



**AFSTUDEERSCHRIPTIE AAN DE UTRECHTSE SCHOOL  
VOOR BESTUURS- & ORGANISATIEWETENSCHAP**

## *Waarderen is meer dan belonen*

**De ervaring van de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming met  
Bewuste Beloning en het ervaren effect op hun functioneren**

**Master  
Strategisch Human Resource Management**

**Naam: Peter Bos  
Begeleider Universiteit Utrecht: Dr. R. van Berkel  
Begeleider Raad voor de Kinderbescherming: Ben Dogger  
Studentnummer: 0347116  
Datum en plaats: 14 augustus 2008 te Utrecht**



**AFSTUDEERSCRIPITIE AAN DE UTRECHTSE SCHOOL  
VOOR BESTUURS- & ORGANISATIEWETENSCHAP**

*Waarderen is meer dan belonen*

**De ervaring van de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming met  
Bewuste Beloning en het ervaren effect op hun functioneren**

**Master  
Strategisch Human Resource Management**

**Naam: Peter Bos**

**Begeleider Universiteit Utrecht: Dr. R. van Berkel**

**Begeleider Raad voor de Kinderbescherming: Ben Dogger**

**Studentnummer: 0347116**

**Datum en plaats: 14 augustus 2008 te Utrecht**



Ministerie van Justitie  
Raad voor de Kinderbescherming



Universiteit Utrecht

## Samenvatting

Dit onderzoek is opgezet, om de ervaring van de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming met Bewuste Beloning in kaart te brengen. Dit is gedaan via een kwalitatief onderzoek. Het onderzoek heeft plaats gevonden in een afgebakende context. Hierdoor kunnen er met dit onderzoek intern geldige en intern generaliseerbare uitspraken gedaan worden. Er zijn in het verleden veel algemene studies gedaan rondom prestatiebeloning, met verschillende conclusies over mogelijke voorwaarden en positieve en negatieve effecten. Vanuit het vigerende onderzoek kan gesteld worden dat het heel belangrijk is om ook de organisatiecontext te bestuderen voordat er uitspraken gedaan kunnen worden over de effectiviteit van prestatiebeloning.

De medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming beoordelen en ervaren Bewuste Beloning op verschillende wijze. Een meerderheid staat negatief tegenover Bewuste Beloning en zien Bewuste Beloning als een onrechtvaardig instrument. Vooral in de locatie Almelo is men vrijwel collectief tegen Bewuste Beloning. Dit hangt sterk samen met het wantrouwen ten opzichte van het management ten aanzien van de verdeling van Bewuste Beloning. Dit wantrouwen komt voornamelijk voort uit het verleden. Vertrouwen in het management blijkt een belangrijke voorwaarde te zijn, voordat Bewuste Beloning kan worden toegepast. Anderzijds blijkt, dat Bewuste Beloning als onrechtvaardig wordt ervaren, omdat de prestaties binnen de Raad voor de Kinderbescherming moeilijk meetbaar zijn.

Ondanks de negatieve beoordeling van Bewuste Beloning door de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming, is er ook een groep medewerkers die zich wél gewaardeerd en gestimuleerd voelt door Bewuste Beloning. Voor de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming is financiële beloning echter niet het allerbelangrijkst. De medewerkers willen vooral gezien en erkend worden voor de prestatie die zij leveren. Dit is voor hen de meest directe stimulans om tot een betere prestatie te komen. Waardering kan volgens de medewerkers ook op andere manieren gegeven worden dan via Bewuste Beloning alleen. Een belangrijke les die uit dit onderzoek gehaald kan worden is dan ook: *'waarderen is meer dan belonen'*.



## Inhoudsopgave

	<b>Inleiding</b>	<b>14</b>
<b>1</b>	<b>Het wetenschappelijk perspectief, de rol van de onderzoeker en de wetenschappelijke discipline</b>	<b>17</b>
	1.1 Het wetenschappelijk perspectief	17
	1.2 Rol van de onderzoeker	17
	1.2.1 Afbakening: de keuze van het onderwerp	18
	1.2.2 De afbakening van de onderzoeksgroep	18
	1.2.3 De vragen in de interviews	18
	1.3 Psychologische benadering van prestatiebeloning	18
<b>2</b>	<b>Achtergrondinformatie rondom de Raad voor de Kinderbescherming en de ontwikkelingen binnen de publieke sector en de Raad voor de Kinderbescherming</b>	<b>19</b>
	2.1 Vooraf	19
	2.2 Beschrijving van de Raad voor de Kinderbescherming	19
	2.2.1 De geschiedenis van de Raad	19
	2.2.2 De missie van de Raad voor de Kinderbescherming	20
	2.2.3 De Raad: een publieke organisatie?	20
	2.2.4 De medewerkers van de Raad	20
	2.3 De 'andere' overheid en New Public Management	22
	2.3.1 De spanning rondom NPM	22
	2.3.2 NPM: een verplicht nummer?	22
	2.4 De ontwikkeling van prestatiebeloning binnen de publieke sector	23
	2.5 NPM binnen de Raad voor de Kinderbescherming	24
	2.6 De ontwikkeling van Bewuste Beloning binnen de Raad voor de Kinderbescherming en de huidige procedure	24
	2.6.1 De invoering van Bewuste Beloning	24
	2.6.2 Het doel van het Bewuste Beloningsbeleid	25
	2.6.3 De verandering in transparantie	25
	2.6.4 De verandering in criteria	26
	2.6.5 Het spanningsveld tussen nationaal en lokaal beleid	26
	2.6.6 De omvang van de beloning	27
	2.6.7 De officiële procedure versus de ervaren procedure	27
	2.7 Afbakening van Bewuste Beloning	27
	2.8 Aanleiding voor het onderzoek	28

<b>3</b>	<b>Probleemstelling, doelstelling en relevantie van het onderzoek</b>	<b>29</b>
3.1	Probleemstelling	29
3.2	Doelstelling van het onderzoek	29
3.3	De wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van de onderzoeksvraag	29
3.3.1	Wetenschappelijke relevantie	29
3.3.2	Maatschappelijke relevantie	31
3.4	Relevantie voor de betrokken partijen	31
<b>4</b>	<b>Verantwoording van de onderzoeksmethoden</b>	<b>32</b>
4.1	Vooraf	32
4.2	Motivatie keuze kwalitatief onderzoek	32
4.3	Methode van dataverzameling	32
4.3.1	Individuele diepte-interviews	32
4.3.2	Het groepsgesprek	33
4.3.3	Documentanalyse	33
4.4	De respondentengroep	34
4.4.1	De respondentengroep	34
4.4.2	De respondentengroep verdeeld over de twee vestigingen	34
4.4.3	Praktische belemmeringen	35
4.4.4	Verantwoording van de respondentengroep	35
4.5	Type onderzoek: gevalstudie	37
4.6	Verwerking van de onderzoeksgegevens	37
4.6.1	Afwisseling dataverzameling en data-analyse	37
4.6.2	Theoretische sensitiviteit	38
4.6.3	Uiteenrafelen	38
4.6.4	Structureren	39
4.7	Generaliseerbaarheid binnen de organisatie	39
4.7.1	Het resultaat van de interviews: generaliseerbaarheid binnen de organisatie	39
4.7.2	Grenzen aan de generaliseerbaarheid	40
<b>5</b>	<b>Definiëring van prestatiebeloning</b>	<b>41</b>
5.1	Vooraf	41
5.2	Standaardvormen van beloning	41
5.2.1	'Loon naar werk' versus 'loon naar werken'	41
5.2.2	Loon naar werken: 'Behaviour based' versus 'Result based'	41
5.2.3	Loon naar werken: 'Individual performance' versus 'Group performance'	42

5.3 Vormen van prestatiebeloning	42
5.3.1 Stukloon (Piece rate system)	42
5.3.2 Tariefstelsels	42
5.3.3 Multifactorbeloning	42
5.3.4 Contractbeloning	42
5.3.5 Productiviteitstoerekening	42
5.3.6 Capaciteits- en competentiebeloning	43
5.3.7 Promotie	43
5.3.8 Merit-rating	43
5.4 Prestatiebeloning binnen de Raad voor de Kinderbescherming	43
5.4.1 Over de terminologie	43
5.4.2 Definiëring van Bewuste Beloning	43
<b>6 Theoretisch Kader: (de effecten van) prestatiebeloning binnen de wetenschappelijke literatuur</b>	<b>45</b>
6.1 Vooraf	45
6.2 Ter indicatie: zeer uiteenlopende conclusies rondom de waarde en het effect van prestatiebeloning	46
6.3 Economische en psychologische discipline	46
6.3.1 De economische discipline	46
6.3.2 De psychologische discipline	47
6.3.3 Integratie van de economische en psychologische discipline	48
6.3.4 Toelichting op het integratieschema	49
6.4 De mogelijke voordelen van individuele prestatiebeloning binnen de publieke sector	50
6.4.1 Het positief sturende effect van individuele prestatiebeloning	50
6.4.2 Individuele prestatiebeloning verhoogt de productie en verlaagt de spanning	50
6.4.3 Prestatiebeloning als een vorm van feedback en coaching	51
6.4.4 Prestatiebeloning vergroot de discussie rondom kwaliteit	51
6.5 Voorwaarden voor effectieve (individuele) prestatiebeloning binnen de publieke sector	52
6.5.1 Invoerings- en ontwikkelingsproces van prestatiebeloning	52
6.5.2 Afstemming op andere HR-instrumenten	52
6.5.3 De juiste beloningsvorm in de juiste omgeving	53
6.5.4 Type medewerkers (1): intrinsieke of extrinsieke motivatie	54
6.5.5 Type medewerkers (2): beloning als erkenning of als consumptiemiddel	55
6.5.6 Type medewerkers (3): groeps werkers of individualisten	56
6.5.7 De perceptie van de medewerker	56
6.5.8 Vertrouwen in het management	56
6.5.9 Rechtvaardigheid	57
6.5.10 Transparantie	58
6.5.11 Criteria	59
6.5.12 Beloningsomvang	60
6.5.13 Groeiruimte	60
6.5.14 Complex werk laat prestatiebeloning niet toe	60



6.6	Risico's van individuele prestatiebeloning binnen de publieke sector	61
6.6.1	Prestatiebeloning als niet motiverende of demotiverende factor	61
6.6.2	Het 'crowding-out effect'	62
6.6.3	Individuele prestatiebeloning als straf of signaal van incompetentie	63
6.6.4	Negatief effect op de samenwerking	63
6.6.5	Selectieve sturing van het gedrag, onethische effecten en schade op de lange termijn	64
6.6.6	Prestatiebeloning creëert inadequaat management	64
6.7	Conclusie	65
6.8	Samenvattende tabellen	67
<b>7</b>	<b>Onderzoeksresultaten</b>	<b>70</b>
7.1	Vooraf	70
7.2	Contextfactoren	72
7.2.1	Waarom zijn medewerkers bij de Raad voor de Kinderbescherming gaan werken?	72
7.2.2	In hoeverre werken medewerkers naar tevredenheid?	72
7.2.3	Beschrijving van de locatie Almelo/Zwolle	74
7.2.4	Samenvatting van de contextfactoren	76
7.3	Algemeen oordeel over Bewuste Beloning	77
7.4	Algemene factoren die het oordeel over Bewuste Beloning beïnvloeden	78
7.4.1	Salaris is voldoende	78
7.4.2	Bewuste Beloning past niet bij werk	78
7.4.3	Vervelend om Bewuste Beloning te krijgen	79
7.4.4	Overige factoren slechte ervaring met Bewuste Beloning	79
7.5	Het doel van Bewuste Beloning	80
7.5.1	Waardering van medewerkers	80
7.5.2	Motiveren en stimuleren van medewerkers	80
7.5.3	Tool of Management	80
7.5.4	De teamleiders over het doel van Bewuste Beloning	81
7.6	De (on)rechtvaardigheid van Bewuste Beloning	82
7.6.1	De rechtvaardigheid van Bewuste Beloning	82
7.6.2	De onrechtvaardigheid van Bewuste Beloning	84
7.7	De criteria rondom Bewuste Beloning	87
7.7.1	Criteria duidelijk en objectief	87
7.7.2	De criteria vaag en onduidelijk	87
7.7.3	De interpretatie van criteria teamleider-afhankelijk	87
7.7.4	De criteria onduidelijk en niet op te stellen (prestaties zijn moeilijk meetbaar)	88
7.7.5	Op verkeerde gronden Bewust Belonen	88
7.7.6	Persoonlijke omstandigheden als criteria	88
7.7.7	Flexibel omgaan met criteria	89
7.7.8	De mening van de teamleider over de criteria	89

