



## **Rapportage beoordelen en incidenteel belonen 2012**

## Samenvatting

- Provinciebreed wordt er in 2012 met 91% van de medewerkers een planningsgesprek gevoerd, met 81% een voortgangsgesprek en met 86% een evaluatie-/beoordelingsgesprek.
- De veranderingen die in de monitor 'beoordelen en belonen 2011' werden gesignaleerd als gevolg van de invoering van de vijfpuntschaal, houden stand. Ook in 2012 wordt in vergelijking met 2010 de beoordeling 'normaal' fors minder gegeven. Dit komt waarschijnlijk door de mogelijkheid een beter dan 'normaal' beoordeling toe te kennen zonder direct de maximale score te hoeven geven. De beoordelingen 'zeer goed' en 'uitstekend' worden dan ook fors meer gegeven dan de score 'zeer goed' vóór de invoering van de vijfpuntschaal.
- Dit effect is, net als in 2011, minder duidelijk te zien in de mate waarin beoordelingen minder dan 'normaal' worden gegeven. De scores 'matig' en 'slecht' worden meer gegeven dan de score 'matig/slecht' in 2010, echter dit effect is klein (0,1 procentpunt).
- In 2011 werd ook gesignaleerd dat de invoering van de vijfpuntschaal een fors effect had op de incidentele prestatiebeloning (outputbeloning) van 3% of 7% van het jaarsalaris. Dit effect is in 2012 nog steeds aanwezig. Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt door het feit dat provincies de neiging hebben de beoordeling van de ontwikkeling te koppelen aan beoordeling van de prestaties.
- Het percentage medewerkers dat een andere vorm van incidenteel belonen dan 3% of 7% van het jaarsalaris ontvangt (inputbeloning, ook wel 'boter bij de vis'-beloning genoemd) is toegenomen ten opzichte van 2011 (van 24% naar 32%). Deze vorm van belonen wordt vermoedelijk niet beïnvloed door de invoering van de vijfpuntschaal, het verschil tussen 2010 en 2011 is minimaal.
- Er werd gemiddeld 0,68% van de loonsom uitgegeven aan incidenteel belonen, en 0,11% van de loonsom aan structureel belonen. Als gekeken wordt naar de hele sector voldoen de provincies aan de cao-norm van 0,75% voor beoordelen en belonen.

## Inleiding

Deze rapportage geeft een overzicht van een aantal kwantitatieve gegevens met betrekking tot de uitvoering van het beoordelings- en beloningssysteem zoals dat door provincies wordt gebruikt. Het betreft een feitelijke rapportage die betrekking heeft op het jaar 2012. Dit is de achtste rapportage sinds de invoering van het systeem, en de eerste monitor die in opdracht van A&O-fonds Provincies is gemaakt. Per 2011 is er een verandering opgetreden in de beoordelingscyclus. Deze verandering treedt op in de beoordeling van de structurele groei van de ontwikkeling van de medewerker. Vóór 2011 werd de ontwikkeling van werknemers op basis van een driepuntschaal beoordeeld. Men kon de beoordeling 'zeer goed', 'normaal' of 'matig/slecht' ontvangen. In 2011 zijn de provincies overgegaan op een vijfpuntschaal voor de beoordeling van de ontwikkeling. Nu kan men de beoordeling 'uitstekend', 'zeer goed', 'normaal', 'matig' of 'slecht' ontvangen. Deze verandering is afgesproken in de cao 2009-2011 en deze afspraak is gemaakt op basis van een evaluatie van het beloningssysteem.

## Gesprekken

De beoordeling van een medewerker vindt plaats in een jaarlijkse cyclus van drie soorten gesprekken: een planningsgesprek, een voortgangsgesprek (minimaal één per jaar) en een evaluatie-/beoordelingsgesprek. In de planningsgesprekken worden onder andere afspraken gemaakt over de te leveren prestaties en over de ontwikkeling van bepaalde competenties. Aan de provincies is gevraagd met hoeveel medewerkers zij deze gesprekken ook daadwerkelijk hebben gevoerd.

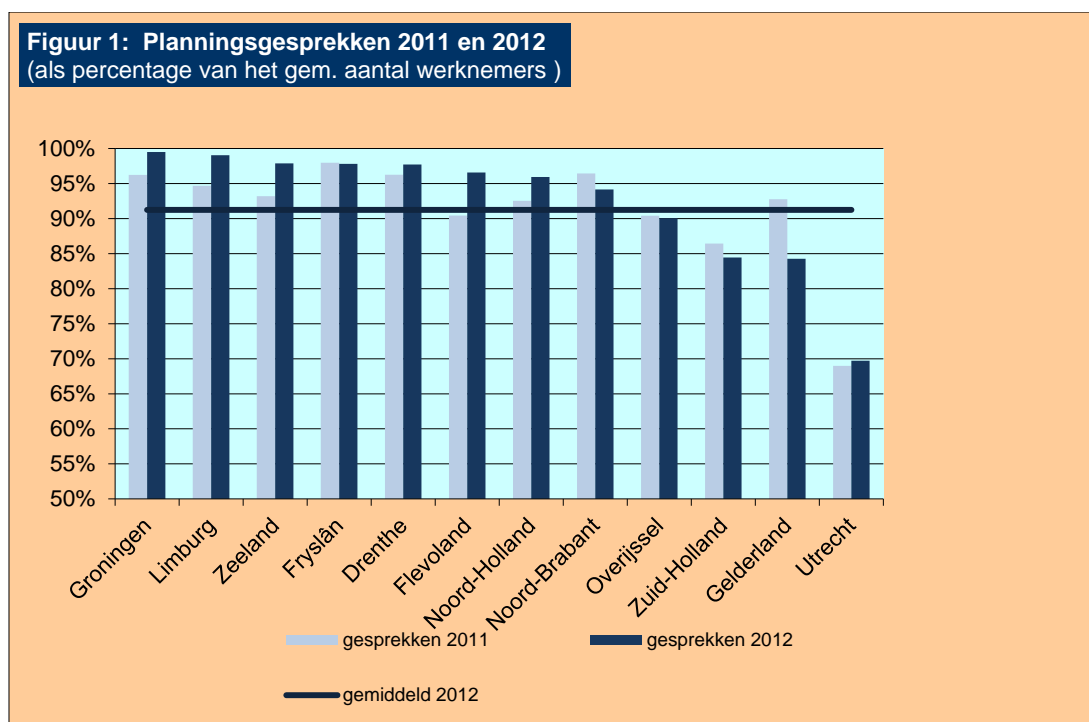
Uit de aangeleverde gegevens blijkt dat de planningsgesprekken met gemiddeld 91% van de werknemers in de sector provincies zijn gevoerd<sup>1</sup>. Sinds de monitoring van deze gegevens is het aantal planningsgesprekken langzaam gestegen en is de laatste jaren gestabiliseerd rond de 90%.

