Employability is een zeer goede mogelijkheid om te bereiken dat inzet en beloning optimaal op elkaar afgestemd zijn.

”

Vakbonden letten ook op de zorgvuldigheid. Dit betekent dat een scherp onderscheid dient gemaakt tussen een collectief basispakket en een pakket met ruilmogelijkheden en voorts dat er medezeggenschap moet zijn bij de invoering van en aanpassingen aan een systeem.

Employability

Employability is een speerpunt van het CFO-arbeidsvoorwaardenbeleid. De overheids-werkgevers erkennen het belang ervan. *Employability* betekent per werknemer mogelijkheden aanbieden om diens arbeidsmarktpositie te versterken. Hierdoor wordt hij/zij breder inzetbaar in of buiten de organisatie en kan hij/zij zijn/haar eigen functie beter vervullen. Met *employability* hangt samen het leeftijdsbewust personeelsbeleid

waarmee beoogd wordt leeftijdsgroepen (met name vanaf vijftig jaar) langer in dienst te houden door werknemers aangepaste functies te bieden of voor het eigen werk geschikt te houden. Instrumenten kunnen zijn: het aanhouden van een apart bedrag per werknemer dat in overleg ingezet wordt voor scholing of een stage, het aanbieden van bijvoorbeeld elke drie jaar een loopbaanadvies waarbij per werknemer de mogelijkheden op de arbeidsmarkt verkend worden, het per werknemer beschrijven van kwaliteiten die louter door werkervaring verworven zijn. Met het zichtbaar maken van iemands kwaliteiten worden werving en selectie van personeel verbeterd.

CFO-ADAGIUM: WENSEN EN GRENZEN TUSSEN INDIVIDUALITEIT EN SOLIDARITEIT

Gelet op de ontwikkelingen wil de CFO aan de grote verscheidenheid van belangen tegemoet komen zonder het collectief belang uit het oog te verliezen. De bond beschouwt het

als een uitdaging, maar niet zelden ook als een opgave in het arbeidsvoorwaardenoverleg een balans te bereiken tussen individualiteit en solidariteit, en een evenwicht tussen individueel belang en organisatiebelang.

Wat het loonbeleid betreft, betekent het bovenstaande dat beloning meer in overeenstemming mag gebracht worden met de inzet van een werknemer op voorwaarde dat dit de inkomenszekerheid niet aantast, en dat de arbeidsvoorwaarden meer op de individuele wensen en behoeften worden afgestemd. Een objectief en overtuigend systeem van beoordeling is een voorwaarde. Prestatiebeloning wordt zeer kritisch beoordeeld en kan alleen een beloning zijn naast de algemene salarisontwikkeling.

Employability is daarentegen een zeer goede mogelijkheid om te bereiken dat inzet en beloning optimaal op elkaar afgestemd zijn. Ten slotte is het van belang de verantwoordelijkheid en zwaarte van beroepen in met name de zorg en het onderwijs hoger te waarderen en beter te belonen.