

Beleid Bewust waarderen provincie Drenthe

Besluit van Gedeputeerde Staten van Drenthe van 16 oktober 2018, kenmerk 4.1/2018002353, team Personeel en Organisatie, tot bekendmaking van hun besluit tot vaststelling van het beleid Bewust waarderen provincie Drenthe

Gedeputeerde Staten van Drenthe;

gelet op de Algemene wet bestuursrecht en de Provinciewet;

gelet op de Collectieve Arbeidsvoorwaardenregeling Provincies;

gelet op de instemming van de Ondernemingsraad;

BESLUITEN:

het beleid Bewust waarderen provincie Drenthe vast te stellen;

Dit besluit treedt in werking met terugwerkende kracht tot 1 september 2018.

Gedeputeerde Staten voornoemd,

mevrouw drs. J. Klijnsma, voorzitter
mr. L. Maarleveld, secretaris

Uitgegeven 19 oktober 2018

Beleid bewust waarderen

In de cao provincies 2017-2018 staat het volgende benoemd over het extra belonen en waarderen:

'...De provincie kan hiernaast nog wel kaders stellen voor 'boter bij de vis' voor het extra waarderen van individuele medewerkers of het team waarin wordt gewerkt...'

En:

'...Waarderen en belonen zit in meer dingen dan alleen maar geld, vooral in mogelijkheden voor ontwikkeling. Vanuit 'betrokkenheid en bevoegenheid' is hiervoor maatwerk noodzakelijk.'

Het beleid Bewust waarderen provincie Drenthe geeft invulling aan de wijze waarop de organisatie deze extra waardering vormgeeft en de basis waarop de (waarde van de) beloning tot stand komt. Omdat de essentie van dit beleid is om waardering aan individuele medewerkers niet alleen in geld uit te drukken is gekozen voor de term 'bewust waarderen'.

De volgende onderdelen zijn uitgewerkt:

1. Waarom bewust waarderen
2. Wie kan worden gewaardeerd
3. Wat wordt gewaardeerd
4. Wie waardeert
5. Meetlat (hoe wordt bepaald of er bewust gewaardeerd wordt)
6. Waarderingsvormen
7. Waardes (welke waardes (€) moeten daaraan worden toegekend)

1. Waarom bewust waarderen

Voor medewerkers kunnen de volgende redenen belangrijk zijn:

- het is stimulerend om gemotiveerd te worden om bepaald gedrag of resultaten na te streven (of na te laten). Bewuste waardering kan net het extra zetje aan de medewerker geven dat soms nodig is om uit de comfortzone te treden;
- het is een menselijke basisbehoefte om gezien, gehoord en gewaardeerd te worden, als medewerker en als persoon;
- goed toepassen van dit instrument vergroot de tevredenheid, bevlogenheid en betrokkenheid van medewerkers.

Voor de organisatie spelen de volgende overwegingen een rol:

- Door dit sturings- en stimuleringsmechanisme kan de organisatie stimuleren dat medewerkers zich inzetten om een positieve bijdrage te leveren aan de doelen die van waarde zijn;
- De organisatie kan, door het toepassen van de maatwerk mogelijkheden van dit systeem, scherp benoemen welk gedrag wel en niet gewenst is.

2. Wie kan worden gewaardeerd

Een medewerker wordt gestimuleerd als hij als individu gezien, gehoord en gewaardeerd wordt. De organisatie wil duidelijk maken wat gewenst en ongewenst gedrag is, passend bij de kernwaarden van de organisatie. Dit zijn redenen om bewust waarderen toe te passen bij individuele medewerkers.

Als een resultaat of gewenst gedrag toe te schrijven valt aan een collectief, kan dit collectief hier middels een attentie voor gewaardeerd worden. Wanneer alle groepsleden in aanmerking komen voor bewust waarderen, gebeurt dit altijd op basis van individuele beoordelingen van de groepsleden die waarderingswaardig gedrag of resultaat vertoond hebben.

3. Wat wordt gewaardeerd

Wenselijk gedrag en resultaten die uitstijgen boven wat van de betreffende medewerker in zijn of haar functie of in de werkcontext verwacht mag worden kunnen bewust gewaardeerd worden.