Hoewel er provinciebreed sprake is van stabilisatie, blijken er wel verschillen te zijn tussen provincies. Deze verschillen per provincie zijn weergegeven in figuur 1. Hierin wordt het aantal gevoerde gesprekken als percentage van het gemiddeld aantal werknemers in het jaar 2012 weergegeven.

---

<sup>1</sup> Om dit percentage te bepalen is uitgegaan van het gemiddeld aantal medewerkers in 2012. Om dit te berekenen is gebruik gemaakt van het aantal medewerkers ultimo 2011 en ultimo 2012. Het kan zijn dat cijfers van provincies hiervan afwijken, omdat zij een andere manier hebben om dit percentage te berekenen.

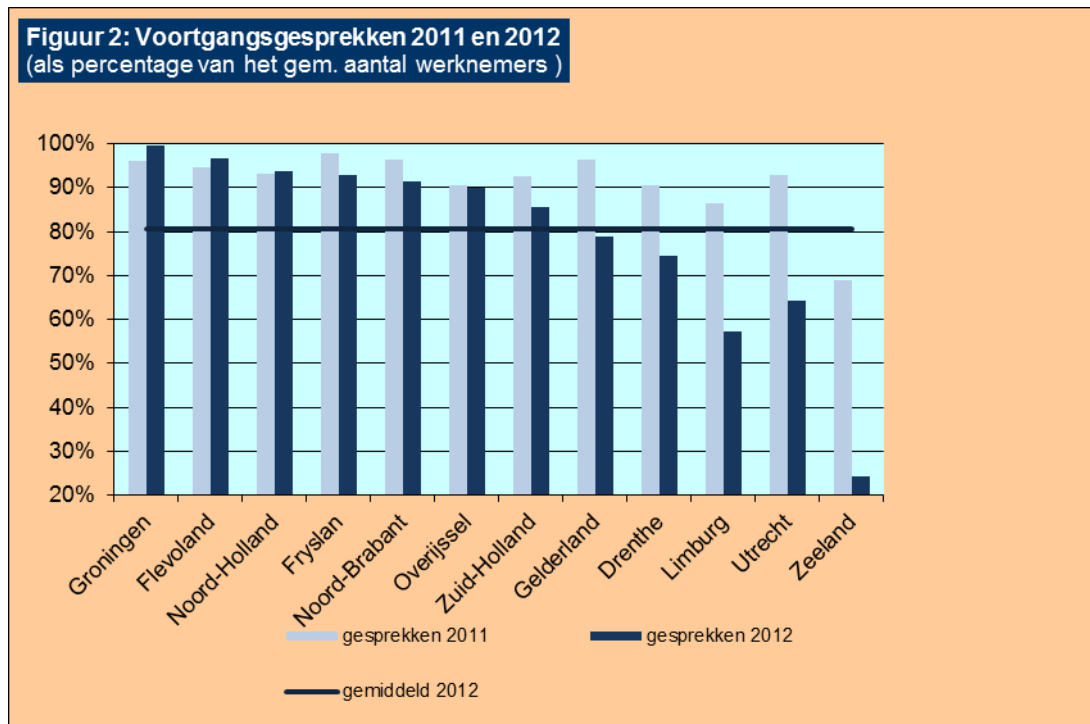
Met 100% van de medewerkers gesprekken voeren is onhaalbaar vanwege langdurig zieken evenals het in en uit dienst treden van medewerkers. Ook kunnen er andere zaken spelen waardoor het niet mogelijk is om met alle medewerkers gesprekken te voeren. Relatief de meeste planningsgesprekken worden gevoerd in de provincies Groningen, Limburg en Fryslân. Het minst in de provincies Zuid-Holland, Gelderland en Utrecht.



Voor de provincies Overijssel en Flevoland geldt dat de gegevens ten aanzien van de plannings- en voortgangsgesprekken niet worden geregistreerd. Daarom is er voor deze provincies van uitgegaan dat het aantal plannings- en voortgangsgesprekken gelijk staat aan het aantal beoordelingsgesprekken. Het is echter aannemelijk dat de werkelijke getallen hoger liggen. Dit geldt zeker voor het planningsgesprek, omdat er zonder planningsgesprek ook geen beoordelingsgesprek gevoerd kan worden.