7.8 Het effect van Bewuste Beloning	90
7.8.1 Het effect van Bewuste Beloning in algemene zin.	90
Op het eerste gezicht weinig effect volgens de medewerkers	
7.8.2 Bewuste Beloning heeft een motiverend effect	90
7.8.3 Bewuste Beloning als waardering en/of erkenning	91
7.8.4 Specifieke handeling om Bewuste Beloning te ontvangen	91
7.8.5 Effect op het gevoel	91
7.8.6 Negatief effect op de inzet en de kwaliteit van dienstverlening	92
7.8.7 Bewuste Beloning leidt tot een kwaliteitsdiscussie	92
7.9 Transparantie	93
7.9.1 Verdeling bekend	93
7.9.2 Motivatie bekend	93
7.9.3 Gewenste transparantie als voorwaarde	93
7.9.4 Verdeling en motivatie onbekend	93
7.9.5 Ongewenste transparantie	94
7.10 De teamleider	95
7.10.1 Vertrouwen in het management	95
7.10.2 Wantrouwen tegenover het management	95
7.10.3 Teamleiders dragen zorg voor de medewerkers en spreken waardering uit	96
7.10.4 Teamleiders spreken onvoldoende waardering uit	96
7.10.5 Schijninspraak en het niet waarderen van kritiek	96
7.10.6 Capaciteit om de prestatie te beoordelen	97
7.10.7 Kanttekeningen bij de prestatiebeoordeling	97
7.10.8 Verhalen uit het verleden rondom het management en Bewuste Beloning	98
7.11 Omvang	99
7.11.1 Omvang onbekend	99
7.11.2 De omvang van de Bewuste Beloning doet er niet toe	99
7.11.3 De omvang van de Bewuste Beloning doet er wél toe	99
7.11.4 Bewuste Beloning te hoog en reducering omvang Bewuste Beloning te groot	100
7.12 Voordragen	101
7.12.1 Mogelijkheid onbekend	101
7.12.2 Enkelen dragen voor	101
7.12.3 Grote meerderheid draagt niet voor	101
7.13 Issue	102
7.13.1 Bewuste Beloning een issue als het wordt uitgereikt	102
7.13.2 Bewuste Beloning altijd een issue	102
7.13.3 Bewuste Beloning geen issue	102
7.14 Aanbevelingen vanuit de medewerkers binnen de organisatie	103
7.14.1 Aanbeveling tot continuïteit: voortgang van het huidige beleid	103
7.14.2 Het afschaffen van Bewuste Beloning	103
7.14.3 Collectivisering van Bewuste Beloning	103
7.14.4 Aanbeveling met betrekking tot de criteria	104
7.14.5 Aanbeveling: andere/meer waardering is belangrijker	104
7.14.6 Aanbeveling: meer nadruk op het voordragen van collega's	104
7.14.7 Aanbeveling: stabiliteit in de omvang van	104

Bewuste Beloning	
7.14.8 Aanbeveling: neem meer persoonlijke omstandigheden mee	105
7.14.9 Overige aanbevelingen	105
7.15 Schematisch overzicht van de genoemde aspecten rondom Bewuste Beloning en hun effect	106
<b>8 Vergelijking met het theoretisch kader</b>	<b>114</b>
8.1 Vooraf	114
8.2 In hoeverre mogelijke voordelen van prestatiebeloning terugkomen binnen de praktijksituatie van de Raad voor de Kinderbescherming.	114
8.2.1 Sturingsruimte voor de manager en sturing van de medewerker	114
8.2.2 Voorkomen van free-rider gedrag	115
8.2.3 Vorm van feedback en coaching	116
8.2.4 Discussie rondom kwaliteit	116
8.3 In hoeverre voorwaarden voor effectieve prestatiebeloning terugkomen binnen de praktijksituatie van de Raad voor de Kinderbescherming	117
8.3.1 Invoering prestatiebeloning	117
8.3.2 Afstemming op andere HR-instrumenten	117
8.3.3 De juiste beloningsvorm in de juiste omgeving	118
8.3.4 Rekening houden met type medewerkers binnen de Raad	119
8.3.5 De perceptie van de medewerker: waardering of sturing?	120
8.3.6 Vertrouwen in het management	121
8.3.7 Rechtvaardigheid	121
8.3.8 De transparantie	122
8.3.9 Criteria	123
8.3.10 Omvang	124
8.3.11 Groeiruumte	124
8.3.12 Complex werk	124
8.4 In hoeverre risico's voor effectieve prestatiebeloning terugkomen binnen de praktijksituatie van de Raad voor de Kinderbescherming	125
8.4.1 Prestatiebeloning als niet motiverende of demotiverende factor	125
8.4.2 Crowding-out effect	125
8.4.3 Straf of signaal van incompetentie	125
8.4.4 Negatief effect op de samenwerking	125
8.4.5 Selectieve sturing en onethische effecten	126
8.4.6 Inadequaat management	126
<b>9 Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>127</b>
9.1 Vooraf	127
9.2 Beantwoording van de hoofdvraag	127
9.3 Beantwoording van de tweede deelvraag	134
9.4 Aanbevelingen	139

<b>10</b>	<b>Discussie</b>	<b>143</b>
	10.1 Vooraf	143
	10.2 De sterke kanten van dit onderzoek	144
	10.2.1 Opvallende en heldere conclusies	144
	10.2.2 Sterke afbakening van het onderzoek	144
	10.2.3 Veel respondenten	144
	10.2.4 Ervaren triangulatie door middel van groepsinterviews	144
	10.3 Wat zijn punten van discussie binnen dit onderzoek?	145
	10.3.1 Sterke afbakening van het onderzoek	145
	10.3.2 Bepaalde onderzoeksgroep: de administratie buiten beschouwing	145
	10.3.3 De economische discipline onderbelicht	145
	10.3.4 Het ontbreken van literatuurstudies	146
	10.3.5 Sturing door de onderzoeker	146
	10.3.6 Verschil in functies niet verder uitgewerkt	146
	10.3.7 De ervaring van de teamleider met Bewuste Beloning onvoldoende toegelicht	146
	10.3.8 Niet onderzocht: de invloed van het wel of niet krijgen van Bewuste Beloning in het voorafgaande jaar	147
	10.3.9 Groepsgesprekken hebben de openheid tijdens de interviews wellicht belemmerd	147
	10.4 Waar kan, in navolging van dit onderzoek, in de toekomst verder onderzoek naar worden gedaan?	148
	<b>Literatuurlijst</b>	<b>150</b>
	<b>Nawoord</b>	<b>156</b>
	<b>Bijlagen</b>	<b>158</b>



## Inleiding

Al eeuwenlang worden er allerlei vormen van beloning gegeven voor geleverde arbeid. De manier waarop mensen door de eeuwen heen beloond zijn, verschilt echter enorm. Hoewel intrinsieke motivatie een belangrijke factor kan zijn waarom mensen willen werken, zullen waarschijnlijk weinig werknemers werkzaamheden blijven uitvoeren zonder daar ooit een financiële beloning voor te krijgen; bovendien is beloning veelal vereist om in het levensonderhoud te kunnen voorzien. Om mensen te motiveren, te sturen en te bewegen is een gepaste beloning op zijn plaats. Maar wat is een 'gepaste' beloning? Hoe moet beloond worden om een optimaal resultaat te behalen? Welke beloningsvorm levert welk gedrag op? En in hoeverre bepalen de maatschappelijke en organisatorische context de keuze voor en effectiviteit van beloningsinstrumenten? Dit zijn vragen waar wetenschappers al lange tijd onderzoek naar doen, met uiteenlopende opvattingen, resultaten en conclusies.

Veel van deze onderzoeken focussen zich op het effect van (prestatie)beloning in het algemeen. Dit afstudeeronderzoek zal zich echter richten op een afgebakende beloningsvorm, in een specifieke organisatiecontext, met een specifieke groep medewerkers. Deze afbakening zorgt er voor dat er met betrekking tot dit onderzoek belangrijke conclusies getrokken kunnen worden over prestatiebeloning binnen de organisatie. Deze conclusies kunnen relevant zijn voor de wetenschap en de maatschappij, aangezien de resultaten belangrijke inzichten kunnen leveren over hoe prestatiebeloning moet worden toegepast.

Concreet zal dit onderzoek gaan over de ervaring van medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming met 'bewust belonen' en de *ervaren* effecten op hun functioneren.

Deze scriptie is geschreven als afstudeerproject voor de Master 'Strategisch Human Resource Management'. Binnen de stroming van het Human Resource Management wordt veelal gesteld dat werknemers van een organisatie het kernkapitaal van een organisatie zijn. Werknemers maken een organisatie uitzonderlijk en hebben met hun capaciteiten en vaardigheden de mogelijkheid om tot een unieke prestatie te komen. Het is echter de vraag in hoeverre werknemers de gelegenheid krijgen om deze 'unieke prestatie' tot stand te brengen. Wanneer binnen een organisatie niet de juiste voorwaarden worden geschapen, wordt het voor werknemers lastiger om hun eigen capaciteiten en vaardigheden in te zetten. Of zoals Boxall en Purcell (2003) het stellen:

*"It helps to see the structure of work – the forms of work organization used in the firm – as facilitating or constraining employee opportunity to make a difference."* (Boxall et al., 1998, p.238-239)

Het is dus de vraag in hoeverre prestatiebeloning bijdraagt aan de juiste omstandigheden, waarin de werknemers moeten werken. Daarnaast stellen Boxall en Purcell (2003) dat het al dan niet tevreden zijn van werknemers directe gevolgen heeft voor 'de klant' van een organisatie:

*"Differences in employee satisfaction and capabilities have direct impacts on customer satisfaction."* (Boxall et al., 1998, p.240)

Terugkoppeland naar het thema van deze scriptie is het dus de vraag in hoeverre prestatiebeloning bijdraagt aan betere prestaties van de werknemer binnen de Raad voor de Kinderbescherming. Volgens SHRM-principes heeft dit directe gevolgen voor zowel de prestatie van de organisatie, als voor de tevredenheid van 'de klant'.

De **hoofdvraag** die in dit onderzoek centraal staat luidt als volgt:

*"Hoe ervaren de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming (regio Overijssel) 'Bewust Belonen' en in hoeverre heeft 'Bewust Belonen' volgens de medewerkers effect op hun functioneren?"*

Met het formuleren van deze onderzoeksvraag is de afweging gemaakt om enerzijds *volledig* te zijn en anderzijds een niet te *uitgebreide* formulering te hanteren. Met de huidige formulering is er voor een tussenweg gekozen. Het behoeft daarom nog wel enige toelichting op de bovenstaande onderzoeksvraag. Allereerst moet vermeld worden dat met de vraag naar de ervaring van de medewerkers in dit onderzoek ook onderzoek wordt gedaan naar de waarom-vraag: **"Waarom hebben de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming deze ervaring met 'Bewust Belonen'?"**

Daarnaast is het zo, dat niet alleen in kaart wordt gebracht *of* medewerkers ervaren dat bewuste beloning effect heeft op hun functioneren, maar dat dit eveneens impliceert dat onderzocht wordt *wélk* ervaren effect het heeft op het functioneren van de medewerker.

Tenslotte moet ten aanzien van het *effect* worden vermeld dat het binnen dit onderzoek gaat om het *ervaren* effect vanuit het perspectief van de werknemer. Met dit kwalitatief onderzoek wordt *niet* gezocht naar een cijfermatig verband tussen prestatiebeloning en haar effect. Door middel van dit onderzoek kan wel gesteld worden wat het effect is van prestatiebeloning vanuit de visie van de medewerker.

Naast de hiervoor genoemde hoofdvraag zijn er nog een aantal deelvragen ter ondersteuning van de hoofdvraag.

#### **Deelvragen:**

- *"Welke ervaringen en effecten van prestatiebeloning worden beschreven in de wetenschappelijke literatuur, in het bijzonder binnen de publieke sector?"*
- *"Zijn er aanwijzingen voor een verschil in beleving van 'bewuste beloning' tussen de vestigingen (Almelo en Zwolle) en welke factoren spelen daarin een rol?"*

Door middel van de eerste deelvraag kan dit onderzoek zich spiegelen aan eerder verricht onderzoek. Prestatiebeloning is een onderwerp dat door diverse wetenschappers is onderzocht. Daarom is het belangrijk om dit onderzoek niet op zichzelf te laten staan, maar te vergelijken met de wetenschappelijke literatuur. Zodoende wordt het inzichtelijk welke oorzaken en gevolgen die uit eerder onderzoek gebleken zijn, ook gelden voor de Raad voor de Kinderbescherming. Daarnaast wordt duidelijk wat de situatie van de Raad voor de Kinderbescherming *uniek* maakt, wanneer er verschillen zijn met bevindingen in eerder wetenschappelijk onderzoek.

In de tweede deelvraag wordt de vraag gesteld of er *aanwijzingen* zijn voor een verschil in beleving tussen de twee vestigingen Almelo en Zwolle. Met opzet is voor deze formulering gekozen omdat het via kwalitatief onderzoek (zie paragraaf 4.2) moeilijk is om een feitelijk en significant *verschil* aan te tonen. Dit wil echter niet zeggen dat er met dit kwalitatief onderzoek niets gezegd kan worden over een mogelijk verschil tussen de

twee vestigingen. Wanneer uit het onderzoek blijkt dat er duidelijke aanwijzingen zijn voor een verschil tussen de twee vestigingen, dan zullen deze *aanwijzingen* genoemd en (waar mogelijk) verklaard worden.

Voordat de inhoud van deze scriptie verder besproken wordt, is het goed om nog twee kanttekeningen te plaatsen bij de terminologie van deze scriptie. Tot nu toe hebben termen als 'beloning', 'prestatiebeloning' en 'bewuste beloning' door elkaar heen gelopen. Het centrale thema in deze scriptie is *prestatiebeloning*, een speciale vorm van belonen op grond van een (directe) prestatie van de medewerker. Standaardbeloning (salaris) wordt in principe niet onderzocht, tenzij hier door de respondenten zelf iets over wordt gezegd in relatie tot prestatiebeloning. Zie voor verdere uitleg over (de verschillende vormen van) prestatiebeloning hoofdstuk 5.

Daarnaast wordt in deze scriptie zowel de term 'prestatiebeloning' als de term 'Bewuste Beloning' gehanteerd. Deze twee termen worden allebei gebruikt, omdat de term 'prestatiebeloning' gehanteerd wordt in de wetenschappelijke literatuur en 'Bewuste Beloning' de term is die operationeel is binnen de Raad voor de Kinderbescherming. Deze scheidslijn zal ook voor dit onderzoek worden aangehouden. Wanneer de wetenschappelijke literatuur besproken wordt, zal 'prestatiebeloning' centraal staan. Wanneer de praktijksituatie van de Raad voor de Kinderbescherming bestudeerd wordt zal de term 'Bewuste Beloning' centraal staan.

