

Benut de Welzijn haar kansen?

Drs. Patricia de Wit MSc en drs. Rolf Baarda

Betaalt de sector Welzijn medewerkers marktconform? Met die vraag meldde zich bij ons een aantal organisaties voor een onderzoek. En wat blijkt? De sector springt zuinig om met haar financiële middelen, terwijl de CAO alle ruimte biedt om marktconforme salarissen te betalen. Die conclusie geldt overigens niet voor de hogere functies. Daar blijven de salarissen ver achter bij wat in de markt gebruikelijk is.

De CAO Welzijn is een prima betaler. Althans waar het de operationele functies betreft. Uit onderzoek van Bureau Baarda blijkt dat de loonlijn min of meer gelijk is aan de meeste andere sectoren, ook die binnen het bedrijfsleven. Dat dit vaak niet zo wordt gevoeld, komt, blijkt uit dezelfde onderzoeksresultaten, omdat de waardering van individuele medewerkers dikwijls lager is, dan waar het functieniveau recht op geeft! Wellicht door budgetbeperkingen ingegeven, nivelleert de welzijnssector stelselmatig en betaalt haar medewerkers gemiddeld één schaal onder het functieniveau. De loonlijn is dus wel marktconform, maar de waardering niet!

Ondanks dit manco blijkt het salaris niet de belangrijkste reden om van werkgever te wisselen. De verklaring hiervan is eenvoudig. Omdat de meeste mobiliteit binnen de sector plaatsvindt, en de geconstateerde nivellering sectorbreed wordt toegepast, zal men er elders weinig op vooruit kunnen gaan.

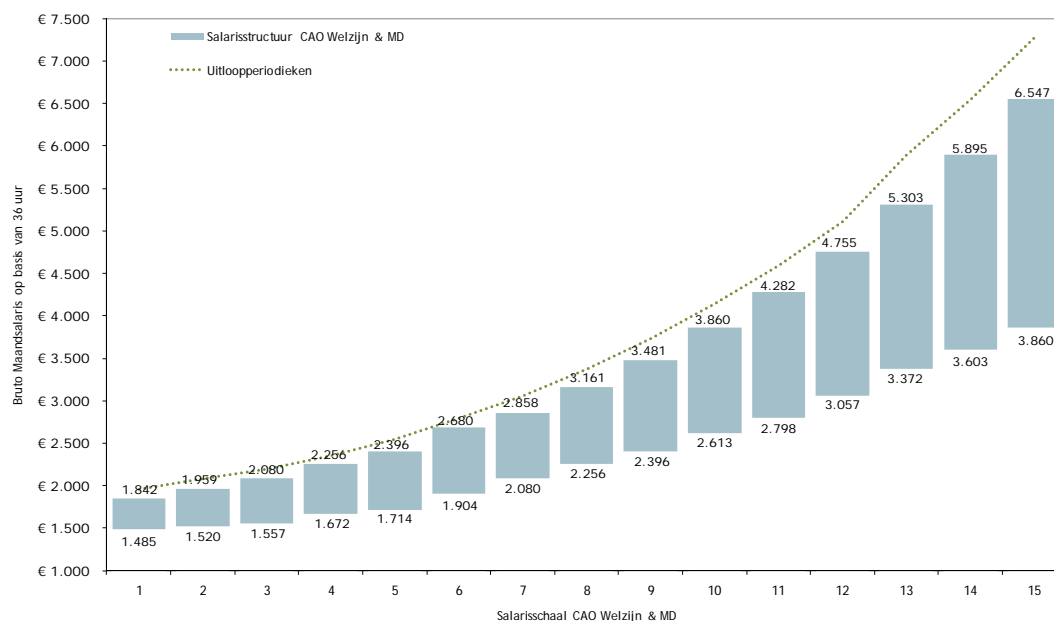
Hogere functies

Voor de hogere functies - vanaf schaal 9 in de CAO Welzijn - geldt dit allemaal niet. In de bovenbouw van de organisatie zijn de salarissen aanmerkelijk lager dan buiten de sector gangbaar is. Die verschillen kunnen oplopen tot 35 procent op het allerhoogste niveau, blijkt uit hetzelfde onderzoek.