Na het planningsgesprek volgt het voortgangsgesprek. Dit gesprek wordt minder vaak gevoerd dan het planningsgesprek; in 2012 vond dit met 80% van alle medewerkers bij de provincies plaats. Dit is een forse afname ten opzichte van 2011 (89%). Deze afname wordt voor een groot deel veroorzaakt door de provincie Zeeland. Hier werden in 2012 zeer weinig voortgangsgesprekken gevoerd. Dit hangt samen met de forse reorganisatie

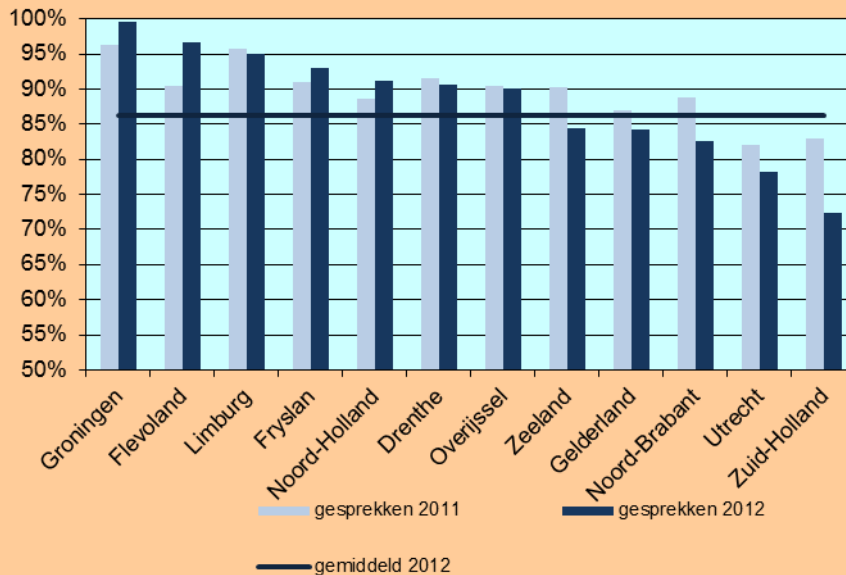
die in deze provincie in 2012 is doorgevoerd. In figuur 2 zijn de aantallen voortgangsgesprekken (als percentage van het gemiddeld aantal medewerkers in 2012) te zien.



In de provincies Groningen, Flevoland en Noord-Holland wordt dit gesprek het vaakst gevoerd. In de provincies Limburg, Utrecht en Zeeland het minst vaak.

De beoordelingscyclus eindigt met het evaluatie-/beoordelingsgesprek. Het percentage werknemers van de provincies waarmee een beoordelingsgesprek is gehouden is 86%. Dit is een lichte afname ten opzichte van vorig jaar (89%). De cijfers per provincie zijn weergegeven in figuur 3. Het evaluatie-/beoordelingsgesprek wordt het meest gevoerd in de provincies Groningen, Flevoland en Limburg. Relatief de minste evaluatie-/beoordelingsgesprekken worden gevoerd in de provincies Noord-Brabant, Utrecht en Zuid-Holland. In deze laatste provincie is men in 2012 overgegaan op een nieuw E-HRM systeem met een nieuwe manier van werken. Het systeem kent nog haperingen waardoor op de peildatum een voor hen herkenbaar aantal gevoerde gesprekken niet waren vastgelegd. Daarnaast heeft een aantal managers de ruimte gekregen om deze gesprekken –waar deze leiden tot een normale beoordeling- later te voeren. Het percentage gevoerde gesprekken is hierdoor voor hen herkenbaar verlaagd.

**Figuur 3: Beoordelingsgesprekken 2011 en 2012**  
(als percentage van het gem. aantal werknemers)

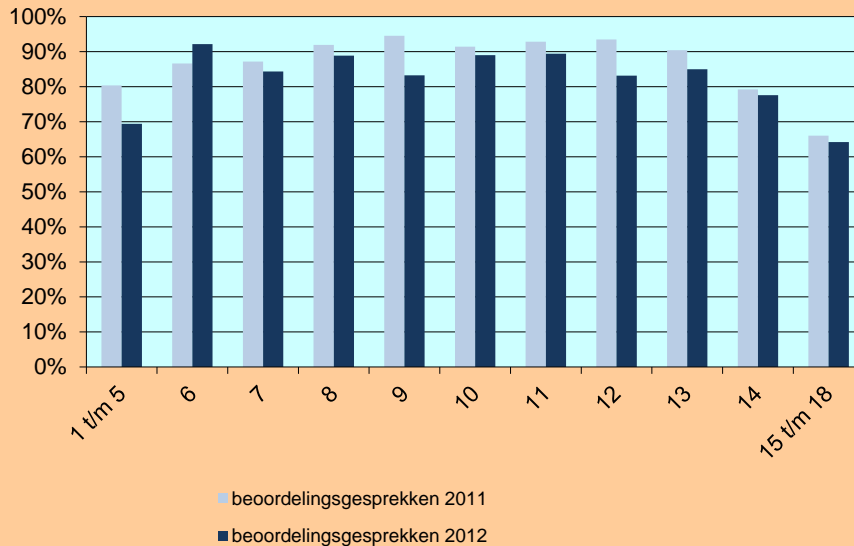


## Beoordeling en beloning

Op basis van de evaluatie-/beoordelingsgesprekken krijgt de werknemer een beoordeling over de ontwikkeling van zijn functioneren (competenties) en zijn prestaties. De beoordeling van de ontwikkeling van zijn functioneren leidt tot een structurele beloning en de beoordeling van de prestaties tot een incidentele beloning. Uit het voorafgaande blijkt dat er met 86% van de werknemers een evaluatie-/beoordelingsgesprek is gevoerd.

In figuur 4 is per schaal te zien met welk percentage van de werknemers een beoordelingsgesprek is gevoerd. Te zien is dat met medewerkers in de schalen 7 t/m 12 het vaakst een beoordelingsgesprek wordt gevoerd. Met medewerkers in de schalen 1 t/m 5 en de schalen 15 t/m 18 worden relatief minder beoordelingsgesprekken gevoerd. Ook in de voorgaande jaren was het zo dat er met medewerkers in de lagere en hogere schalen minder beoordelingsgesprekken werden gevoerd.