Tenslotte wordt in deze scriptie zowel gesproken over 'de Raad' als over 'de locatie Zwolle/Almelo'. In beide gevallen mag u hier 'de Raad voor de Kinderbescherming' lezen.

In dit onderzoek zal eerst het wetenschappelijk perspectief, de rol van de onderzoeker en de gehanteerde wetenschappelijke discipline worden toegelicht (hoofdstuk 1). Vervolgens zal er enige achtergrondinformatie gegeven worden rondom (de ontwikkelingen binnen) de Raad voor de Kinderbescherming en de publieke sector (hoofdstuk 2). Daarna wordt de relevantie van het onderzoek besproken en volgt de verantwoording van de onderzoeksmethoden (hoofdstuk 3 en 4). Vervolgens wordt de definiëring van prestatiebeloning besproken, zodat de Bewuste Beloningsvorm zoals dit gestalte krijgt binnen de Raad voor de Kinderbescherming, gepositioneerd kan worden binnen alle andere vormen van prestatiebeloning (hoofdstuk 5). Hierop volgt het theoretisch kader, waarin allerlei facetten en effecten rondom prestatiebeloning vanuit de wetenschappelijke literatuur besproken worden (hoofdstuk 6). In het daarop volgende hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten besproken (hoofdstuk 7), gevolgd door een vergelijking tussen het theoretisch kader en de praktijk binnen de Raad voor de Kinderbescherming (hoofdstuk 8). Na deze vergelijking wordt er een antwoord gegeven op de hoofdvraag en worden er aanbevelingen gedaan (hoofdstuk 9). Tenslotte zal dit onderzoek zelf besproken worden, om te kijken wat sterke punten van het onderzoek zijn, wat punten van discussie zijn en waar (naar aanleiding van dit onderzoek) toekomstig onderzoek zich op zou kunnen richten (hoofdstuk 10).



## Hoofdstuk 1

### **Het wetenschappelijk perspectief, de rol van de onderzoeker en de wetenschappelijke discipline**

#### **1.1 Het wetenschappelijk perspectief**

Dit onderzoek richt zich op de *ervaring* van de medewerker van de Raad voor de Kinderbescherming met 'Bewuste Beloning'. Daarmee richt dit onderzoek zich vooral op het vergaren van 'Type II-kennis'. Het gaat hierbij om de betekenis die medewerkers geven aan 'Bewust Belonen'. Vanuit deze betekenisgeving door de medewerkers valt een 'geconstrueerde werkelijkheid' af te leiden. De zoektocht naar dit type kennis hangt samen met het *'interpretatief sociaal wetenschappelijk perspectief'*. Volgens dit wetenschappelijk perspectief is de werkelijkheid niet objectief bepaalbaar (Easterby-Smith, 1991). De werkelijkheid wordt geconstrueerd door mensen die zich begeven in een specifieke sociale context. Deze context heeft invloed op hoe de actoren de wereld zien en ervaren. Met dit onderzoek wordt dus een beeld samengesteld door actoren die worden beïnvloed door hun eigen omgeving waarin zij participeren.

Wanneer we deze gegevens terugkoppelen naar het concrete resultaat van dit onderzoek, dan zien we dat er vanuit het type kennis dat wordt gezocht, samenhangend met het wetenschappelijke perspectief, er een werkelijkheid (beeld of resultaat) vanuit het perspectief van de werknemer ontstaat. Deze werkelijkheid bestaat uit het *beeld* dat de medewerkers geven over hun ervaring met bewuste beloning. Deze ervaring is geen algemeen extern generaliseerbare waarheid. De ervaring van de medewerker met Bewuste Beloning komt juist voort uit de sociale context waarin het onderzoek plaatsvindt. Het resultaat van het onderzoek is dus alleen een geconstrueerde werkelijkheid *binnen* de organisatie. Deze werkelijkheid kan wel aanwijzingen bieden voor andere omgevingen waar Bewuste Beloning wordt toegepast.

#### **1.2 Rol van de onderzoeker**

In paragraaf 1.1 lijkt het alsof 'de werkelijkheid' vanuit de onderzoeksgroep zelf naar voren komt. Eerdere theorievorming rondom het onderwerp speelt echter ook een belangrijke rol bij interpretatief onderzoek. De gedachte van dit type onderzoek is namelijk dat de theorie de onderzoeker in een bepaalde richting stuurt. Een onderzoeker kan proberen zo veel mogelijk 'blanco' te blijven ten opzichte van zijn of haar onderzoek, maar hij of zij zal hier echter nooit volledig in slagen. De onderzoeker neemt namelijk zelf een onvermijdelijke actieve en sturende rol in bij het vorm geven van het onderzoek. Zoals Maso en Smaling (1998) het stellen:

*"De onderzoeker speelt een actieve rol, waarbij denken, combineren, creativiteit en kennis erg belangrijk zijn."* (Maso et al., 1998)

De onderzoeker kan zijn eigen ideeën, theorieën, opvattingen en kennis dus niet uitsluiten. De onderzoeker moet hier juist een beroep op doen om zijn of haar onderzoek te kunnen vormgeven. Tegelijkertijd vindt hierbij dus wel sturing plaats, hetgeen de richting en uitkomsten van het onderzoek beïnvloedt. Zoals Boeije (2005) het stelt:

*"De onderzoeker is doorlopend over de gegevens aan het nadenken en is deze voortdurend aan het interpreteren."* (Boeije, 2005, p.63)

Hoewel deze sturing onvermijdelijk is, komt het de transparantie wel ten goede wanneer duidelijk gemaakt wordt waar de onderzoeker expliciet gestuurd heeft in het onderzoek. Hierin kan onmogelijk volledigheid worden betracht (aangezien sturing in talloze details naar voren kan komen), maar enige toelichting hierop is wel mogelijk.

#### *1.2.1 Afbakening: de keuze van het onderwerp*

Eenzijds kan het onderwerp van deze scriptie als een ‘gegeven’ worden beschouwd. Het gaat over ‘Bewuste Beloning’. Hierin zijn echter wel keuzes gemaakt om bepaalde aspecten van Bewuste Beloning wél mee te nemen en andere niet (zie paragraaf 2.7). Daarnaast zijn de deelvragen die centraal staan in deze scriptie (zie inleiding) niet uitputtend. Er kunnen nog meer deelvragen worden bedacht om de inzichtelijkheid rondom ‘Bewuste Beloning’ in kaart te brengen (zoals het verschil in beleving tussen verschillende functies).

#### *1.2.2 De afbakening van de onderzoeksgroep*

Een andere vorm van sturing is de afbakening van de onderzoeksgroep geweest (zie paragraaf 4.6). Door de medewerkers te onderzoeken die direct verantwoordelijk zijn voor het primaire proces, worden de ondersteunende medewerkers niet meegenomen. Dit beïnvloedt het uiteindelijke onderzoeksresultaat. Wanneer alleen ondersteunende medewerkers waren onderzocht, of wanneer er een samenstelling van beide groepen was gemaakt waren er wellicht andere onderzoeksresultaten naar voren gekomen.

#### *1.2.3 De vragen in de interviews*

Tenslotte hebben ook de vragen in de interviews voor sturing gezorgd. Hoewel de onderzoeker geprobeerd heeft zo veel mogelijk open vragen te stellen (zie paragraaf 4.3), is het voorkómen van sturing echter onmogelijk gebleken. Tijdens de interviews heeft de onderzoeker soms om bevestiging gevraagd: “bedoelt u nu te zeggen dat...”. Hoewel dergelijke vragen beperkt zijn gebleven, kan hier wel een vorm van sturing hebben plaats gevonden. Daarnaast zijn tijdens de interviews vragen gesteld die per definitie al sturend zijn. De vragen bepaalden waar het interview wél en niet over ging (zie bijlage III).

### **1.3 Psychologische benadering van prestatiebeloning**

Zoals in paragraaf 6.3 te lezen is, is prestatiebeloning door zowel economen als psychologen onderzocht. Vooraf moet vermeld worden dat voor dit onderzoek de keuze is gemaakt om prestatiebeloning voornamelijk vanuit een psychologisch perspectief te bestuderen. Dit betekent dat vooral *gedrag en motivatie* rondom prestatiebeloning is onderzocht en bestudeerd. Deze scriptie heeft niet tot doel gehad een economisch model te ontwikkelen rondom de effecten van prestatiebeloning binnen de Raad voor de Kinderbescherming. Deze scriptie heeft zich dan ook uitsluitend gericht op het beschrijven van de ervaringen van de medewerkers en het inzichtelijk maken van het ervaren effect op hun gedrag. Dit wil echter niet zeggen dat de economische benadering geheel achterwege wordt gelaten. Er zijn belangrijke economische principes die ten grondslag liggen aan het denken over prestatiebeloning. Vandaar dat hier ook zeker aandacht voor is in deze scriptie (zie paragraaf 6.3.1). Om de deelvraag te kunnen beantwoorden welke ervaringen en welke effecten van prestatiebeloning worden beschreven in de wetenschappelijke literatuur, zijn voornamelijk psychologische, maar ook economische studies gebruikt. Voor het analyseren van de data en het beschrijven van de resultaten is echter voor een meer psychologische benadering gekozen.

## Hoofdstuk 2

### ***Achtergrondinformatie rondom de Raad voor de Kinderbescherming en de ontwikkelingen binnen de publieke sector en de Raad voor de Kinderbescherming***

#### **2.1 Vooraf**

Het Bewuste Beloningsbeleid binnen de Raad voor de Kinderbescherming staat niet op zichzelf. Publieke organisaties hebben in de afgelopen decennia veel veranderingen doorgemaakt en het beloningsbeleid heeft daarin een belangrijke rol gespeeld. Hieronder wordt het veranderingsproces van overheidsinstellingen en het daarbij gepaard gaande beloningsbeleid beschreven. Dit wordt voorafgegaan door een beschrijving van de Raad voor de Kinderbescherming als organisatie. Het hoofdstuk wordt afgesloten door een beschrijving van het Bewuste Beloningsbeleid, zoals dit gestalte heeft gekregen binnen de Raad.

#### **2.2 Beschrijving van de Raad voor de Kinderbescherming**

##### *2.2.1 De geschiedenis van de Raad*

Voor de 19<sup>e</sup> eeuw was in de Nederlandse wet nog niets te vinden over de bescherming van kinderen. Het was voornamelijk de taak van weeshuizen om zich te ontfemen over wezen of verwaarloosde kinderen. Pas in 1901 werden de zogenaamde 'Kinderwetten' aangenomen, welke de bescherming van het kind moesten waarborgen. In 1905 werden de 'voogdijraden' ingesteld welke de taak hadden om de rechter te adviseren, kinderen op te vangen en toe te zien op het werk van tehuizen. In 1922 werd er een nieuwe maatregel ingevoerd: de ondertoezichtstelling. Hierdoor werd het mogelijk een gezin te begeleiden via een gezinsvoogd. Tegelijk met deze nieuwe maatregel werden er ook speciale kinderrechtvaarders aangesteld. Vanaf 1956 kwam er een nieuwe opzet van de voogdijraden. Zij gingen over in de 'raden voor de kindbescherming'.

In de jaren zeventig kwam er veel kritiek op de werkwijze van de Raad voor de Kinderbescherming. Dit leidde tot diverse onderzoeken en in 1989 werd de wet op de jeugdhulpverlening aangenomen. De raden moesten zich door wetgeving voortaan nadrukkelijker gaan bezighouden met het onderzoek. Voor hulp moesten kinderen en gezinnen doorverwezen worden naar andere instanties. Vanaf dat moment is de Raad voor de Kinderbescherming een 'tweedelijns'-organisatie geworden, waarbij er een nauwe samenwerking bestaat tussen de ketenpartners.

Eind jaren tachtig kwam er opnieuw kritiek op de Raad voor de Kinderbescherming. De voornaamste kritiek was de ontbrekende deskundigheid van raadsmedewerkers. Bij de Raad voor de Kinderbescherming leidde dit in de jaren negentig tot een discussie over de organisatiestructuur en de kerntaken. Om meer deskundigheid in huis te halen, is de Raad gaan werken met pedagogen en psychologen. Door diverse organisatieveranderingen en een reorganisatie in 2005 (zie paragraaf 2.6.5) heeft dit uiteindelijk geleid tot de huidige organisatie: één Raad voor de Kinderbescherming met een Landelijke Directie, een Landelijk Bureau en 22 lokale vestigingen. Zie bijlage VIII voor een organisatiestructuur (bron historie: internetsite Raad voor de Kinderbescherming, 10 januari 2008).

De Raad voor de Kinderbescherming probeert zichzelf steeds te vernieuwen en te moderniseren, zodat er een goede aansluiting gevonden kan worden met de samenleving en het kind zo optimaal mogelijk beschermd wordt. Om dit te bewerkstelligen heeft de Raad voor de Kinderbescherming een duidelijke organisatiecultuur voor ogen (zie bijlage VI) en zijn er diverse projecten in het leven geroepen die bij moeten dragen aan de bescherming van het kind. Hieronder is een overzicht van een aantal actuele projecten welke hiertoe bijdragen.

Project	Beschrijving
Doorbraak	Het doel van dit project is het verkorten van de wacht- en doorlooptijden.
Anders werken	Door het project 'Anders werken' zijn de medewerkers van de Raad in staat gezinssituaties sneller in kaart te brengen. Dit is mogelijk omdat de medewerkers middels dit project veel minder zaken tegelijk krijgen.
Beter beschermd	Binnen het project 'Beter Beschermd' trachten de instanties Bureaus Jeugdzorg, de Raad voor de Kinderbescherming en de kinderrechtshouders nauwer samen te werken. Op deze manier moeten zij binnen twee maanden een kindbeschermingsmaatregel kunnen treffen.