In de cao is bepaald dat bewust waarderen op een natuurlijk moment wordt toegepast. Deze bepaling sluit aan bij de behoefte van medewerkers en bij het vergroten van het effect van dit instrument.

Er zijn diverse typen wenselijk gedrag en resultaten te waarderen:

1. Uitgangspunt is dat vertoond gedrag en resultaten **de functie-eisen van de medewerker overstijgen. Dat kan zowel in kwaliteit als in kwantiteit.**
2. Gedrag en/of resultaten waarover **vooraf afspraken** gemaakt kunnen worden: in dat geval wordt het instrument ingezet om bepaald gedrag te stimuleren of (de kwaliteit van) bepaalde resultaten te bevorderen.
3. Gedrag en/of resultaten waarover **niet vooraf afspraken** zijn gemaakt: in een wendbare organisatie die opereert in een dynamische omgeving doen zich zaken voor die niet voorspeld zijn. In deze situaties kunnen medewerkers bepaald gedrag vertonen danwel bijzondere resultaten halen. Het waarderen van gedrag en resultaten waarover vooraf geen afspraken zijn gemaakt geeft de organisatie de mogelijkheid en de ruimte om onverwachte en ongeplande initiatieven te stimuleren of gedrag dat niet vooraf voorzien had kunnen worden (denk bijvoorbeeld aan enorme inzet op re-integratie na een ziekteperiode, of gerelateerd aan niet te voorziene opdrachten of inzet).
4. Gedrag waarover vooraf wel afspraken gemaakt worden, individueel of collectief (denk aan de kernwaarden), bieden de organisatie de mogelijkheid om bepaald **gedrag als speerpunt** te benoemen en medewerkers daar ook gericht op te kunnen motiveren. Een wijziging van speerpunten kan zonder aanpassing in het voorgestelde systeem worden ingepast.

Het instrument wordt hierdoor geen dichtgetimmerd geheel met afvinklijst, maar een systeem dat bewust toegepast kan worden om een optimaal effect te sorteren (zie ook bijlage 1.1). Voorbeelden van beloningswaardig gedrag en resultaten die gedurende het ontwikkelproces geïnventariseerd zijn, zijn te vinden in bijlage 1.2.

4. Wie waardeert

De beoordelaar is de HR-leidinggevende. De effectiviteit van het beleid en systeem wordt bepaald door een consciëntieuze en juiste toepassing ervan. Daarmee wordt een eerste periode geëxperimenteerd en geoefend door de beoordelaars. Zodra dit systeem goed is 'ingeslepen' is het te overwegen om ook collega's en (interne en/of externe) samenwerkingspartners of inhoudelijk leidinggevenden (project-, programma- of procesmanager) als beoordelaars toe te voegen. De meetlat moet in dat geval hierop worden aangepast of uitgebreid.

De beoordelaar dient zicht te hebben op gedrag en resultaten van alle medewerkers in het team. Om blinde vlekken in de eigen waarneming daarvan te ondervangen, kan een leidinggevende in TT-gesprekken met zijn medewerkers vragen of zij opvallend gedrag of resultaten van andere medewerkers hebben gezien dat mogelijk waarderingswaardig is. Op die manier komen ook stille, wat minder opvallende krachten en rollen in het team in beeld. En worden niet alleen de voor de hand liggende en direct zichtbare resultaten gewaardeerd, maar ook resultaten en gedrag dat wat minder zichtbaar is. Het is uitdrukkelijk de bedoeling dat de samenwerkingspartners en/of inhoudelijk leidinggevenden als informanten bevraagd worden door de beoordelaars.

5. Meetlat

Een 'meetlat' is nodig om te bepalen of het door een medewerker opgeleverde resultaat of vertoonde gedrag in aanmerking komt voor bewust waarderen. Gebleken is dat een meetlat, waarbij de beoordelaar zijn eigen gedragsintenties uitspreekt, een hogere betrouwbaarheid en consistentie heeft dan één waarbij de beoordelaar een 'oordeel' velt over zijn perceptie van het resultaat of het gedrag van de betreffende medewerker. Daarbij bevordert een dergelijk meetlat systeem het gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Een belangrijk neveneffect.