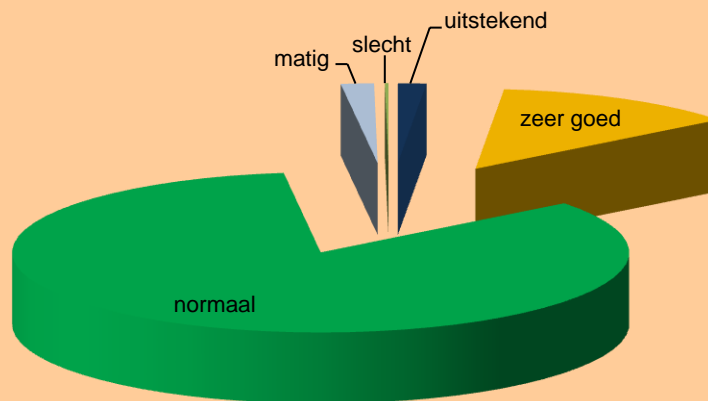
**Figuur 4: Beoordelingsgesprekken per schaal**  
(als percentage van het gem. aantal werknemers per schaal )



De beoordeling van de ontwikkeling en het functioneren van de werknemer leidt tot één van de volgende beoordelingscores: 'uitstekend', 'zeer goed', 'normaal', 'matig' of 'slecht'.

De verdeling van deze scores is te zien in figuur 5. Deze beoordelingscores worden toegepast sinds 2011. Vanaf 2011 wordt een vijfpuntschaal gehanteerd in plaats van de driepuntschaal. Bij de driepuntschaal waren de scores 'zeer goed', 'normaal' of 'matig/slecht' te behalen.

Figuur 5: verdeling beloningsbeslissing 2012



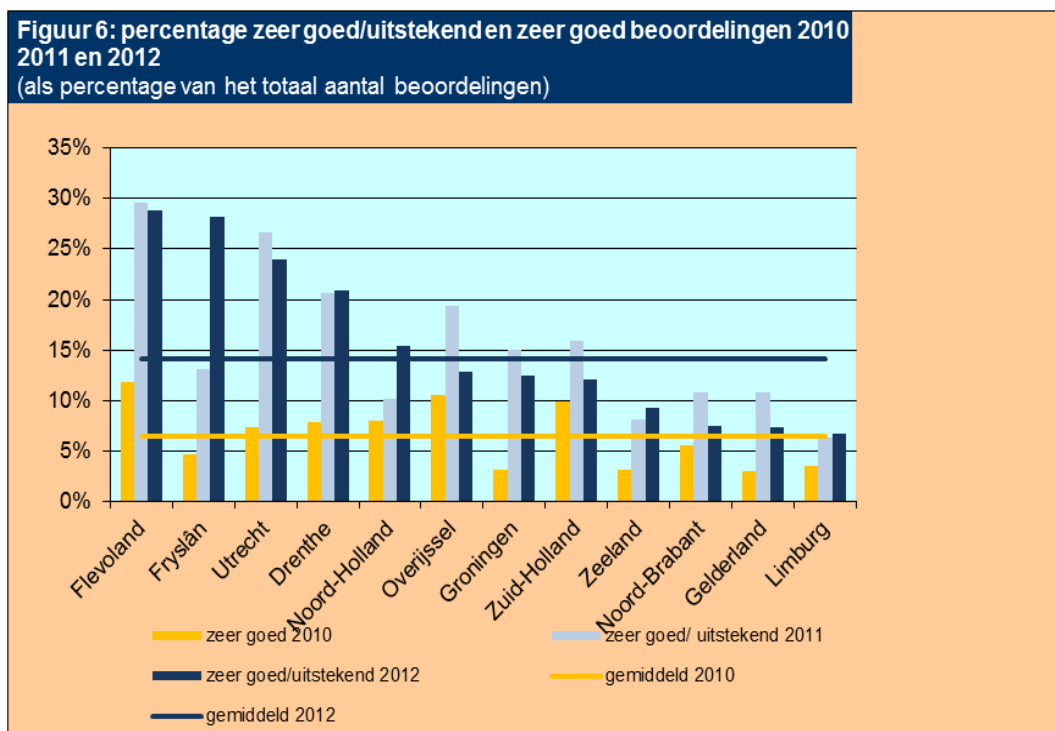
De beoordeling 'normaal' wordt het vaakst gegeven. In 2012 heeft 84% van alle medewerkers bij de provincie deze beoordeling gekregen, dit is iets meer dan in 2011, maar veel minder dan in 2010, toen kreeg nog 92% de beoordeling 'normaal'. De oorzaak van dit verschil van 2010 op 2011 is hoogst waarschijnlijk de mogelijkheid om medewerkers een hogere score dan 'normaal' te geven, zonder direct de hoogst mogelijke score te hoeven geven.

Dit is duidelijk als gekeken wordt naar medewerkers die de score 'zeer goed' of 'uitstekend' ontvangen. In 2012 ontvangt 12,6% van de medewerkers 'zeer goed' en 1,5% van de medewerkers de score 'uitstekend'. Dit is iets minder dan in 2011, maar fors meer dan in 2010, toen ontving nog 6,5% van de medewerkers de score 'zeer goed'. Het aantal medewerkers dat een score krijgt die beter is dan 'normaal' is met de invoering van de vijfpuntschaal dus bijna verdubbeld. De invoering van de vijfpuntschaal heeft duidelijk geleid tot een duurzame verhoging van het aantal medewerkers die een beter dan 'normaal' beoordeling ontving.

Het effect van de vijfpuntschaal is in 2011 en 2012 veel minder groot op de negatieve beoordelingen. Het aantal medewerkers dat een lagere score dan 'normaal' heeft ontvangen is licht toegenomen sinds de invoering van de vijfpuntschaal. In 2012 ontving 1,7% van de medewerkers bij de provincie een beoordeling onder het niveau 'normaal' (1,5% 'matig' en 0,2% 'slecht'). Dit is minder dan in 2011, en bijna gelijk aan 2010.



Omdat de effecten van de overgang op de vijfpuntschaal het grootst zijn voor de beter dan 'normaal' beoordelingen zijn deze scores per provincie in figuur 6 weergegeven. Om het effect van de overgang naar de vijfpuntschaal te zien, zijn hier ook de gegevens van 2010 in opgenomen. Om deze gegevens te kunnen vergelijken met 2011 en 2012 zijn voor deze jaren de scores 'zeer goed' en 'uitstekend' bij elkaar opgeteld.