Bron: Over de Raad voor de Kinderbescherming, 2004

### 2.2.2 De missie van de Raad voor de Kinderbescherming

De Raad voor de Kinderbescherming voert een aantal belangrijke taken uit. De voornaamste taak van de Raad voor de Kinderbescherming is het opkomen voor de rechten van 'het kind in de knel'. De kerntaken van de Raad worden het beste weer gegeven door de missie die binnen de Raad centraal staat:

*“De Raad komt op voor de rechten van het kind, van wie de ontwikkeling en opvoeding worden bedreigd. De Raad schept voorwaarden om die bedreiging op te heffen of te voorkomen. De Raad doet onderzoek, adviseert in juridische procedures en kan maatregelen of sancties voorstellen. De Raad werkt nauw samen met andere instanties.”*

(Meerjarenbeleidsplan Raad voor de Kinderbescherming, 2005-2008, p.8)

### 2.2.3 De Raad: een publieke organisatie?

De Raad voor de Kinderbescherming valt als geheel onder het bestuur van het Ministerie van Justitie (Over de Raad voor de Kinderbescherming, 2004). Aangezien de Raad voor de Kinderbescherming een zuivere overheidsinstelling is, kan de Raad voor de Kinderbescherming beschreven worden als een publieke organisatie. Volgens Noordegraaf en Teeuw (2003) vervaagt echter de grens tussen publieke en private organisaties. Dit heeft te maken met het feit dat bestaansredenen en formele kenmerken volgens hen niet altijd voldoende zijn om onderscheid te maken tussen publieke en private organisaties. In hoeverre de Raad voor de Kinderbescherming naast publieke ook private kenmerken kan hebben, wordt besproken in de paper over de publieke dimensie van de Raad voor de Kinderbescherming (zie bijlage IX).

### 2.2.4 De medewerkers van de Raad

Binnen de Raad voor de Kinderbescherming werken zes soorten type medewerkers. Deze medewerkers houden zich bezig met de taken rondom het primaire proces. Hieronder volgt een korte beschrijving van de verschillende functies. Dit is echter een globale indicatie van de werkzaamheden van de werknemers van de Raad. Voor een uitgebreid overzicht van de taken van de medewerkers die direct verantwoordelijk zijn voor het primaire proces, zie bijlage VII.

<b>Functie</b>	<b>Beschrijving</b>
1. Administratief medewerkers	<i>Voeren de administratieve taken binnen de Raad uit. De werkzaamheden bestaan onder andere uit administratief ondersteunen, inbrengen van gegevens, archiveren, telefoondienst.</i>
2. Gedragsdeskundigen	<i>Gedragsdeskundigen ondersteunen de raadsonderzoekers en de taakstrafcoördinatoren als er in zaken specifieke gedragsdeskundige (psychologische of pedagogische) kennis vereist is. Ook kunnen zij waar nodig bij kinderen een onderzoek afnemen. Op deze manier wordt de afhandeling van zaken van Raadsonderzoekers en Taakstrafcoördinatoren verder geprofessionaliseerd en de kwaliteit van het werk van de Raad verhoogd.</i>
3. Taakstrafcoördinatoren	<i>Taakstrafcoördinatoren coördineren taakstraffen voor jongeren die een taakstraf hebben gekregen onder het minderjarigen strafrecht. De jongeren worden door de taakstrafcoördinatoren geplaatst op een werkplek of cursus/training waar zij hun taakstraf kunnen uitvoeren. De taakstrafcoördinator ziet toe op de correcte uitvoering van de taakstraf en rapporteert het verloop aan de officier van justitie. Het is tevens aan de taakstrafcoördinatoren om nieuwe plekken te creëren waar jongeren hun taakstraf kunnen uitvoeren. Ook onderhoudt de taakstrafcoördinator contact met vertegenwoordigers van reeds bestaande projecten.</i>
4. Raadsonderzoekers	<i>Raadsonderzoekers verrichten onderzoek, bijvoorbeeld om te bepalen of er een kindbeschermingsmaatregel noodzakelijk is, of om de officier van justitie een strafadvies te geven.</i>
5. Teamleiders	<i>De teamleiders geven leiding aan de hierboven genoemde medewerkers.</i>
6. Stafmedewerkers	<i>De stafmedewerkers zijn medewerkers die ondersteuning bieden aan de directeur en aan de lijn. De P&amp;O-medewerkers en beleidsmedewerkers zijn hier een voorbeeld van.</i>

In de onderzoeksvraag wordt gesproken over ‘de medewerker’. Concreet zijn dit de medewerkers binnen de Raad voor de Kinderbescherming die direct verantwoordelijk zijn voor het primaire proces (De taakstrafcoördinatoren, de raadsonderzoekers en de teamleiders). De medewerkers die ondersteunend zijn aan het primaire proces, zijn niet meegenomen (zie paragraaf 4.6).

## 2.3 De ‘andere’ overheid en New Public Management

Sinds de jaren tachtig wordt er in toenemende mate New Public Management (NPM) toegepast binnen publieke organisaties. Het gaat met NPM globaal om het efficiënter laten opereren van overheidsinstellingen. Noordegraaf (2004) noemt deze ontwikkeling ook wel ‘bedrijfsmanagement’ en hij beschrijft de visie achter deze ontwikkeling als volgt:

*“Publieke organisaties zijn te vergelijken met gewone bedrijven die op een markt opereren, en moeten dienovereenkomstig gerund worden (...)  
Organisaties, bestuur en beleid moeten strak, simpel en soepel worden aangepakt. (...) Het komt er vooral op neer dat bedrijven goed en goedkoop worden gerund – dat eenvoudige structuren, doelgerichte culturen en stevige strategieën worden gerealiseerd.” (Noordegraaf, 2004, p.97, p.132)*

### 2.3.1 De spanning rondom NPM

NPM kan spanning veroorzaken voor publieke organisaties. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer middelen (efficiënte maatregelen), volgens De Bruijn en Van Helden (2007), een doel opzich worden. Het hogere doel van publieke organisaties kan daarbij in het gedrang komen. Echter, veelal wordt aangenomen dat performance verbeteringen in de publieke sector per definitie het publieke belang dienen (Brereton et al., 1999).

Met de NPM-implicaties binnen de publieke sector zou gesteld kunnen worden dat publieke organisaties steeds meer private karakteristieken gaan vertonen. Een veelgehoord motto binnen NPM is niet voor niets *‘run government like a business!’*. De doorvoering van bedrijfsmachtige managementimplicaties binnen overheidsinstellingen kan de publieke identiteit binnen deze organisaties danig veranderd hebben. Deze verandering is treffend verwoord door Brereton en Temple (1999):

*“The concept of a unique public sector ethos has been most seriously challenged by the growth of agencies which straddle the boundaries between the state and civil society.” (Brereton et al., 1999, p. 461)*

In bijlage IX is uitgebreider te lezen over de veranderingen binnen de publieke sector en in hoeverre de Raad voor de Kinderbescherming beschikt over een publieke identiteit. De toename van NPM-maatregelen binnen de Raad voor de Kinderbescherming worden besproken onder paragraaf 2.5.

### 2.3.2 NPM: een verplicht nummer?

Hoewel NPM in grote mate wordt toegepast binnen publieke organisaties, stelt Noordegraaf (2004) dat dit lang niet altijd een vrijwillige keuze is. Hij stelt zelfs dat het toepassen van NPM een *‘onmogelijke maar onvermijdelijke’* keuze is. De turbulente omgeving van publieke organisaties maakt namelijk dat de druk op publieke organisaties zeer hoog komt te liggen. Hierdoor zien publieke organisaties zich genoodzaakt om efficiënte maatregelen te treffen om de werkdruk aan te kunnen. In hoeverre dit ook van toepassing is op de Raad voor de Kinderbescherming wordt besproken in paragraaf 2.5.



## 2.4 De ontwikkeling van prestatiebeloning binnen de publieke sector

Voor het creëren van een ‘andere overheid’ is het belangrijk dat ook de cultuur en werkwijze van publieke organisaties verandert. Eén manier om de werkwijze van publieke organisaties te veranderen is bijvoorbeeld het toepassen van prestatiebeloning. Wanneer een beloning namelijk onafhankelijk van de prestatie wordt uitgekeerd, draagt dit nauwelijks bij aan de beoogde ‘resultaatgerichte’ NPM-cultuur. Rennison (2007) heeft onderzoek gedaan naar de invoering van een nieuw betalingssysteem (New Pay) in Denemarken. Hij formuleerde het ‘oude’ beloningssysteem als volgt:

*“The old system is discarded as a barrier to modernization and the renewal of the public sector and the New Pay reform is intended to bring about significant changes.”* (Rennison, 2007, p.148)

Diverse overheidsinstellingen trachten daarom via het financiële beleid de cultuur te beïnvloeden en te veranderen richting bedrijfsmanagement. Volgens Osterloh en Frey (2002) gebeurt dit in toenemende mate:

*“In the public sector, efforts to raise productivity in the wake of New Public Management have also resulted in attempts to variable adjust the compensation of public employees to their performance. This means that firms and public administrations increasingly rely on price incentives, i.e. on extrinsic motivations.”* (Osterloh et al., 2002, p.107)

In navolging van veel organisatorische maatregelen vinden er dus ook veel financiële maatregelen plaats binnen publieke organisaties. Zo heeft bijvoorbeeld het Centraal Plan Bureau in 2003 een nieuw beoordelings- en beloningsbeleid ontwikkeld. Het doel van dit nieuwe beleid is om medewerkers *‘te stimuleren zich verder te ontwikkelen en om resultaatgericht te werken’*. Volgens Osterloh en Frey (2002) en Rennison (2007) staat prestatiebeloning dan ook niet los van NPM. Rennison (2007) stelt dat prestatiebeloning een doelgericht middel is om de prestatie van de organisatie te optimaliseren:

*“The New Pay reform does not represent an innocent management technology, but a productive ‘management policy’ drawing on conflicting codes that establish specific distinctions for rewarding workplace successes, special forms for the exercise of management, and distinct boundaries for being an employee.”* (Rennison, 2007, p.165)

Volgens Jenkins en Coens (2000) is het doel van prestatiebeloning om de grip op de prestatie van de medewerker te vergroten. Mardsen (2003) heeft onderzoek gedaan naar prestatiebeloning in diverse OECD landen<sup>1</sup>. Uit zijn onderzoek kwamen nog een aantal andere algemene doelen van prestatiebeloning naar voren:

Doelen van Prestatiebeloning binnen de publieke sector	
1.	Verbetering motivatie medewerker
2.	Verbetering doelstelling organisatie
3.	Organisatieverandering en nieuwe werkmethodes op het werk introduceren
4.	Discussie over kwaliteit
5.	Betere selectie van personeel

Bron: Mardsen, 2003

<sup>1</sup> OECD staat voor ‘Organisation for Economic Cooperation and Development’ en is een samenwerkingsverband van 30 landen, verspreid over de hele wereld. Binnen dit verband wordt op internationaal niveau sociaal en economisch beleid besproken, gecoördineerd en afgestemd.

Welke intentie de Raad voor de Kinderbescherming heeft gehad met Bewuste Beloning zal in paragraaf 5.6 verder worden toegelicht.

## 2.5 NPM binnen de Raad voor de Kinderbescherming

*“De organisatie moet slagvaardiger kunnen reageren op behoeften van de ketenpartners, de samenwerking in de regio moet worden verbeterd. Tevens beoogt HBS een cultuuromslag. (...) Een cultuuromslag naar een meer slagvaardige organisatie, waar managers en medewerkers vanuit hun professionaliteit hun eigen rol en verantwoordelijkheden nemen.”*

(Ambitiedocument vernieuwing HRM, 2005, p.1, 4)

Niet alle publieke organisaties hebben de NPM-ontwikkeling volledig meegemaakt. Er bestaan verschillen in hoeverre publieke instanties NPM toepassen. Voor deze scriptie is het dus de vraag in hoeverre de Raad voor de Kinderbescherming zelf ook NPM toepast. Een aantal organisatie-elementen wijzen hier wel op. Allereerst heeft de Raad voor de Kinderbescherming bijvoorbeeld grote aandacht voor het behalen van de productie. Medewerkers worden geacht aan een zekere productienorm te voldoen en worden hier ook op afgerekend. Bovendien is het behalen van de productienorm in meer of mindere mate verbonden aan het al dan niet ontvangen van een Bewuste Beloning (zie bijlage IV). In paragraaf 2.4 zagen we al dat een dergelijke vorm van prestatiebeloning gezien kan worden als een onderdeel van de NPM-ontwikkeling. Tenslotte zijn de projecten ‘Doorbraak’ en ‘Anders werken’ erop gericht de Raad voor de Kinderbescherming efficiënter en effectiever te laten opereren. Door ‘gestroomlijnde managementprocessen’ is getracht de wachttijden voor kinderen te verkorten.

Overigens moet worden opgemerkt dat met de constatering dat de Raad voor de Kinderbescherming een NPM-ontwikkeling bewerkstelligt, hier niet een moreel oordeel over geveld wordt. Het betreft slechts een feitelijke constatering hetgeen duidelijk maakt tegen welke achtergrond Bewuste Beloning plaatsvindt. Wanneer uit de resultaten blijkt dat er met betrekking tot Bewuste Beloning morele bezwaren zijn, dan zullen deze in de discussie besproken worden. In bijlage IX is een verdere uiteenzetting te vinden rondom NPM in het algemeen en specifiek binnen de Raad voor de Kinderbescherming.