Er is gekozen voor een variant van een meetlat die in gebruik is bij Deloitte en die is ontwikkeld door Marcus Buckingham (lees meer hierover). Deze variant is in co-creatie doorontwikkeld en toegespitst op wat onze organisatie bewust wil waarderen. De meetlat bestaat uit twee heldere en simpele sets vragen: één voor resultaten en één voor gedrag. De focus op (financiële) targets, waar Deloitte als commerciële organisatie in belangrijke mate op stuurt, is hiermee vervangen door de beloningswaardige aspecten die de provincie Drenthe hanteert.

De vragenset start met een controlevraag: overstijgt het resultaat of gedrag wat in de functie of situatie van de medewerker verwacht wordt? Daarna volgen twee vragen die zich richten op het toekennen van een score aan gedragsintenties van de beoordelaar. Op deze twee vragen kan een score toegekend worden, die weergegeven of er bewust beloond wordt en indien ja, in welke waardes (€) de beloning uitgedrukt kan worden.

De laatste vraag richt zich op de ontwikkelpotentie van de beoordeelde medewerker. Er wordt een link gelegd naar het TT-gesprek wanneer een medewerker mogelijk te hoog geëquipeerd wordt gevonden voor de huidige functie, of wanneer een medewerker mogelijk een stap in zijn of haar persoonlijke ontwikkeling kan maken. De volledige meetlat is te vinden in bijlage 1.1.

6. Waarderingsvormen

Gedurende het co-creatieve ontwikkelproces is een lange en diverse lijst waarderingsvormen bedacht (zie bijlage 1.3). Deze lijst is vertaald en teruggebracht tot een aantal categorieën. De categorieën sluiten aan bij de doelstellingen van de organisatie, bij de uitgangspunten van de cao en bij wensen van medewerkers.

Binnen de volgende rubrieken zijn maatwerk-waarderingsvormen aan te bieden:

- Ontwikkelingsmogelijkheden
 - In eigen werk
 - Door stages en dergelijke (in- en extern)
 - Door opleiding en training
 - Anders (maatwerk)

- Arrangementen (denk aan besteding in de sfeer van hobby, vakantie, cultuur, leisure)
- Vrije tijd (extra verlof)
- Geld
- Attenties (buiten het systeem om, te bekostigen vanuit teambudget)

De beoordelaar geeft in een gesprek aan dat de medewerker in beeld is voor een bewuste waardering en geeft daarbij de overwegingen aan. Vervolgens wordt het gesprek gevoerd over in welke rubriek de beloning gezocht kan worden en worden daarover afspraken gemaakt. Het is een behoefte gestuurd proces, waarbij de beoordelaar een eerste gedachte poneert op basis van kennis van -en betrokkenheid bij de persoonlijke omstandigheden en voorkeuren van de medewerker.

Essentieel hierbij is:

- de leidinggevende 'kent' zijn medewerkers;
- de leidinggevende is creatief bij het toepassen van de waarderingsvormen;
- de leidinggevende stemt af op de behoefte van de medewerker en toetst dit in het gesprek.

In bijlage 1.4 zijn voorbeelden te vinden van hoe de beoordelaar kan komen tot een voorstel voor een beloningsvorm richting de medewerker.

7. Waardes

De oude beloningssystematiek kende drie netto geldbedragen te weten € 500,-, € 750,- en € 1.500,-. In dit voorstel is deze reeks licht aangepast door het middelste bedrag op te hogen naar € 1.000,-. Omdat er met verschillende waarderingsvormen gewerkt wordt waarvan de waardes kunnen fluctueren (zie punt 6), hanteren wij bepaalde bandbreedtes. Hiermee ontstaan onderstaande categorieën.

Categorie 1; € 500,-	Categorie 2; € 1.000,-	Categorie 3; € 1.500,-
+/- 20% (€ 400,- tot € 600,-)	+/- 15% (€ 850,- tot € 1.150,-)	+/- 10% (€ 1.350,- tot € 1.650,-)

Op basis van ervaring die de organisatie gaat opdoen met het benutten van het nieuwe beleid Bewust waarderen, en de systematiek die daarbij hoort, wordt meer duidelijk over waarden die toegekend moeten worden aan verschillende waarderingsvormen (denk aan detachering, stage, beloningsvormen die niet via out-of-pocketkosten gedekt worden).