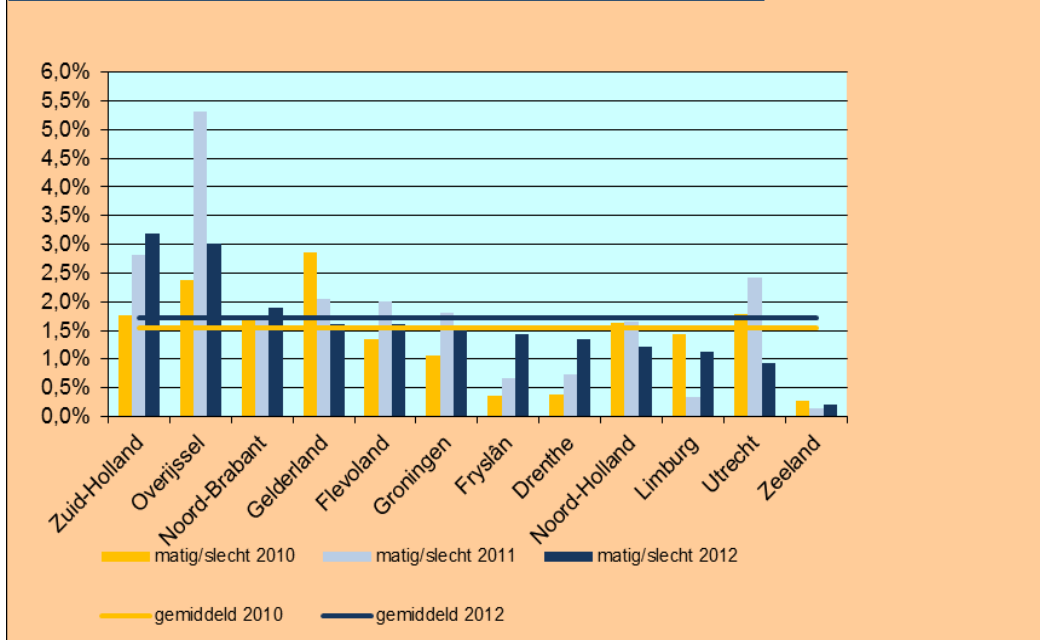


In iedere provincie wordt in 2012 vaker de score 'zeer goed' of 'uitstekend' toegekend dan in 2010 de score 'zeer goed' werd toegekend. In sommige provincies is te zien dat het effect van de overgang op de vijfpuntschaal in 2012 wat afneemt, bijvoorbeeld in de provincies Zuid-Holland en Overijssel. In de provincie Fryslân is het aantal beter dan 'normaal' beoordelingen juist weer fors toegenomen.

De mate waarin er lagere beoordelingen dan 'normaal' gegeven worden in 2012, 2011 en 2010 zijn per provincie weergegeven in figuur 7 <sup>2</sup>.

<sup>2</sup> NB: Hoewel de benaming van de score in 2010 ook 'matig/slecht' is ging het hier om 1 score. In 2011 en 2012 was het mogelijk onderscheid te maken tussen 'matig' en 'slecht'.

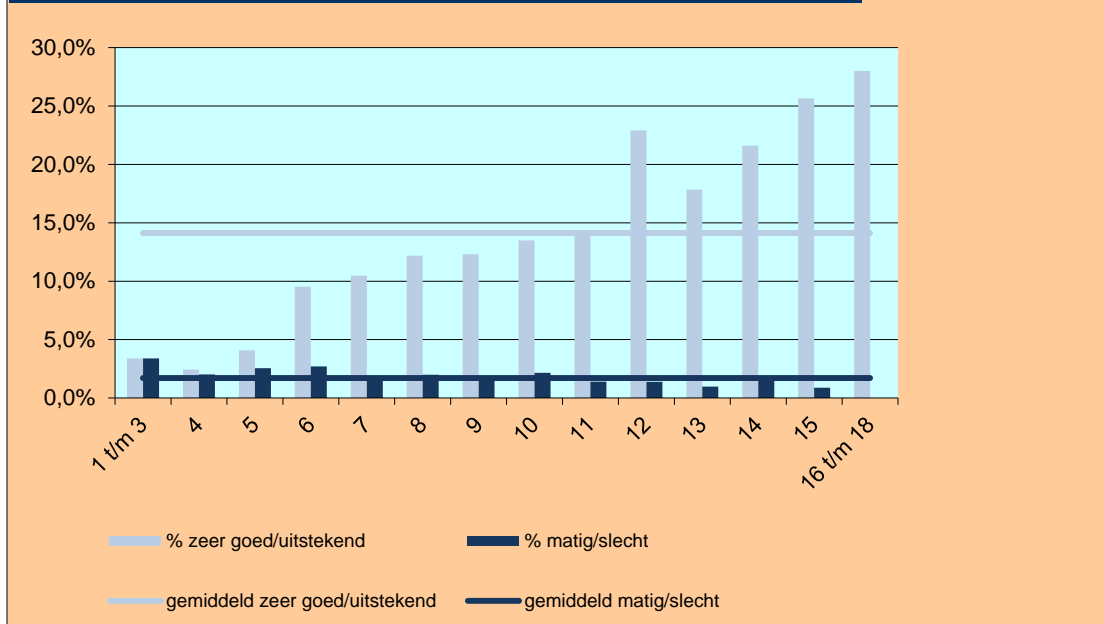
**Figuur 7: percentage matig/slecht beoordelingen 2010, 2011 en 2012**  
(als percentage van het totaal aantal beoordelingen)



Over het algemeen kan gezegd worden dat er weinig gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheid om een slechtere beoordeling dan normaal te geven. Provinciebreed wordt er aan 1,7% van de medewerkers over 2012 een 'matig' of 'slecht' beoordeling gegeven. In de provincies Zuid-Holland en Overijssel ontvangen relatief de meeste medewerkers een beoordeling die slechter is dan 'normaal', in Utrecht en Zeeland het minste. Voor Zuid-Holland geeft men hiervoor de verklaring dat beoordelingsgesprekken door een aantal managers later gevoerd mogen worden, daar waar deze leiden tot een normale beoordeling. Daardoor lijkt het aandeel matige/slechte beoordelingen hoger dan het waarschijnlijk wordt.