## 2.6 De ontwikkeling van Bewuste Beloning binnen de Raad voor de Kinderbescherming en de huidige procedure

### 2.6.1 De invoering van Bewuste Beloning

Bewuste Beloning bestaat al geruime tijd binnen de Raad voor de Kinderbescherming. Op basis van een bepaling in het Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren 1984 (BBRA) van de Raad voor de Kinderbescherming kregen medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming jarenlang automatisch een jaarlijkse periodiek (bron: *Uitvoering circulaire prestatie en gedrag, oordeelsvorming en belonen*, 2007). Begin jaren tachtig is echter besloten om het toekennen van deze periodiek te verbinden aan de prestatie van de medewerker. Het is niet geheel duidelijk wanneer het Bewuste Beloningsbeleid vervolgens is ingevoerd. Volgens diverse medewerkers en de afdeling P&O moet dit ongeveer eind jaren tachtig of begin jaren negentig geweest zijn.



Bewuste Beloning is door de jaren heen steeds veranderd van vorm en inhoud. Niet alleen de hoogte van de beloning heeft gefluctueerd, ook de manier waarop dit instrument werd ingezet is meerdere malen herzien. In respectievelijk 1997 en 2003 is het Bewuste Beloningsbeleid officieel aangepast. Daarnaast hebben regio's door de jaren heen hun eigen draai kunnen geven aan het Bewuste Beloningsbeleid. Hieronder volgen enkele paragrafen die inzichtelijk maken hoe Bewuste Beloning door de jaren heen is toegepast en hoe dit anno 2008 wordt gedaan.

### 2.6.2 Het doel van het Bewuste Beloningsbeleid

Het is onduidelijk wat het (formele) doel van het Bewuste Beloningsbeleid van de Raad precies is. Een formeel beleidsdocument ontbreekt. Er zijn wel interne documenten die het Bewuste Beloningsbeleid bespreken, maar nergens wordt het formele doel van het Bewuste Beloningsbeleid beschreven. In die zin ontbreekt er een formele 'visie' op het Bewuste Beloningsbeleid. Slechts een document van het Ministerie van Justitie kan enig inzicht bieden in het doel van het Bewuste Beloningsbeleid:

*"Het evalueren van competenties en prestaties is een belangrijke basis voor (bewuste) beloningsbeslissingen."*  
Uitvoering circulaire prestatie en gedrag, oordeelsvorming en belonen, 2007, 2006, p.1)

Dit document is echter afkomstig van het Ministerie van Justitie. Derhalve is het geen document dat uitsluitel geeft over het doel van Bewuste Beloning binnen de Raad voor de Kinderbescherming. De vraag blijft dus, wat precies de formele bedoeling is van het Bewuste Beloningsbeleid binnen de Raad voor de Kinderbescherming.

Uit een memo van de afdeling P&O blijkt dat er met Bewuste Beloning op de volgende zaken gestuurd wordt door het management:

Type sturing
Sturen op gewenst gedrag
Sturen op de prestatie
Sturen op het behoud van de medewerker

(Bron: Memo Raad voor de Kinderbescherming: "Criteria bewust belonen 2008", p.2)

Ook hieruit kan echter geen formeel doel worden afgeleid. Het is slechts een formele constatering waarop bewust beloond wordt binnen de Raad voor de Kinderbescherming. Overigens moet er onderscheid gemaakt worden tussen het *formele doel* van het Bewuste Beloningsbeleid enerzijds en het *ervaren doel* anderzijds. Hoe de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming het doel van het Bewuste Beloningsbeleid ervaren, wordt besproken in hoofdstuk 7.

### 2.6.3 De verandering in transparantie

Na de introductie van Bewuste Beloning werd er nog nauwelijks gezocht naar transparantie. Sterker nog, vanuit het management werden werknemers aangespoord om vooral te zwijgen over het feit dat zij een Bewuste Beloning hadden gekregen (bron: Interview P&O-medewerker Raad voor de Kinderbescherming, 17 april 2008). Bewuste Beloning werd verdeeld onder de medewerkers, zonder dat er openlijk gecommuniceerd werd wie waarom een Bewuste Beloning kreeg. Na de herziening van het Bewuste Beloningsbeleid in 2003 is hierin echter verandering gekomen. Vanaf toen werd het steeds transparanter welke medewerkers een Bewuste Beloning kregen en waarom (bron: Bewust Belonen Functioneringsgratificaties, 2003).

#### 2.6.4 De verandering in criteria

Vanaf 2003 zijn er specifieke criteria opgesteld op grond waarvan Bewuste Beloning wordt toegekend. Deze criteria worden sindsdien ieder voorjaar bekend gemaakt bij de medewerkers van de Raad:

*“De richtinggevende criteria worden intern goed bekend gemaakt en alle personeelsleden worden ieder jaar opgeroepen om ook zelf personeelsleden voor te dragen”*  
(Prestatie en gedrag, oordeelsvorming en belonen, 2006, p.7)

Voor 2003 bestonden deze criteria nog niet. Het was aan de teamleider om te bepalen wie er een ‘uitzonderlijke prestatie’ had geleverd en wie derhalve een bewuste beloning moest krijgen. Voor 2007 gold al wel dat medewerkers de ‘100 procent productie’-norm moesten halen, wilde men in aanmerking kunnen komen voor Bewuste Beloning. Een productie onder de 100 procent mocht in principe nooit tot een Bewuste Beloning leiden. Teamleiders zijn echter dikwijls op eigen wijze met deze regel om gegaan.

Tegenwoordig bestaan er weliswaar criteria op grond waarvan de Bewuste Beloning wordt toegekend, maar de teamleider blijft ‘het laatste woord’ hebben. Het voldoen aan criteria betekent dus niet dat medewerkers *automatisch* een Bewuste Beloning krijgen. Het blijft aan de teamleider om te bepalen welke medewerkers het (meer dan) waard zijn om een Bewuste Beloning te ontvangen. De teamleider heeft echter geen ‘card blanche’ om te bepalen wie hij of zij wel of niet een Bewuste Beloning geeft. De teamleiders voeren allereerst overleg met elkaar om te bepalen welke medewerkers bewust beloond moeten worden. Tijdens dit teamleidersoverleg (TLO) moeten de teamleiders beargumenteren wie waarom een Bewuste Beloning krijgt. Vervolgens bevragen de teamleiders elkaar of deze beargumentering correct en voldoende is. Daarna worden de beloningsvoorstellen voorgelegd aan de directeur van de regio. De directeur kan de voorstellen vervolgens goed- of afkeuren. De criteria voor 2007 zijn anders dan die van 2008. Na intensief overleg tussen de OR, teamleiders, P&O en de regiodirecteur zijn de criteria voor 2008 aangepast. Zo geldt voor 2008 dat de ‘100 procent productievoorwaarde’ minder belangrijk is dan in 2007. Verder wordt bijvoorbeeld extra gelet op elementen die aansluiten bij het jaarplan voor 2008. Tenslotte is door de regio Overijssel besloten dat er voor 2008 verschillen mogen bestaan tussen de locaties Almelo en Zwolle waarop Bewust Beloond wordt. In bijlage IV worden alle criteria waarop bewust beloond wordt, genoemd en verder toegelicht. In hoeverre deze criteria bekend zijn bij de werknemer wordt besproken bij de resultaten (zie hoofdstuk 7) (bron: Prestatie en gedrag, oordeelsvermogen en belonen, 2006).

#### 2.6.5 Het spanningsveld tussen nationaal en lokaal beleid

De Raad voor de Kinderbescherming kent een spanningsveld tussen het nationale en het lokale beleid. Vroeger had elke regio van de Raad min of meer zijn eigen beleid. Iedere regiodirecteur kon samen met teamleiders een bepaalde koers uitzetten. Het gevolg was, dat er tussen de verschillende locaties van de Raad veel verschillen zaten. In 2005 is er binnen de Raad voor de Kinderbescherming een reorganisatie doorgevoerd. Deze reorganisatie werd ‘Herinrichting Besturingstructuur’ (HBS) genoemd en heeft de organisatie qua structuur en strategie veranderd. Hierdoor is er een plattere organisatie ontstaan, waarbij het Landelijk Bureau van de Raad centraal is komen te staan (bron: Interview P&O-medewerker Raad voor de Kinderbescherming, 17 april 2008). Met de reorganisatie kwam er een omschakeling van een gedifferentieerd beleid naar een centraal beleid. Ondanks deze verandering hebben de regio’s na de reorganisatie wel nog steeds ruimte om eigen prioriteiten te stellen. De regiodirecteur stelt aan het begin van het jaar een jaarplan op waarin hij aangeeft wat de regio wil en

welke middelen hiervoor nodig zijn. Waar vroeger echter nog veel verschillen waren, wijkt het regionale jaarplan nu weinig af van het centraal opgestelde doel. Binnen de Raad is nu echter wel discussie gaande in hoeverre er één landelijk beleid moet zijn en/of in hoeverre lokale raden hun eigen beleid mogen voeren. Deze discussie is ook toepasbaar op het gebied van Bewust Belonen. Bewust belonen is op landelijk niveau ingevoerd, maar iedere locatie kan hier een eigen interpretatie aan geven. Deze interpretatieruimte is zichtbaar in de locatie Overijssel bijvoorbeeld, waar in het afgelopen jaar een discussie gevoerd is waar precies op beloond moet worden. Hieruit blijkt dat dit niet iets is dat landelijk wordt opgelegd, maar dat de locaties hier zelf invulling aan mogen geven. Het is de vraag in hoeverre de locaties ook in de toekomst een eigen beleid mogen voeren en/of in hoeverre het landelijke bureau het beleid moet bepalen (bron: Interview P&O-medewerker Raad voor de Kinderbescherming, 17 april 2008).

### 2.6.6 De omvang van de beloning

De omvang van de bewuste beloning is niet elk jaar hetzelfde. De omvang van de beloning is afhankelijk van het jaarlijkse budget en het aantal mensen waar bewuste beloning aan wordt uitgekeerd. Dus het budget gedeeld door het aantal genomineerde werknemers bepaalt de omvang van het bedrag. De omvang fluctueert de laatste jaren tussen de €300 en €1500 per medewerker. Een bedrag tussen de €500 en €750 per fte kan over de jaren heen als gemiddelde worden beschouwd. Verder geldt dat de bewuste beloning niet meer mag zijn dan 10% van het bruto jaarsalaris (bron: Bewust Belonen Functioneringsgratificaties, 2003).

Het budget voor bewuste beloning in 2008 is ten opzichte van 2007 sterk gedaald. Waar in 2007 een bedrag van €300 beschikbaar was per fte, is dat in 2008 nog slechts een bedrag van €67 per fte. Dit betekent dat er qua budget in 2008 een beduidend minder groot bedrag kan worden uitgekeerd aan de medewerkers (bron: Prestatie en gedrag, oordeelsvorming en belonen, 2006).

### 2.6.7 De officiële procedure versus de ervaren procedure

De beschrijving van Bewuste Beloning zoals deze officieel zou moeten functioneren, is beschreven in de voorafgaande paragrafen. Het is echter de vraag of dit ook zo ervaren wordt door de werknemers zelf. Dit wordt besproken in hoofdstuk 7.

## 2.7 Afbakening van Bewuste Beloning

Dit onderzoek betreft een specifieke vorm van prestatiebeloning (een afgeleide vorm van merit-rating, zie paragraaf 5.4.1). Binnen de Raad zijn er echter nog een aantal vormen van Bewuste Beloning, welke niet direct onderzocht worden in dit onderzoek. Dit betreft de volgende onderdelen:

Bewuste beloningsvorm	Beschrijving
Beloning aan de hand van de jaarlijkse prestatiebeoordeling	Wanneer medewerkers (extra) goed gepresteerd hebben maken zij kans op het ontvangen van een extra periodiek. Overigens is dit een vorm van structurele beloning (zie paragraaf 5.2.1).
Beloningen die sporadisch uitgekeerd worden	Teamleiders hebben de mogelijkheid om hun werknemers ook tussentijds te belonen. Dit kan via (bijvoorbeeld) een bloemetje of boekenbon.
Groepsbeloning	Tenslotte is er ook de mogelijkheid om groepen medewerkers te belonen binnen de Raad voor de Kinderbescherming. Deze beloningsvorm wordt incidenteel toegepast, bijvoorbeeld wanneer een team een lastige situatie heeft of (zeer) veel werk verricht. De omvang van de beloning is dan 50 tot maximaal 150 euro. Incidenteel is wel eens aan een complete groep een bewuste beloning gegeven. Het gaat hierbij echter wel om een uitzonderingsgeval.

Bron: Bewust Belonen Functioneringsgratificaties, 2003, p.2

De Bewuste Beloning waar dit onderzoek zich in eerste instantie op richt is de beloning (ongeveer 500-750 euro) die jaarlijks uitgekeerd wordt in oktober aan medewerkers die gedurende het afgelopen jaar (gezien de vooraf opgestelde criteria) extra goed gepresteerd hebben (zie paragraaf 2.6.4). Deze keuze wil overigens niet zeggen dat de medewerkers geen mening kunnen hebben over de laatste drie beloningsvormen. Wanneer de medewerkers hier wel een duidelijke mening over hebben of een voorkeur uitspreken voor een andere Bewuste Beloningsvorm, dan zijn deze expliciet vermeld in deze scriptie.

## **2.8 Aanleiding voor het onderzoek**

De aanleiding voor het hier gerapporteerde onderzoek, is een enquête geweest die de OR heeft gehouden onder de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming. Hieruit bleek dat de werknemers van de Raad voor de Kinderbescherming graag een onderzoek wilden naar het Bewuste Beloningsbeleid (zie bijlage V). De Raad voor de Kinderbescherming krijgt al jarenlang verschillende signalen binnen rondom het Bewuste Beloningsbeleid (bespreking OR 15 januari 2008). Daarom heeft de OR naar aanleiding van deze enquête besloten om in kaart te brengen hoe medewerkers daadwerkelijk staan ten opzichte van Bewuste Beloning. De directeur van de regio Overijssel heeft ingestemd met het onderzoek. Volgens de regiodirecteur biedt dit onderzoek mogelijkheden om ook op landelijk niveau een discussie te voeren over dit onderwerp.