Aandachtspunten voor implementatie van beleid

Gedurende de totstandkoming van het beleid zijn vanuit de betrokken medewerkers de volgende aandachtspunten meegegeven voor implementatie en monitoring van het beleid en de systematiek:

- Neem leidinggevenden goed mee in de systematiek en in de ontwikkelkansen en ruimte die het biedt. Dit kan bijvoorbeeld via het MD-traject en de te organiseren intervisie tussen leidinggevenden om ervaringen te delen.
- Maak waardering van een medewerker, en de motivatie daarvoor, transparant en deel het in ieder geval in het team. In het kader van gehoord, gezien en gewaardeerd voelen is dit een belangrijk aspect. Om, zoals het CMT in de kaderstelling heeft meegegeven, het effect groter te laten zijn dan alleen het effect bij de medewerker en diens team, wordt voorgesteld om te experimenteren met het organisatiebreed communiceren van wie bewust gewaardeerd is, en waarom. In de evaluatie kan beoordeeld worden of het gewenste effect gesorteerd wordt.
- Voorstel is om het beheer van het beleid en de systematiek te beleggen bij P&O. Onderdeel daarvan is de monitoring en evaluatie van de toepasbaarheid, en het samen met de gebruikers de keuze voorbereiden om de groep beoordelaars uit te breiden.

Bijlage 1.1 De meetlat

	In beeld voor extra waardering?	Dit omdat de standaard beoordeling is afgeschaft
	<p>Attentie? → Ja; regelen</p> <p style="text-align: center;">→ Nee ↓</p> <p>Resultaten of Gedrag</p> <p style="text-align: center;">↓ ↓</p>	<p>Attenties buiten meetlat om. Net als nu bij een mijlpaal(tje).</p>

Vragen Resultaten	Vragen Gedrag
<p>1. De inspanningen van deze medewerker stijgen uit boven hetgeen je vanuit deze functie zou mogen verwachten [ja of nee] → indien nee, geen bewuste beloning → indien ja, ga verder met de vragen 2,3 en 4</p>	<p>1. Het gedrag dat ik van deze medewerker heb waargenomen stijgt uit boven hetgeen je in deze functie of in deze situatie zou mogen verwachten [ja of nee] → indien nee, geen bewuste beloning → indien ja, ga verder met de vragen 2,3 en 4</p>
<p>2. De door deze medewerker behaalde resultaten zijn behaald in een context waarin zich tegenkrachten voordeden. [beantwoord op een vijfpuntschaal van “zeer mee eens” tot “zeer mee oneens”]</p>	<p>2. Deze medewerker vertoonde dit gedrag in een situatie waarin het niet vanzelfsprekend is dat dit gedrag getoond wordt. [beantwoord op een vijfpuntschaal van “zeer mee eens” tot “zeer mee oneens”]</p>
<p>3. Als ik alleen¹ kijk naar de door deze medewerker behaalde resultaten zou ik deze medewerker zonder enige aarzeling een andere uitdagende opdracht geven. [beantwoord op een vijfpuntschaal van “zeer mee eens” tot “zeer mee oneens”] ¹ Betreft alleen de te beoordelen prestatie.</p>	<p>3. Door wat ik heb gezien van deze medewerker zou ik deze medewerker zonder enige aarzeling als voorbeeld willen stellen voor mijn team. [beantwoord op een vijfpuntschaal van “zeer mee eens” tot “zeer mee oneens”]</p>
<p>4. Deze medewerker is eigenlijk te hoog gekwalificeerd voor de functie die deze medewerker uitoefent [ja of nee] → indien ja, TT-gesprek initiëren</p>	<p>4. Gezien wat ik zie van het gedrag van deze medewerker, zou deze medewerker een stap in zijn of haar persoonlijke ontwikkeling kunnen maken [ja of nee] → indien ja, TT-gesprek initiëren</p>
<p>Zeer mee eens 5 Mee eens 4 Neutraal 3 Mee oneens 0 Zeer mee oneens 0</p>	<p>Indien de score op vraag 2 en 3 samen als uitkomst 7, 8, 9 of 10 hebben, dan wordt er bewust beloond. Score = 7 → 1^e categorie Score = 8 of 9 → 2^e categorie Score = 10 → 3^e categorie</p>

Vraag 1: altijd expliciet afvragen of iets binnen de functie als normaal beschouwd moet worden.