De volgende figuur geeft de verdeling van de 'zeer goed/uitstekend' en 'matig/slecht' beoordelingen weer uitgesplitst naar functieschaal. Sinds de start van de monitor valt het al op dat medewerkers in hogere schalen een grotere kans hebben op het ontvangen van een beter dan 'normaal' beoordeling. In figuur 8 is duidelijk te zien dat er ook dit jaar weer sprake is van dit effect. Vanaf schaal 12 krijgen relatief meer medewerkers de beoordeling 'zeer goed' of 'uitstekend'.

**Figuur 8: percentage matig/slecht beoordelingen en zeer goed/uitstekend beoordelingen 2012 per schaal**  
(als percentage van het totaal aantal beoordelingen)



Aan de hand van de beoordeling van de groei in de ontwikkeling van medewerkers, wordt een structurele salarisverhoging toegekend. Bij de beoordeling 'uitstekend' is dit 6%, 'zeer goed' 4%, 'normaal' 3%, 'matig' 1% en 'slecht' 0%. Dit is uiteraard alleen mogelijk als de medewerker niet al het maximale schaalniveau verdient.

## Flexibele beloning

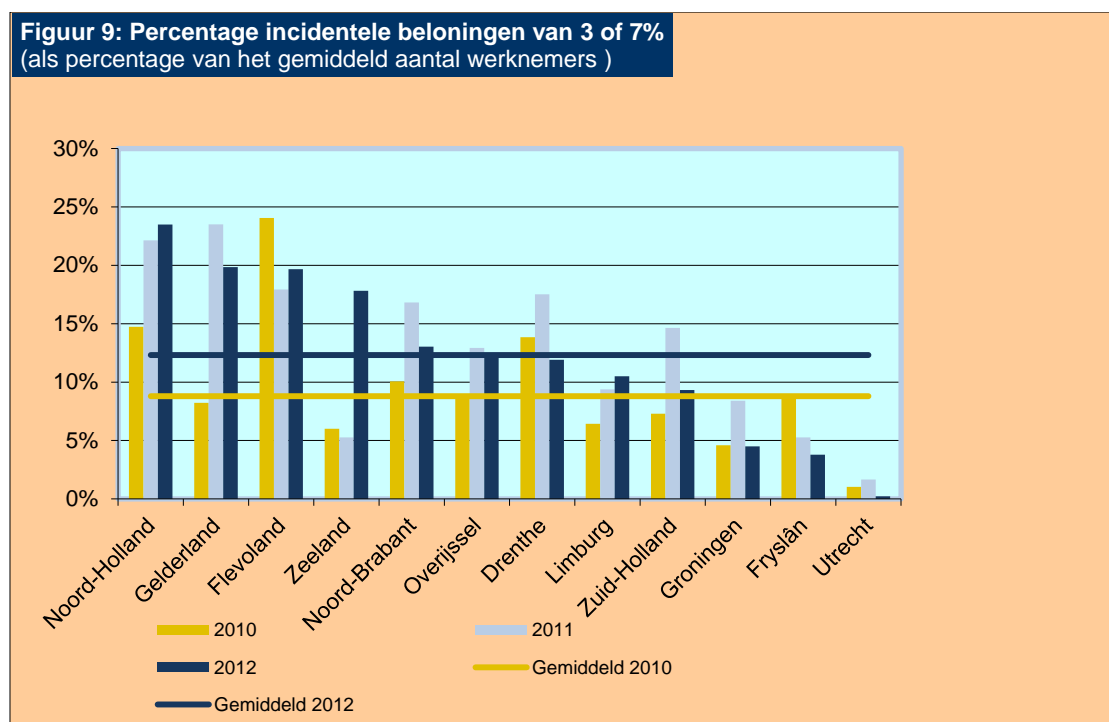
Naast de structurele beloning heeft de werkgever de mogelijkheid om afhankelijk van de prestatie en/of de inzet van een werknemer, een incidentele beloning aan de werknemer toe te kennen. Hierin bestaan twee varianten; de eerste variant bedraagt 3% of 7% van het jaarsalaris. Hierbij gaat het om beloningen op basis van resultaten (output).

Daarnaast zijn er diverse overige incidentele beloningen mogelijk, onder andere in de vorm van een diner, cadeaubon, geld (bijv. gratificatie) of extra verlof. Het gaat hierbij om 'boter bij de vis' beloningen die het hele jaar uitgereikt kunnen worden. Dit gaat om beloningen op basis van inspanningen (input). De manier waarop deze laatste vorm van belonen wordt ingevuld, verschilt per provincie.

De eerste vorm van incidenteel belonen (outputbeloning) is in 2012 toegekend aan 12,3% van de medewerkers. Dit is een lichte afname ten opzichte van 2011, dit was toen nog 13,8%, maar het is nog steeds een forse toename als naar het jaar 2010 wordt gekeken. Toen werd nog aan 8,9% van de medewerkers een resultaatsbeloning

toegekend. Dit hangt vermoedelijk samen met de toename van de positieve beoordelingen van de ontwikkeling van de medewerkers. Hier zit waarschijnlijk een mechanisme achter dat men bij een beter dan 'normaal' beoordeling van de ontwikkeling, ook eerder de resultaten als positief beoordeelt. Bovendien hebben enkele provincies intern beleid vastgesteld, waarbij een positieve beoordeling van de ontwikkeling nodig is voor het ontvangen van een resultaatsbeloning van 3% of 7%.