## Hoofdstuk 3

### **Probleemstelling, doelstelling en relevantie van het onderzoek**

#### **3.1 Probleemstelling**

De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

*"Hoe ervaren de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming (regio Overijssel) 'Bewust Belonen' en in hoeverre heeft 'Bewust Belonen' volgens de medewerkers effect op hun functioneren?"*

Zoals in de inleiding reeds vermeld, wordt samen met deze vraag ook onderzocht *waarom* de medewerkers van de Raad ervaringen en effect beschrijven. Onder 'de medewerker' wordt raadsonderzoekers, taakstrafcoördinatoren en teamleiders verstaan.

Naast bovenstaande probleemstelling, zullen in dit onderzoek ook de volgende twee deelvragen behandeld worden:

- *"Welke ervaringen en effecten van prestatiebeloning worden beschreven in de wetenschappelijke literatuur, in het bijzonder binnen de publieke sector?"*
- *"Zijn er aanwijzingen voor een verschil in beleving van 'Bewuste Beloning' tussen de vestigingen (Almelo en Zwolle) en welke factoren spelen daarin een rol?"*

#### **3.2 Doelstelling van het onderzoek**

Dit onderzoek stelt zich ten doel:

1. Meer inzicht te krijgen in de *ervaring* van de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming met 'Bewust Belonen'. Volledigheidshalve dient hier vermeld te worden dat het niet alleen gaat om de vraag *of* mensen ervaring hebben met Bewuste Beloning, maar vooral *hoe* zij Bewuste Beloning ervaren.
2. Meer inzicht te krijgen in de *ervaren* effecten daarvan voor de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming.

De ervaringen van de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming met 'Bewust Belonen' hangen samen met de ervaringen die zij in de afgelopen jaren daarmee hebben opgedaan. Aangezien het beleid ten aanzien van Bewuste Beloning door de jaren heen steeds veranderd is, hebben ook de verschillende uitgangspunten van het beleid het beeld van de medewerkers gekleurd. Toch zal in dit onderzoek getracht worden om een actueel beeld te geven van hoe de medewerkers staan ten opzichte van het huidige Bewuste Beloningsbeleid. Wanneer de onderzoeker de indruk krijgt dat de ervaring van de medewerkers sterk gekleurd is door het Bewuste Beloningsbeleid zoals dat voorheen vorm gegeven werd, dan zal dit expliciet vermeld worden.

#### **3.3 De wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van de onderzoeksvraag**

##### *3.3.1 Wetenschappelijke relevantie*

Er is al veel wetenschappelijk onderzoek gedaan rondom prestatiebeloning. Een belangrijke vraag die aan de orde komt in de wetenschappelijke literatuur, is welk *effect* prestatiebeloning heeft op werknemers. Hier zijn echter geen eenduidige conclusies over (vergelijk bijvoorbeeld Lancaster, 1994; Mardsen, 2001; Renisson, 2007 met Janey, 2006; Lazear, 1998; Baker et al., 1988). Wel moet hierbij worden opgemerkt dat relatief veel wetenschappelijke studies kritische kanttekeningen plaatsen bij prestatiebeloning (zie naast voorgaande genoemde artikelen bijvoorbeeld ook Mardsen et al., 1998;

Ringeling, 2004). Tenslotte zijn er veel *algemene* onderzoeken naar prestatiebeloning verricht (zie bijvoorbeeld Kohn, 1993; Lancaster, 1994; Hertzberg, 2003). Daarbij wordt weinig onderscheid gemaakt in de *type beloning* en de *context* van de organisatie. Gelukkig zijn er ook diverse studies die hier wel onderscheid in maken (zie bijvoorbeeld Berenschot, 2005; Hoerr, 1999).

Het wetenschappelijke belang van dit onderzoek ligt in het feit dat het hier gaat om een onderzoek waarbij een afgebakende vorm van prestatiebeloning (een variant op merit-rating) onderzocht wordt. Waar veel wetenschappelijk onderzoek de te onderzoeken beloningsvorm en organisatiecontext niet nader specificiert (zie bijvoorbeeld Kohn, 1993), meet dit onderzoek wél een specifieke beloningsvorm binnen een afgebakende organisatiecontext. Hierdoor kunnen er, in tegenstelling tot algemeen onderzoek rondom prestatiebeloning, specifieke conclusies getrokken worden die intern geldig zijn binnen een organisatie. Hoewel er relatief veel onderzoek gedaan is rondom prestatiebeloning in de gezondheidssector (zie bijvoorbeeld Wald, 2007) en in iets mindere mate in publieke organisaties (zoals provincies), zijn de (ervaren) effecten van prestatiebeloning binnen de publieke sector relatief summier in kaart gebracht. Dit onderzoek kan dus een waardevolle bijdrage leveren aan het inzicht rondom prestatiebeloning in publieke organisaties. Tenslotte bestudeert dit onderzoek specifieke medewerkers waardoor er een geldende uitspraak gedaan kan worden over medewerkers van het primaire proces binnen een publieke organisatie.

Kortom, dit onderzoek vormt een sterk afgebakend en specifiek onderzoek. Op deze manier bestrijkt dit onderzoek een onderzoeksgebied (een niche) dat relatief onderbelicht is binnen de wetenschappelijke literatuur. Juist door dit afgebakende onderwerp kunnen er concrete wetenschappelijke conclusies getrokken worden; *welk effect heeft een specifieke beloningsvorm (een variant op merit-rating) in een specifieke organisatie (Raad voor de Kinderbescherming) in een specifieke context (de publieke sector) met een specifieke onderzoeksgroep (medewerkers primair proces)?* Dit onderzoek hoopt een belangrijke bijdrage te leveren aan het wetenschappelijke debat rondom beloning en conclusies te kunnen trekken voor een specifieke publieke organisatie. Deze conclusies kunnen mogelijk een afgeleide relevantie hebben voor ander wetenschappelijk onderzoek naar prestatiebeloning binnen publieke organisaties.

Doordat dit onderzoek zeer specifiek en afgebakend is, kan dientengevolge de wetenschappelijke relevantie beperkt zijn. Als de resultaten immers alleen geldig zijn binnen de organisatiecontext, in hoeverre kan ander (vervolg)onderzoek daarna voortbouwen op de resultaten van dit onderzoek? De wetenschappelijke waarde van dit onderzoek lijkt vooral gelegen in het feit dat het als *reflectie* kan dienen voor verder wetenschappelijk onderzoek. De conclusies die in deze scriptie naar voren komen kunnen belangrijke aanwijzingen bieden voor vervolgonderzoek. Dit onderzoek kan ook een nieuw toekomstig spoor uitzetten voor onderzoek rondom prestatiebeloning binnen de publieke sector. Het hier gepresenteerde onderzoek benadrukt namelijk het belang van de bestudering van de context om uitspraken te kunnen doen over prestatiebeloning, hetgeen tot nu toe slechts in beperkte mate wordt gedaan.



### 3.3.2 Maatschappelijke relevantie

Hoewel er binnen de wetenschappelijke literatuur veel tegenstrijdigheden te vinden zijn ten aanzien van de effecten van beloning, is wél duidelijk dat de wijze van beloning iets teweegbrengt binnen een organisatie, ten positieve (zie bijvoorbeeld Janey, 2006) dan wel ten negatieve (zie bijvoorbeeld Kohn, 1993).

Dit onderzoek heeft in de eerste plaats een maatschappelijke relevantie omdat het betrekking heeft op het beloningsbeleid van de Raad voor de Kinderbescherming. Aangezien de Raad voor de Kinderbescherming een belangrijke maatschappelijke functie vervult, is het belangrijk dat het interne personeelsbeleid bijdraagt aan een optimale prestatie van het personeel. Het is de vraag in hoeverre 'bewuste beloning' een positief effect heeft op de medewerkers en de prestatie van de Raad voor de Kinderbescherming. Wat het antwoord hier ook mag zijn, doordat dit onderzoek bijdraagt aan de optimalisering van het personeelsbeleid van de Raad, dient het onderzoek de organisatie als geheel en dus indirect ook het maatschappelijke belang.

Daarnaast kunnen de uitkomsten ook aanleiding bieden tot onderzoek of veranderingen bij andere publieke organisaties ten aanzien van het beloningsbeleid. Hoewel dit onderzoek plaatsvindt in een sterk afgebakende context, kunnen andere publieke organisaties zich mogelijk wel spiegelen aan de uitkomsten van het onderzoek. De algemene lessen die de Raad opdoet naar aanleiding van dit onderzoek, kunnen ook leerzaam zijn voor andere publieke organisaties. De resultaten zijn minder relevant voor private organisaties aangezien zij veelal in een andere context opereren. Desondanks kunnen er uit dit onderzoek inzichten naar voren komen die ook voor private organisaties relevant zijn.

### 3.4 Relevantie voor de betrokken partijen

Samenvattend zijn de resultaten van dit onderzoek ten bate van:

- De OR van de Raad voor de Kinderbescherming (regio Overijssel) in wiens opdracht dit onderzoek is uitgevoerd.
- Raad voor de Kinderbescherming (regio Overijssel) voor het (mogelijk) optimaliseren van het beloningsbeleid.
- Raad voor de Kinderbescherming (als geheel) voor het (mogelijk) optimaliseren van het beloningsbeleid op centraal niveau.
- De wetenschappelijke kennis met betrekking tot de effecten van prestatiebeloning in een afgebakende context.
- Het wetenschappelijke debat met betrekking tot de effecten van prestatiebeloning.
- Andere publieke organisaties, gezien de mogelijke nieuwe inzichten rondom prestatiebeloning binnen de publieke sector.

## Hoofdstuk 4

### *Verantwoording van de onderzoeksmethoden*

#### 4.1 Vooraf

In dit hoofdstuk worden de gekozen onderzoeksmethoden benoemd en wordt hiervoor een verantwoording gegeven. Allereerst zal worden toegelicht waarom er voor dit onderzoek gekozen is voor *kwalitatief* onderzoek. Vervolgens wordt de methode van dataverzameling en de respondentengroep toegelicht. Daarna staat het type onderzoek en de verwerking van onderzoeksgegevens centraal. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een bespreking over de generaliseerbaarheid van dit onderzoek.

#### 4.2 Motivatie keuze kwalitatief onderzoek

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden, is er voor gekozen om een kwalitatief onderzoek uit te voeren. De keuze hiervoor is gestoeld op een aantal redenen. Deze redenen zijn hieronder beschreven.

Dit onderzoek richt zich op de *ervaring* van de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming met Bewuste Beloning. In dit onderzoek gaat het erom, de onderliggende betekenissen bij interacties, gevoelens en ervaringen rondom Bewuste Beloning in kaart te brengen. Het gaat hierbij dus niet om een objectief empirisch waarneembare constatering, maar om *ervaringen* van medewerkers. De medewerkers geven betekenis aan het fenomeen 'Bewuste Beloning'. Door middel van kwalitatief onderzoek is het mogelijk om te achterhalen welke betekenis medewerkers aan 'Bewuste Beloning' geven en waarom zij dit doen. Door middel van diepte-interviews kan er een constructie tot stand komen waarbij de betekenisgeving zichtbaar wordt, hetgeen bij kwantitatief onderzoek minder goed mogelijk is.

Verder is Bewuste beloning een complex fenomeen, waarbij de ervaringen van de medewerkers met veel verschillende factoren kunnen samenhangen. Daarnaast bestaat er ambivalentie in de resultaten van voorgaande onderzoeken of zijn de effecten van beloning überhaupt niet duidelijk. Om toch een verdiepend beeld te kunnen vormen rondom de ervaring en de effecten van bewuste beloning is kwalitatief onderzoek zeer geschikt.

Tenslotte is er een pragmatische reden voor dit kwalitatieve onderzoek. De Raad voor de Kinderbescherming heeft in de afgelopen periode veel enquêtes gehouden onder haar medewerkers. Hierdoor denkt de Raad dat medewerkers niet erg welwillend zijn om mee te werken aan enquêtes. Om deze praktische reden is de Raad dus meer gesteld op kwalitatief onderzoek.

#### 4.3 Methode van dataverzameling

##### 4.3.1 *Individuele diepte-interviews*

Voor dit onderzoek zijn onder andere individuele diepte-interviews afgenomen op basis van een *semi-gestructureerde* interviewtechniek. Met het afnemen van deze interviews is in eerste instantie gekozen voor het stellen van zoveel mogelijk open vragen zoals: "*Hoe ervaart u Bewuste Beloning binnen de Raad voor de Kinderbescherming?*" Het stellen van deze open vragen was erg belangrijk, omdat bij meer sturing *vooraf* de onderzoeker de richting van het onderzoek meer stuurt (Boeije, 2005). Juist wanneer de *ervaring* van medewerkers beschreven moet worden, is het belangrijk voor de



onderzoeker om eigen sturing te minimaliseren. Door het stellen van open vragen is het verhaal van de medewerker van de Raad voor de Kinderbescherming centraal komen te staan.

Tegelijkertijd heeft de onderzoeker niet uitsluitend open vragen gesteld. Wanneer de onderzoeker slechts gebruik zou maken van open vragen kan de vraag gesteld worden wat het betekent wanneer een onderzoeker iets *niet* aankaart in een interview. Is de respondent dan iets vergeten te vertellen of heeft hij of zij dan geen mening over een onderwerp? Daarom is er tijdens de interviews voor gekozen om ook gerichtere vragen te stellen (zie bijlage III). Deze vragen zijn gebaseerd op wetenschappelijke literatuur. De vragen hebben wel een open karakter (ze kunnen op eigen wijze ingekleurd worden door de respondent), maar vragen wel gericht naar factoren die in de literatuur spelen. Belangrijke factoren die in de literatuur spelen, zijn vertaald naar vragen die aan de respondenten zijn voorgelegd.

