



DE VALKUIL VAN CAO-AFSPRAKEN BIJ DE INVOERING VAN HR-INSTRUMENTEN

Binnen de sector Woningcorporaties zijn op CAO-niveau afspraken gemaakt over de koppeling tussen ‘belonings-differentiatie’ en ‘beoordelen’. Concreet mag een woningcorporatie verschil maken tussen de structurele belonings-ontwikkeling van medewerkers op basis van een geobjectiveerde beoordeling van hun functioneren/ontwikkeling.

In de praktijk zie je vervolgens dat corporaties HR-instrumenten ontwikkelen en introduceren om de CAO-afspraken over beloningsdifferentiatie vorm te geven. Ook de corporatie Domein in Eindhoven heeft eind 2007 besloten tot de introductie van beloningsdifferentiatie volgens de kaders van de CAO Woondiensten. De criteria voor het differentiëren van de beloning zijn gebaseerd op de personeelsevaluatiecyclus (PEC) die gelijktijdig is ingevoerd. In het kader van de PEC worden afspraken gemaakt met medewerkers over te leveren bijdragen en ontwikkeling. Deze afspraken worden tussentijds besproken en aan het einde van de periode geëvalueerd en vindt een beoordeling plaats. Deze beoordeling is de basis voor het toekennen van gedifferentieerde beloningsontwikkeling (0, 2, 3 of 4%).

In 2009 heeft Domein de PEC en beloningsdifferentiatie geëvalueerd. De uitkomsten hebben geleid tot verhelderende inzichten. Directeur Ton Mans: *“De koppeling van beloningsdifferentiatie aan de PEC heeft geleid tot ongewenste effecten. De nadruk ligt niet op het maken van uitdagende afspraken, maar medewerkers stellen de vraag: Wat moet ik doen om in aanmerking te komen voor 4% salarisstijging. In plaats van een stimulans is beloningsdifferentiatie verworden tot doel. Medewerkers gaan onderhandelen om te komen tot makkelijker haalbare resultaat- en ontwikkelafspraken.”*

Mede op basis van deze inzichten heeft Domein besloten tot het loslaten van de directe koppeling tussen de PEC en beloningsdifferentiatie. De focus van de PEC is gericht op het maken van uitdagende resultaat- en ontwikkelafspraken in aansluiting op het realiseren van ondernemings-/afdelingsdoelstellingen, maar ook persoonlijke

ontwikkeloelstellingen van medewerkers. De PEC moet duidelijkheid geven over verwachtingen van leidinggevenden en medewerkers en vraagt openheid en vertrouwen.

Beloningsdifferentiatie is geen doel op zich maar een middel om de ontwikkeling en het functioneren van medewerkers te stimuleren. Daarom heeft Domein beloningsdifferentiatie ook niet afgeschaft, maar is (voorlopig) teruggekeerd naar het oude systeem van periodieken. Iedere medewerker die normaal functioneert ontvangt een periodiek. Medewerkers die zich in positieve of negatieve manier onderscheiden kunnen nog steeds in aanmerking komen voor een hogere c.q. lagere beloningsontwikkeling. Daarbij gaat het echter om uitzonderingen en wordt de objectiviteit bepaald door een duidelijke motivatie en het proces van besluitvorming in het management en directie.

Ons advies is om vanuit een duidelijke HRM-visie te kiezen voor passende HR-instrumenten en niet zonder meer aan te sluiten bij CAO-afspraken. Bepaal je eigen doelen en kies daarbij de best passende HR-instrumenten. Houdt ook rekening met een logische samenhang tussen de verschillende HR-instrumenten. Deze moeten elkaar versterken en niet tegenstrijdig zijn. De CAO is ons inziens niet het vehikel om invulling te geven aan het HR-beleid en HR-instrumenten te introduceren.