Vraag 2: is het wel zo bijzonder wat je denkt te moeten belonen?

Vraag 3: vraag aan de beoordelaar wat hij/zij zelf zou doen, is een betrouwbaardere uitspraak dan die de beoordelaar over een ander zal maken.

Vraag 4: verbinding met andere instrumenten en personeelsbegeleidingscyclus

Bijlage 1.2 Overzicht beloningswaardige aspecten

	'Afwijkend gedrag'	
	Samenwerken (met diversiteit aan persoonlijkheden)	●●●●●●●●●●
	Flexibel gedrag / soms stap extra zetten	●●●●●●●●●●
	Schouders eronder zetten in lastige situatie	●●●●●●●●●●
	Boven je functieniveau werken	●●●●●●●●●●
	Nee durven zeggen / grenzen stellen	●●●●●●●●●●
	Klokkenluider	●●●●●●●●●●
	Enthousiasmerend	●●●●●●●●●●
	Collega's laten glanzen	●●●●●●●●●●
	Creativiteit	●●●●●●●●●●
	Er altijd zijn, ondanks belemmeringen	●●●●●●●●●●
	Steunen van collega's, er voor anderen zijn	●●●●●●●●●●
	Lerend vermogen: fouten maken, erkennen, daarvan leren	●●●●●●●●●●
	Zelfstandigheid	
	Relevante ontwikkelingen waarnemen en benutten voor eigen werk	●●●●●●●●●●
	Anticiperen op ontwikkelingen die van invloed zijn op het vigerend beleid en handelen van bewindspersonen	
Resultaten	Succesvol resultaat	
	Bijzonder resultaat	●●●●●●●●●●
	Blijant idee waarmee men aan de slag gegaan is	●●●●●●●●●●
	Uitzonderlijk goed je functie uitoefenen	●●●●●●●●●●
	Impact in en buiten Drenthe realiseren	●●●●●●●●●●
	Taaie lastige klus uitvoeren	●●●●●●●●●●
	Resultaten die naast de functie behaald worden (bijv. congres)	●●●●●●●●●●
	Grote inzet bij re-integratie na ziekzijn	●●●●●●●●●●
	Netwerken binnen en buiten de organisatie ontwikkelen, bestendigen en benutten	●●●●●●●●●●

Houding of gedrag?

voor zover het de fase is

Houding of gedrag?	Uitdragen van kernwaarden	
	Integer handelen	
	Transparant handelen	
	Betrouwbaar	
	Empathisch vermogen	
	Kernwaarden organisatie verwezenlijken / in levende lijve de kernwaarden 'zijn'	
	Initiatiefrijk	●●●●●
	Eigenaarschap tonen	●●●●●
	Innovatief	●●●●●
	Bedachtzaam omgaan met gemeenschapsgeld	●●●●●
	Respectvol	
	Professionele houding	
	Oplossingsgericht	
	Handelend vanuit team (ipv individualistisch)	
	Organisatiebelang voorop stellen / loyaliteit aan de organisatie	●●●●●
	Positieve azzijnpisser / positief kritische houding	
	Over grenzen heen kijken	
	Buiten de comfortzone kijken	●●●●●
	Positieve houding	
	Relativeringsvermogen	
	Verantwoordelijkheidsgevoel	●●●●●
	Helpend	
	Hulp durven vragen	
	Staan voor eigen mening, niet meegaan in negativiteit	●●●●●
	Durven af te remmen	●●●●●
	Collegiaal	
	Vriendelijk	●●●●●
	Verbinder	●●●●●
	Betrokken	
	Open	
	Lef, buiten de lijnen (mee)denken en (mee)spreken	●●●●●
	Luisteren; vermogen te verstaan/begrijpen wat anderen (non)verbaal zeggen	●●●●●
	Gedrag	
	Checken van feiten	
	Voor jezelf opkomen ten bate van ontwikkeling/ kwaliteit	
	Voor de organisatie opkomen ten bate van ontwikkeling/ kwaliteit	●●●●●
	Nieuwe kennis en vaardigheden aangeleerd	●●●●●
	Stimulans voor gewenst gedrag	●●●●●
	Accuraat werken	●●●●●
	Potentieel van de groep benutten	●●●●●
	Werken op de achtergrond	●●●●●
	Feedback durven geven / anderen aanspreken	●●●●●
	Slechte handwerkende kracht	●●●●●

Deze lijst is tijdens de ontwikkelfase van het beleid in co-creatie tot stand gekomen.