Bovendien heeft de vragenlijst die is voorgelegd aan de respondenten zich ontwikkeld (zie bijlage III). De 'topics' die uit de eerste gesprekken naar voren kwamen, zijn verwerkt in de daarop volgende gesprekken. Wanneer uit de interviews nieuwe topics naar voren kwamen, zijn deze genoteerd en is er geprobeerd deze te verwerken in volgende interviews. Er zijn echter ook factoren benoemd door respondenten die zo specifiek waren dat ze niet (formeel) meegenomen zijn in verdere gesprekken. Hiervoor geldt wel dat deze topics veelal een nuttige aanwijzing boden voor de onderzoeker. In dat geval kon de onderzoeker bij respondenten doorvragen met de topics van vorige gesprekken in het achterhoofd. Zodoende zijn ook specifieke topics bespreekbaar gemaakt. Zie bijlage III voor de vragen die gesteld zijn tijdens de interviews. In deze bijlage is tevens te zien hoe de vragenlijst zich ontwikkeld heeft gedurende het onderzoek.

#### 4.3.2 Het groepsgesprek

Naast individuele diepte-interviews hebben er ook groepsinterviews plaats gevonden. De reden hiervoor is enerzijds geweest, om de onderzoeksgroep *groter* te maken. Anderzijds werden er met het uitvoeren van groepsgesprekken, zo is de onderzoeker van mening, meerdere onderzoeksmethodes gebruikt. Dit wordt ook wel '*triangulatie*' genoemd, hetgeen zowel de betrouwbaarheid als de geldigheid ten goede komt. De omvang van de groepsgesprekken waren twee à drie personen (zie paragraaf 4.5.1 en 4.5.2).

#### 4.3.3 Documentanalyse

Verder heeft de onderzoeker diverse (interne) documenten gebruikt van de Raad voor de Kinderbescherming. Deze documenten zijn afkomstig van de interne begeleider van de onderzoeker, de OR van de regio Overijssel en van de afdeling P&O. Tevens is de website van de Raad voor de Kinderbescherming gebruikt. De documenten bevatten voornamelijk informatie over hoe Bewuste Beloning in het verleden is toegepast. Daarnaast zijn het documenten die de organisatie van de Raad beschrijven. De documenten zijn dus vooral gebruikt om de context van Bewuste Beloning inzichtelijk te maken. De resultaten van dit onderzoek zijn niet gebaseerd op de informatie uit de interne documenten. De resultaten zijn slechts gebaseerd op de verzamelde data tijdens de interviews. Een overzicht van de gebruikte documenten is te vinden in de literatuurlijst.

## 4.4 De respondentengroep

### 4.4.1 De respondentengroep

Concreet is de volgende respondentengroep onderzocht:

Aantal	Wie	Hoe
8	Raadsonderzoekers	Open / semi-gestructureerde single diepte-interviews
3x3 1x2	Raadsonderzoekers	Groepsgesprekken
		Totaal: <b>19</b> raadsonderzoekers
4	Taakstrafcoördinatoren	Open / semi-gestructureerde single diepte-interviews
2x2	Taakstrafcoördinatoren	Groepsgesprekken
		Totaal: <b>8</b> taakstraf coördinatoren
5	Leidinggevendenden	Open / semi-gestructureerde single diepte-interviews
		Totaal: <b>5</b> leidinggevendenden

### 4.4.2 De respondentengroep verdeeld over de twee vestigingen

Over de twee vestigingen (Zwolle en Almelo) verdeeld is de volgende onderzoekspopulatie onderzocht:

#### Raadsonderzoekers (RO)

	Almelo	Zwolle
<b>Totaal RO</b>	48	57
<b>Totaal RO langer dan 1jr BB</b>	40	32
<b>BB in 2007</b>	18	19
<b>Individuele gesprekken</b>	4	4
<b>Groepsgesprekken</b>	2x3	1x3 1x2
<b>Niet-BB Individueel</b>	2	2
<b>Wel-BB Individueel</b>	2	2
<b>Niet-BB Groep 2007</b>	1x3	1x3
<b>Wel-BB Groep 2007</b>	1x3	1x2
<b>Totaal onderzocht</b>	10	9

(BB staat voor Bewust Belonen)

#### Taakstrafcoördinatoren (TCO)

	Almelo	Zwolle
<b>Totaal TCO</b>	7	7
<b>Totaal TCO langer dan 1jr BB</b>	7	6
<b>BB in 2007</b>	1	1
<b>Individuele gesprekken</b>	2	2
<b>Groepsgesprekken</b>	1x2	1x2
<b>Niet-BB Individueel</b>	1	1
<b>Wel-BB Individueel</b>	1	1
<b>Niet-BB Groep 2007</b>	1x2	1x2
<b>Wel-BB Groep 2007</b>	-	-
<b>Totaal onderzocht</b>	4	4

**Teamleiders (TL)**

	<b>Almelo</b>	<b>Zwolle</b>
<b>Totaal TL</b>	5	5
<b>Totaal TL langer dan 1jr BB</b>	2	3
<b>BB in 2007</b>	0	2
<b>Individuele gesprekken</b>	2	3
<b>Groepsgesprekken</b>	-	-
<b>Niet-BB Individueel 2007</b>	2	2
<b>Wel-BB Individueel 2007</b>	-	1
<b>Totaal onderzocht</b>	2	3

**Totaal**

<b>Totaal onderzocht</b>	16	16
--------------------------	----	----

#### 4.4.3 Praktische belemmeringen

De onderzoeker heeft getracht een zo compleet mogelijke onderzoeksgroep samen te stellen, maar heeft tegelijk last gehad van enkele praktische belemmeringen. In bovenstaande tabellen is bijvoorbeeld te zien dat bij het groepsgesprek met de Raadsonderzoekers in Zwolle '1x2' staat vermeldt. Het plan was om dat groepsgesprek met drie respondenten te voeren. Door een afzegging op het laatste moment werd dit echter een groepsgesprek met twee respondenten. Hierdoor zijn er in Zwolle negen raadsonderzoekers gesproken en in Almelo tien.

#### 4.4.4 Verantwoording van de respondentengroep

In paragraaf 2.2.4 zijn de verschillende medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming kort beschreven. Na een aantal overwegingen is besloten enkele categoriën medewerkers niet mee te nemen in dit onderzoek. De administratief medewerkers zijn hier een voorbeeld van. Hoewel het gezien de (afwijkende) inhoud van hun werk zeker interessant is om te onderzoeken hoe administratief medewerkers staan tegenover prestatiebeloning, wordt deze groep hier toch buiten beschouwing gelaten. De voornaamste reden hiervoor is dat met dit onderzoek getracht wordt een generaliseerbare uitspraak te doen binnen de organisatie (zie paragraaf 3.3.1 en 4.7). Hoe breder de respondentengroep getrokken wordt, hoe moeilijker het wordt, te kunnen blijven voldoen aan een generaliseerbare uitspraak voor de hele populatie.

Daarnaast is het de vraag in hoeverre administratieve taken binnen publieke organisaties wezenlijk verschillen van administratieve taken binnen private organisaties. Waarschijnlijk zijn de meest relevante verschillen te vinden binnen het primaire proces in publieke dan wel private organisaties. De inhoud van het werk kan daar immers de meeste verscheidenheid met zich meebrengen, terwijl administratieve werkzaamheden waarschijnlijk relatief meer gelijkens zullen vertonen. Daarom is hier gekozen om onderzoek te doen naar de medewerkers van het primaire proces, omdat die relatief uniek werk verrichten. De medewerkers die verantwoordelijk zijn voor relatief meer ingekaderd werk (de administratief medewerkers) zijn om die reden buiten beschouwing gelaten.

Vervolgens is de afweging gemaakt welke andere medewerkers geselecteerd zouden moeten worden. Hiervoor is de keuze gevallen op de medewerkers die op directe wijze verantwoordelijk zijn voor het primaire proces. Het primaire proces houdt voornamelijk in: het coördineren van taakstraffen en het uitvoeren van raadsonderzoek. Hier zijn logischerwijs de taakstrafcoördinatoren en de raadsonderzoekers verantwoordelijk voor. Zij handelen in principe van begin tot eind de zaken af met cliënten. Aangezien de teamleiders leiding geven aan dit primaire proces worden ook hun bevindingen rondom Bewuste Beloning betrokken in dit onderzoek. Wanneer binnen het onderzoek over 'de medewerker' van de Raad voor de Kinderbescherming gesproken wordt, gaat het dus om de taakstrafcoördinatoren en de raadsonderzoekers. Uitspraken van de teamleiders worden apart vermeld.

De gedragsdeskundigen zijn niet meegenomen in het onderzoek. Hoewel zij, net als administratief medewerkers, nauw betrokken zijn bij het primaire proces, zijn zij hier niet direct verantwoordelijk voor. Daarnaast geldt ook hier dat het meenemen van de gedragsdeskundigen intern generaliseerbare uitspraken bemoeilijkt. Verder zijn de medewerkers die korter dan één jaar in dienst zijn bij de Raad voor de Kinderbescherming niet meegenomen in het onderzoek, aangezien zij mogelijk nog te weinig ervaring hebben met Bewuste Beloning.

Verder is op grond van administratieve gegevens van de Raad voor de Kinderbescherming een samenstelling gemaakt van medewerkers die in 2007 wél en medewerkers die géén Bewuste Beloning hebben gekregen. Uiteindelijk heeft de onderzoeker de groep zó samengesteld, dat de helft wél Bewuste Beloning kreeg in 2007 en de andere helft niet. Dit wil echter niet zeggen dat de groep die geen Bewuste Beloning kreeg niet nog recentelijk (bijvoorbeeld in 2006) Bewuste Beloning hebben ontvangen. Aangezien de administratie geen gegevens had over de toekenning van Bewuste Beloning vóór 2007, heeft de onderzoeker hier geen afweging in kunnen maken. Overigens is het ook zeer de vraag in hoeverre de administratieve gegevens over de toekenning van Bewuste Beloning in 2007 correct zijn.

Tenslotte is er voor gekozen om betreffende dit onderzoek de onderzoeksgroepen als één geheel te zien. Betreffende dit onderzoek zijn dus de 'medewerkers van het primair proces' onderzocht. Er is daarbij aanvankelijk onderscheid gemaakt tussen de raadsonderzoekers en de taakstrafcoördinatoren om zo veel mogelijk een representatieve groep te creëren. Tegelijk liggen de inhoudelijke taken van deze medewerkers dermate dicht bij elkaar dat deze twee groepen samengenomen kunnen worden. Er is derhalve voor gekozen om in dit onderzoek de onderzoeksgroepen als één geheel te zien. Deze groepen hebben immers ook hetzelfde functiestructuur (zie bijlage VII). Bovendien zijn veel respondenten zowel taakstrafcoördinator als raadsonderzoeker geweest. In dit onderzoek wordt dan ook voornamelijk gesproken over 'de medewerkers' zonder verder onderscheid te maken in functies. Slechts de teamleiders worden in de resultaten apart besproken.

#### 4.5 Type onderzoek: gevalstudie

Deze scriptie vormt qua type onderzoek een *gevalstudie*. Dit houdt in dat de onderzoeker een verschijnsel (in dit geval Bewuste Beloning) bestudeert in de 'natuurlijke context' (Boeije, 2005). Boeije (2005) stelt over dit type onderzoek het volgende:

*"Het onderwerp is meestal de diagnose en evaluatie van een praktijkprobleem dat betrekking kan hebben op een fusie, een nieuw programma, een budgetstelsel, enzovoort."* (Boeije, 2005, p. 21)

In paragraaf 2.8 zagen we al dat dit onderzoek ook voortkomt uit een 'praktijkprobleem'. De Raad krijgt al jaren verschillende signalen rondom 'bewuste beloning' en de OR van de Raad voor de Kinderbescherming wilde naar aanleiding van een enquête de ervaring van de medewerker met bewuste beloning in kaart brengen (zie paragraaf 2.8).

#### 4.6 Verwerking van de onderzoeksgegevens

##### 4.6.1 Afwisseling dataverzameling en data-analyse

Dit onderzoek heeft niet een rechtstreeks proces doorlopen. Dat wil zeggen dat niet eerst de data verzameld zijn om deze vervolgens te analyseren. Juist de kwalitatieve aard van dit onderzoek maakt dat er gekozen is voor een andere vorm van analyseren. Dit past bij het uitvoeren van het kwalitatief onderzoek:

*"Het kwalitatieve onderzoeksproces kent geen lineair verloop, maar is veeleer een cyclisch proces."* (Boeije, 2005, p. 81)

Voor dit onderzoek is dan ook een cyclisch proces doorlopen. Dat wil zeggen dat na het opstellen van de onderzoeksopzet, de data en de analyse elkaar afgewisseld hebben. Er zijn vier verschillende 'onderzoeksrondes' geweest. Na het uitvoeren van een kwart van de interviews heeft de onderzoeker een eerste globale analyse uitgevoerd. Hieruit heeft de onderzoeker een aantal factoren gefilterd die mogelijk van belang waren voor de medewerkers van de Raad. Aan de hand van deze gevonden factoren is de vragenlijst opnieuw aangepast (zie bijlage III). Daarna zijn de interviews tot driekwart uitgevoerd. Ook hier volgde een analyse op. Uit deze analyse kwamen belangrijke kernfactoren naar voren. Deze kernfactoren werden weergegeven in een zogenaamde 'codeboom'. Deze codeboom gaf alle factoren weer die de respondenten (voorlopig) hadden aangekaart. Vervolgens zijn vanuit deze analyse de laatste kwart interviews uitgevoerd. Tussentijds heeft de onderzoeker veel nagedacht over het onderzoek. Hierbij heeft hij veel aantekeningen (of memo's) gemaakt. Deze memo's kwamen van pas bij de volgende analysefase: de structurering. In deze laatste analysefase zijn alle factoren uitgewerkt en is er gekeken hoe belangrijk deze factoren waren. Hierbij zijn ook verbanden gelegd met contextfactoren en de verschillende factoren onderling. De uitkomsten werden vervolgens vergeleken met de literatuur en er is gewerkt aan de interpretatie van de gegevens. Tenslotte is dit geheel gelegd op de laatste (reeds uitgewerkte) interviews. Op die manier heeft de onderzoeker een controle uitgevoerd in hoeverre het ontstane model in overeenstemming was met de data. Het eindresultaat was een compleet en getoetst model. Op grond van dit getoetste model zijn de resultaten geschreven en is er gewerkt aan de conclusie, de discussie en de aanbevelingen.