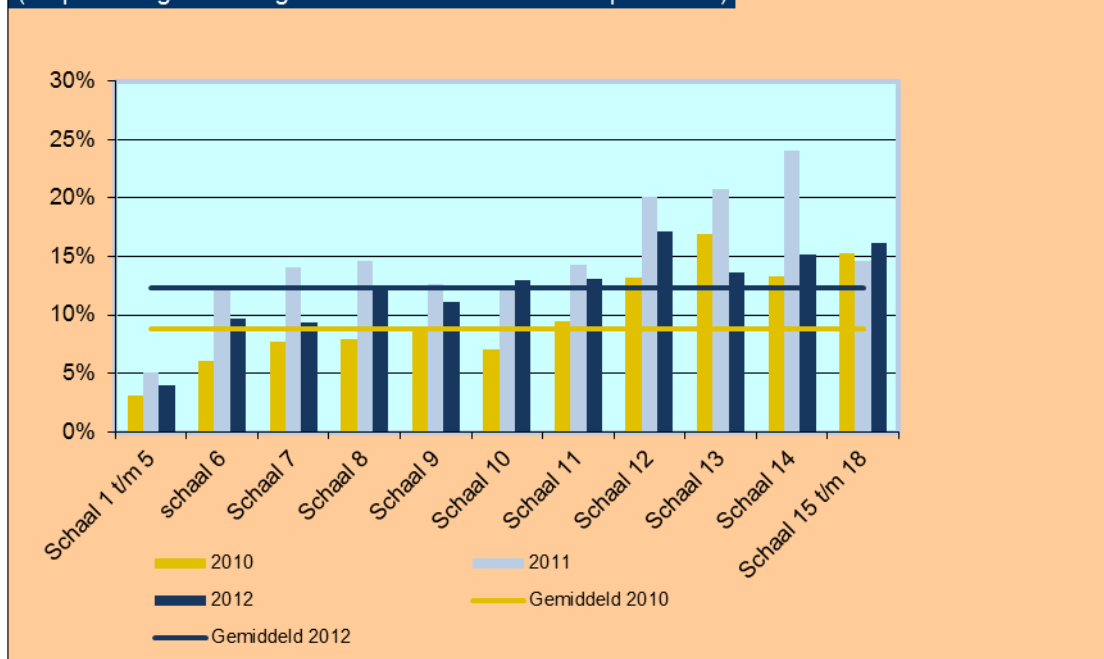
De verschillen per provincie zijn groot. Daarom zijn deze weergegeven in figuur 9.



In figuur 9 is te zien dat in de provincies Noord-Holland en Gelderland het vaakst een outputbeloning van 3% of 7% aan de medewerkers wordt gegeven. In de provincies Fryslân en Utrecht wordt er het minst gebruik gemaakt van deze vorm van belonen.

In figuur 10 is de verdeling van de incidentele (output)beloningen per schaal weergegeven voor 2010, 2011 en 2012. Te zien is dat de hogere schalen vaker een incidentele beloning van 3% of 7% krijgen. Dit effect is echter opvallend minder in vergelijking met 2011.

**Figuur 10: Percentage incidentele beloningen van 3 of 7% (als percentage van het gemiddeld aantal werknemers per schaal)**

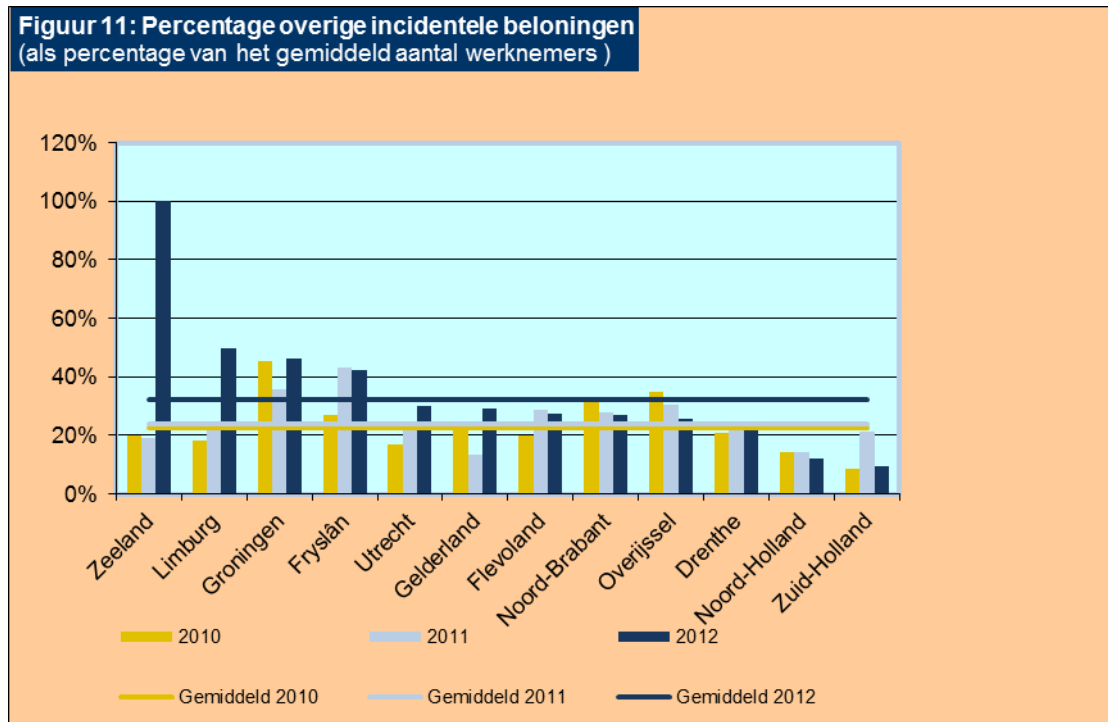


Als er een beloning wordt gegeven is dit meestal de beloning van 3%; dit geldt namelijk voor 88% van het totaal aantal outputbeloningen. Van de medewerkers die een resultaatsbeloning ontvangen zit 69% op het maximum van hun schaal<sup>3</sup>. Dit ontloopt elkaar niet veel. Het zou in de lijn der verwachtingen liggen dat juist veel medewerkers die zich op het maximum van de schaal bevinden een incidentele beloning krijgen (omdat een structurele beloning niet mogelijk is). Echter dit cijfer bevestigt dit niet, aangezien provincie breed 72% van de medewerkers het schaalmaximum heeft bereikt.