Bijlage 1.3 Beloningsvormen

Beloning
Veel vrijheid, verantwoordelijkheid Vertrouwen geven Veel uitdagende opdrachten
Positie of rol geven in team/projecten Kansen bieden/job carving
Openlijk waarderen Taart van de maand Iemand in het zonnetje zetten Complimenten geven op een vast moment (bijvoorbeeld briefing, teamoverleg)
Compliment geven (respect is standaard gedragsnorm) Groene kaart/credits?
Aanbod om kennis te vergroten (opleiding, training) Gelijkelijk informeren is standaard gedragsnorm
Als groep/team een ontspannen activiteit (borrel, lunch, etentje, theater, of iets dergelijks) op een natuurlijk, zelfgekozen moment
Keuze bieden om ander werk (in eigen of ander team) te doen Carrière- of loopbaanadvies / coaching
Vrijheid en verantwoordelijkheid geven (Leer)ervaring delen
Ruimte geven om plaats- en tijdonafhankelijk werken zelf in te vullen Op resultaten sturen, en niet op tijd
Kleur- en stylingadvies Verwenarrangement in allerlei vormen
Partner meebelonen bij zware belasting voor privé-situatie
Bijstand, ondersteuning (normale gedragsnorm) Vrije tijd ter compensatie van inzet Naar eigen inzicht verlofstuwmeer inzetten
Een dag met auto met chauffeur gebracht en gehaald van huis
Bonus Promotie Groeitraject afspreken
Reintegreren/terugkomen na ziek zijn
Dagje mee met CvdK of andere bestuurder of een collega naar keuze Oriëntatie in andere (aansprekende) organisatie
Individuele wensen/behoefte aan facilitering mogelijk maken Ontwikkelwensen (ook persoonlijk privé) faciliteren
De gelegenheid creëren om 'iets' te gaan doen in de tijd van de baas. Individueel 'schoolreisje' Vrije dag(en) geven
Guilty pleasures mogelijk maken
De 'wat gaan we vanaf nu anders doen als organisatie of team' mogelijkheid (medewerker mag aangeven wat er anders moet, en dat gaan we minimaal één maand uit proberen)
Nooit meer vrij vragen, gewoon weg mogen blijven

Bijlage 1.4 Voorbeelden toepassing waarderingvormen

Voorbeeld 1

Een medewerker heeft in een bepaalde periode zodanig veel gewerkt dat hij in die periode een substantieel deel van zijn privétijd in het werk gestoken heeft. In die periode is daarover (vanzelfsprekend) wel gesproken tussen deze medewerker en zijn leidinggevende. Daaruit bleek dat het 'thuisfront' daar soms over mopperde. Op basis daarvan stelt de leidinggevende voor om de medewerker een arrangement te bieden waarin hij met zijn partner een weekendje weg kan. Dit arrangement kan eventueel worden voorzien van een extra vrije vrijdag en maandag zodat deze medewerker daar ook geen vrije dagen voor op hoeft te nemen.

Voorbeeld 2

Een medewerker heeft door haar bijdrage een aantal excellente resultaten opgeleverd. Zodanig dat haar leidinggevende haar daarvoor bewust wil waarderen. Deze resultaten zijn behaald in een project waarin ook een externe deskundige werkzaam was. Deze deskundige werkt voor een gerenommeerd bureau. In de gesprekken die gedurende dat project door de leidinggevende met haar zijn gevoerd, sprak zij weleens voorzichtig uit dat zij een dergelijk bureau zeer interessant vindt. De leidinggevende biedt haar in het kader van het bewust waarderen aan dat zij een week mee kan lopen met een aantal medewerkers van dat bureau.

N.B.; Het kan gebeuren dat het aanbod niet aansluit bij de behoefte van de medewerker. Er wordt dan in gezamenlijkheid gezocht naar een passende vorm van waardering.