Die bescheidenheid siert de sector. Want ook hier geldt dat de CAO meer ruimte biedt dan wordt benut. Wie aan de arbeidsvoorwaardenkant een aantrekkelijker werkgever wil zijn, zal de schaaltraden u1 en u2 vaker moeten benutten als uitlopmogelijkheid. Vergeet niet dat de instroom van buiten de sector nu nog wordt gemotiveerd vanuit ideële motieven. Men verwacht niet anders dan er in salaris op achteruit te gaan. Maar dat gat is te groot om het talent dat nu door de crisis beschikbaar komt aan de welzijnssector te binden. Ook dat is een gemiste kans!

Van de salarisstructuur moet de sector het in elk geval niet hebben. De loonlijn is misschien nog wel marktconform, maar de opbouw daarvan nodigt weinig uit om promotie te maken (zie figuur 1). De

verschillen tussen de salarisschalen en de overlap daartussen zijn daarvoor veel te groot. Ook het aantal schaaltraden maakt de weg naar een reëel salaris oneindig lang. Gelukkig valt ook daar wat aan te doen, nu de CAO de mogelijkheid biedt aan welzijnsorganisaties om hun eigen salarisstructuur te ontwerpen. Zodat daarbinnen duidelijke en aantrekkelijke verschillen kunnen worden aangebracht.



Figuur 1. Loonlijn CAO Welzijn&MD

De CAO biedt in 2009 een loonstijging van 2% op de salarisstructuur en 2% verhoging op de gegarandeerde jaarlijkse uitkering. Opvallend hierbij is dat dit in verhouding tot aanpalende CAO's (GZ, GGZ, VVT) een geringe stijging is op de salarisstructuur en een forse uitbouw van de "13e maand". In totaal zullen de effecten op het totaal vast inkomen per jaar zich gelijk ontwikkelen met de vergelijkbare sectoren. Deze stijging kan als inhaalslag worden gezien t.o.v de achterstand op de bredere 'markt', waarvan de verwachting is dat daar in 2009 minder forse loonstijgingen zijn. Echter, er gaan geruchten dat gemaakte CAO afspraken door de crisis open worden gebroken.

Waarden van verschillen

Maar, zijn welzijnsorganisaties wel in staat om het verschil te maken? Van oudsher is dit niet het sterkste onderdeel van het personeelsmanagement. MBO- en HBO gekwalificeerde medewerkers oefenen dikwijls dezelfde functie uit, terwijl de invulling die zij aan het werk geven onderling sterk verschilt. Ook bij gelijk opgeleide medewerkers kan het nemen van verantwoordelijkheid grote verschillen laten zien. Het niet waarden van die wisselende inzet is niet alleen om salaristechnische redenen een punt van grote zorg.

Moderne organisaties kunnen het verschil tussen hun medewerkers maken. Niet alleen omdat hun mensen wisselend functioneren, maar ook omdat medewerkers willen worden gewaardeerd voor de toegevoegde waarde die zij leveren. 'Niet beoordelen is een misdaad' zei de bekende managementgoeroe en voormalig CEO van General Electric Jack Welch dan ook terecht. Weten wat je presteert en hoe zich dat verhoudt tot anderen, schept een gevoel van zekerheid en veiligheid waar elk mens van nature behoefte aan heeft.

Een oplossing is om leerwegen te beschrijven in plaats van functies. Een leerweg geeft de competenties weer op junior, medior, kern en senior niveau. Zo'n matrix laat goed zien wat de loopbaanmogelijkheden zijn en welke kwalificaties daarvoor nodig zijn (zie figuur 2). Dat geeft leidinggevend en in elk geval enig houvast, zodat zij in hun beoordelingsgesprekken ook durven te differentiëren!

Rol	Niveau	Schaal	Business Management	Management	Advies	Commercie	Operationeel Management	Commercie	Techniek	Staf	Commercie	Teamleiding	Administratie	Administratie	Logistiek	
Leider	Hoog	14														
	Laag	13														
Generalist	Hoog	12														
	Laag	11														
Professional	Hoog	10														
	Laag	9														
Vakspecialist	Hoog	8														
	Laag	7														
Allrounder	Hoog	6														
	Laag	5														
Basiskracht	Hoog	4														
	Laag	3														
Helper	Hoog	2														
	Laag	1														
	Opleidingseis		HBO+ /WO	HBO+ /WO	HBO+ /WO	HBO+ /WO	HBO	HBO	HBO	HBO	MBO	MBO	MBO	VMBO	VMBO	

Figuur 2: Functiematrix met leerwegen (de competentierollen in dit model corresponderen met een typering van het probleemoplossend vermogen, uitgedrukt in zgn. level skills).

Literatuur

Rolf Baarda en Glenn Frijde, Human Business Engineering, Business Contact 2008.