Zoals al beschreven kunnen medewerkers niet alleen een beloning naar resultaat ontvangen, maar ook mogelijk een beloning voor geleverde inspanningen (inputbeloning). In 2012 ontving 32% van de medewerkers een dergelijke beloning. Dit is een toename ten opzichte van 2011, toen was dit nog 24%. Deze toename van 2011 op 2012 wordt voornamelijk veroorzaakt door de provincie Zeeland. In deze provincie hebben alle medewerkers een inspanningsbeloning ontvangen. Dit hangt samen met de forse reorganisatie die in deze provincie is doorgevoerd. De invoering van de vijfpuntschaal heeft geen/weinig invloed gehad op deze vorm van belonen; in 2010

<sup>3</sup>Bij het berekenen van dit percentage is Gelderland buiten beschouwing gelaten omdat deze provincie gegevens over het aantal medewerkers dat een incidentele beloning ontving en op het maximum van het schaalniveau zat, niet kan leveren.

ontving 23% van de medewerkers bij de provincie een inspanningsbeloning. In de volgende figuur is weergegeven hoe vaak deze beloning wordt toegekend per provincie.

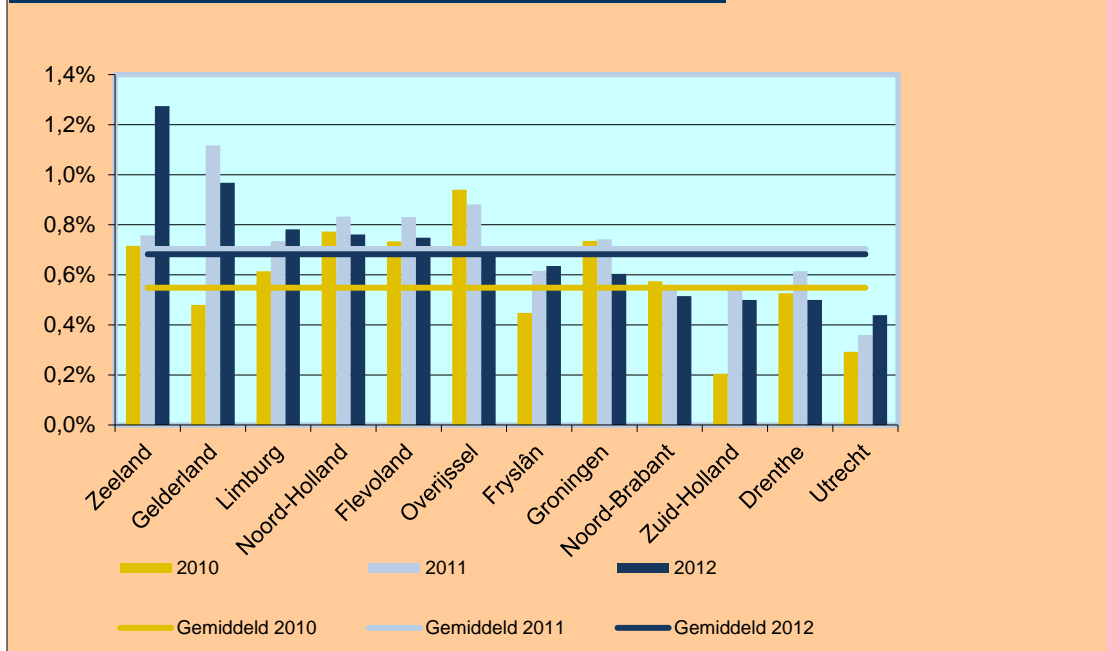


Deze vorm van belonen is het meest toegepast in de provincie Zeeland. Als genoemd veroorzaakt de zeer grote toename van de toekenning van deze beloning ook de provinciebrede toename. Als deze toename er niet zou zijn, zou het sectorgemiddelde praktisch gelijk zijn gebleven ten opzichte van 2011. In de provincies Noord-Holland en Zuid-Holland wordt deze vorm van belonen het minst gebruikt.

### Bedrag besteed aan beloning

In 2012 is in de sector gemiddeld 0,68% van de loonsom besteed aan incidenteel belonen. Dit is praktisch evenveel als in 2011, maar een forse stijging ten opzichte van 2010; toen werd er 0,55% van de loonsom uitgegeven aan incidenteel belonen. Dit percentage was al jaren min of meer constant.

**Figuur 12: Percentage uitgegeven aan incidentele beloningen**  
(als percentage van de totale loonsom)



In de provincie Zeeland is het hoogste percentage van de loonsom uitgegeven aan incidenteel belonen. Dit is het gevolg van het hoge aantal incidentele inspanningsbeloningen.

In de cao is afgesproken dat 0,75% van de loonsom uitgegeven wordt aan gedifferentieerd belonen (structurele en incidentele beloningen). Het bedrag dat wordt uitgegeven aan structureel belonen is lastiger te meten dan het bedrag aan incidentele beloningen. Er zijn ook veel verschillen in de definities die provincies hierin hanteren. Voor deze monitor is uitgegaan van het bedrag dat provincies gedurende een jaar extra uitgeven naar aanleiding van de 'zeer goed' en 'uitstekend' beoordelingen. Het gaat hier dus om het bedrag wat werknemers meer krijgen dan de 3% die gepaard gaat met de beoordeling 'normaal'. Provincies gaven aan dat zij gedurende een jaar naar aanleiding van de beoordelingsperiode 2012 0,11% extra van de loonsom uit te geven aan structureel belonen. Samen met de 0,68% van de loonsom die wordt uitgegeven aan incidenteel belonen wordt over de hele sector bekeken, voldaan aan deze cao-afpraak.