#### 4.6.2 Theoretische sensitiviteit

De onderzoeker heeft gedurende het onderzoek gewerkt via het principe van 'theoretische sensitiviteit'. Volgens Boeije (2005) komt dit principe op het volgende neer:

*"Het is het vermogen van de onderzoeker om creatieve vindingen te doen in onderzoeksgegevens door vanuit een bepaalde theoretische lens naar de gegevens te kijken."* (Boeije, 2005, p. 80)

Dit proces heeft de onderzoeker ook doorlopen. De onderzoeker heeft tevoren veel studies over prestatiebeloning bestudeerd. Hieruit heeft hij een sterk theoretisch kader ontwikkeld en ook 'sensitizing concepts' gevormd. Dit laatste zijn begrippen (of concepten) uit de literatuur die de onderzoeker meeneemt bij het uitvoeren van zijn onderzoek. De onderzoeker is dan ook niet los komen te staan van de theorie. Integendeel, met de opgeslagen theoretische principes (de sensitizing concepts) is de onderzoeker het veld in gegaan. Dit kreeg op twee verschillende manieren gestalte. Ten eerste heeft de onderzoeker in zijn vragenlijst elementen gestopt die genoemd worden binnen de theorie. Ten tweede heeft de onderzoeker de theorie in zijn hoofd opgeslagen. Door het lezen van de theorie is de onderzoeker gevormd in het onderzoek. Door de verworven kennis heeft de onderzoeker ook met een bepaalde theoretische bril gekeken naar de data. Behalve het feit dat hierdoor sturing heeft plaats gevonden, kan ook gesteld worden dat de onderzoeker in staat is geweest data beter te interpreteren. Ten slotte moet opgemerkt worden dat in deze scriptie de opvatting van Glaser (1992) gehanteerd is. Dit houdt in dat de onderzoeker een grote rol heeft gehad in het analyseren van de verzamelde gegevens. De resultaten van het onderzoek zijn naar voren gekomen door analyse en doordenking van de gegevens door de onderzoeker.

#### 4.6.3 Uiteenrafelen

Strauss en Corbin (1994) onderscheiden drie typen van codering. Deze drie typen zijn ook voor dit onderzoek gebruikt en worden hieronder toegelicht. In principe zijn deze coderingen achtereenvolgens doorlopen. We zagen in paragraaf 4.6.1 echter al naar voren komen dat het uitvoeren van kwalitatief onderzoek een cyclisch proces is. Dat betekent dat er ook geen strikte scheiding is geweest tussen de verschillende fasen. Onderstaande coderingen worden allen toegelicht om een globale indicatie te kunnen geven welke fasen dit onderzoek heeft doorlopen.

##### 4.6.3.1 Open coderen

Tijdens het open coderen zijn de interviews in fragmenten verdeeld. Dit is gedaan op basis van een kwart van de interviews. De fragmenten hebben vervolgens een 'code' gekregen. Dat wil zeggen dat er een 'label' aangehangen is dat aanduidde waar het tekstfragment over ging. In eerste instantie is dit vooral 'in-vivo' gedaan. Dat wil zeggen dat aan een stuk tekst een begrip is gehangen dat door respondenten zelf werd gebruikt. Tijdens het open coderen heeft de onderzoeker zichzelf veel vragen gesteld. Wat wordt hier precies verteld? Hoe moet dat worden aangeduid? Nadat er 18 hoofdcodes waren toegekend (met daaronder diverse subcodes) is er overgegaan op het axiaal coderen. Dit is besloten nadat bij de analyse van verdere interviews geen nieuwe codes naar boven kwamen; de fragmenten konden ondergebracht worden bij bestaande codes.

#### 4.6.3.2 Axiaal coderen

Bij het axiaal coderen is vanuit de codes opnieuw naar de (nieuw verzamelde) gegevens gekeken. Dit is gedaan op grond van driekwart van de interviews. Hierbij is de 'codeboom' (de verzameling van alle hoofd- en subcodes) opnieuw aangepast en uitgewerkt. Daarnaast zijn de codes geclusterd. Dat wil zeggen dat bepaalde codes bij elkaar gevoegd konden worden omdat ze over hetzelfde onderwerp gingen. Tijdens het axiaal coderen zijn de 'sensitizing concepts' ook weer gekoppeld aan de reeds toegekende codes. Dat wil zeggen dat de 'in vivo' codering losgelaten is en principes uit de literatuur meer voorop zijn komen te staan. Zodoende zijn de gehanteerde begrippen minder specifiek en meer abstract geworden. Al met al zijn op deze manier de belangrijkste categorieën beschreven.

#### 4.6.4 Structureren

Tijdens het structureren heeft de onderzoeker structuur aangebracht in zijn onderzoek. Het eindresultaat hiervan staat beschreven in hoofdstuk 7. De derde coderingsfase die tijdens het structureren is gebruikt, wordt hieronder kort toegelicht. Na de structureringsfase heeft de onderzoeker het onderzoek verder kunnen uitwerken.

##### 4.6.2.1 Selectief coderen

Tijdens het selectief coderen heeft de onderzoeker structuur aangebracht in zijn onderzoek. Hierbij is nagegaan wat steeds terugkerende thema's waren en wat de belangrijkste boodschap was binnen het onderzoek. Tevens heeft de onderzoeker relaties gelegd tussen de verschillende categorieën en heeft hij gezocht naar mogelijke verklaringen voor de gegevens.

### 4.7 Generaliseerbaarheid binnen de organisatie

#### 4.7.1 Het resultaat van de interviews: generaliseerbaarheid binnen de organisatie

De doelstelling van de interviews is, dat de onderzoeker voor de onderzoeksgroep generaliseerbare uitspraken kan doen *binnen* de Raad voor de Kinderbescherming. Met andere woorden, met '*de nodige zekerheid*' kan er een wetenschappelijk verantwoorde conclusie getrokken worden over hoe de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming Bewust Belonen ervaren en in hoeverre dit volgens hen effect heeft op hun functioneren.



#### 4.7.2 Grenzen aan de generaliseerbaarheid

Dit onderzoek kan *niet* gegeneraliseerd worden naar niet-onderzochte categorie medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming (zoals de gedragsdeskundigen, de administratief medewerkers en de stafmedewerkers). Deze groepen zijn immers niet onderzocht.

Daarnaast kan het onderzoek niet gegeneraliseerd worden naar andere regio's binnen de Raad voor de Kinderbescherming. Wat voor de regio Overijssel geldt, hoeft niet per se te gelden voor andere regio's van de Raad voor de Kinderbescherming. Tegelijkertijd kan dit onderzoek voor andere regio's van de Raad voor de Kinderbescherming wel belangrijke aanwijzingen bieden.

Verder kunnen er met dit onderzoek geen *algemene wetenschappelijke uitspraken* gedaan worden over wat prestatiebeloning doet met werknemers binnen publieke organisaties. Dit onderzoek kan echter zeker wel leiden tot een diepere wetenschappelijke doordenking en discussie over de effecten van prestatiebeloning binnen de publieke sector. Dit kan een belangrijke basis zijn voor vervolgonderzoek.



## Hoofdstuk 5

### Definiëring van prestatiebeloning

#### 5.1 Vooraf

In dit hoofdstuk wordt toegelicht wat voor vormen van prestatiebeloning er bestaan. Daarnaast wordt uitgelegd welke vorm van prestatiebeloning er binnen de Raad voor de Kinderbescherming wordt toegepast.

#### 5.2 Standaardvormen van beloning

##### 5.2.1 'Loon naar werk' versus 'loon naar werken'

De meest gebruikte vorm van beloning in veel Westerse landen is 'loon naar werk'. Hierbij wordt beloond op grond van de zwaarte van de functie (Kluytmans et al., 2001). Deze vorm van beloning wordt ook wel *structurele beloning* genoemd. Dit is een vorm van standaardbeloning die in eerste instantie wordt toegepast onafhankelijk van de directe prestatie die de medewerker levert. Deze vorm van beloning kan echter ook gekoppeld worden aan de prestatie van de medewerker. In dat geval krijgt de medewerker er wel of niet een periodiek bij, op grond van zijn of haar geleverde prestatie. Tegenover 'loon naar werk' staat 'loon naar werken'. Dit is een vorm van prestatiebeloning waarbij de prestatie van de medewerker wordt gekoppeld aan de mate van beloning (Kluytmans et al., 2001). Hoe beter de prestatie, hoe hoger de beloning. Concrete voorbeelden van prestatiebeloning worden genoemd in paragraaf 5.3.

##### 5.2.2 Loon naar werken: 'Behaviour based' versus 'Result based'

Daarnaast bestaat er de keuze om te sturen op *gedrag* of te sturen op *resultaat*. Wanneer op gedrag gestuurd wordt, dan is het in principe de wens van de werkgever dat de medewerkers bepaald gedrag gaan vertonen. Zo kan er bijvoorbeeld gestuurd worden op groei in de kennis en competenties van medewerkers. Zoals Rennison (2007) verwoordt de sturing op gedrag als volgt:

*"The objective is to invite the individual employees to reflect upon their past ways of thinking and acting in order to attain a reformed (developed) behaviour. This will then lead to a larger paycheque."*  
(Rennison, 2007, p.162)

Met sturing op gedrag wordt verondersteld dat het resultaat (positief) wordt beïnvloed. Sturing op gedrag kan in feite dus indirecte sturing op resultaat zijn. Resultaatgerichte beloning is beloning die stuurt op de directe output van de medewerker. Wanneer de medewerker een hogere productie realiseert, wordt hij of zij meer beloond.

### 5.2.3 Loon naar werken: 'Individual performance' versus 'Group performance'

Tenslotte is er de afweging, individuele dan wel groepsbeloning toe te passen. Ook hierbij is de vraag in hoeverre beide beloningsvormen rechtvaardig en effectief zijn. Globaal wordt gesteld dat groepsbeloning effectief is wanneer samenwerking en teamresultaat belangrijk zijn. Individuele beloning is verstandig wanneer medewerkers vooral als individu opereren (Lazear, 1998; zie tevens paragraaf 6.5.3).

Individuele- en groepsbeloning brengen echter ook risico's met zich mee. Over het algemeen wordt gesteld dat individuele beloning groepsspanning tot gevolg kan hebben en dat groepsgewijs belonen individuele spanning kan veroorzaken (Chillemi, 2007). Volgens een OECD-rapport (2003) veroorzaakt groepsgewijs belonen echter ook groepsspanning (zie paragraaf 6.4.2). Groepsgewijs belonen kan daarnaast ook veroorzaken dat er gemiddeld lager wordt geproduceerd (zie paragraaf 6.3.1.1). Welke risico's individuele beloning verder met zich meebrengt wordt besproken in paragraaf 6.6.

## 5.3 Vormen van prestatiebeloning

### 5.3.1 Stukloon (Piece rate system)

Stukloon is een vorm van een individuele 'incentive', gebaseerd op de directe 'output' van de werknemer. De werknemer krijgt een vast bedrag betaald voor elke door hem of haar geleverde eenheid (Kluytmans, 2001).

### 5.3.2 Tariefstelsels

De grondlegger van deze vorm van prestatiebeloning is F.W. Taylor. Bij deze vorm van beloning staat voor een bepaalde taak een standaardtijd. Het sneller werken dan de normtijd leidt in dat geval tot een beloning (Kluytmans, 2001).

### 5.3.3 Multifactorbeloning

Bij multifactorbeloning worden meerdere factoren beloond waarop de werknemer op directe wijze invloed kan uitoefenen. Het gaat hierbij om meer 'objectieve' doelen (zoals geleverde productie, grondstofverbruik, enzovoort). Ook hierbij geldt een standaardnorm waarbij een *extra* prestatie leidt tot een premie (Kluytmans, 2001).

### 5.3.4 Contractbeloning

Bij contractbeloning wordt een wederzijdse afspraak gemaakt over het te behalen prestatieniveau. Daarnaast komen werkgever en werknemer overeen welk beloningsniveau daaraan verbonden wordt. Vaak worden afspraken voor een langere periode gemaakt (Kluytmans, 2001).

### 5.3.5 Productiviteitstoerekening

Productiviteitstoerekening is een manier van groepsgewijs belonen. Wanneer de productiviteit van de organisatie als geheel groeit, dan profiteren alle medewerkers daarvan. Het doel hiervan is om door de hele organisatie heen betrokkenheid te creëren bij de prestatie van de organisatie (Kluytmans, 2001).

### 5.3.6 Capaciteits- en competentiebeloning

Bij deze vorm van beloning wordt niet gekeken wat mensen *feitelijk* presteren, maar wat ze *kunnen* presteren. De Canadees Elliot Jacques (1994) is hier een grondlegger van. Bij deze vorm van beloning worden werknemers in het begin van hun carrière extra beloond. Hun potentieel is dan immers groter. Naarmate men ouder wordt volgt minder sterke salarisgroei.

### 5.3.7 Promotie

Promotie kan ook een vorm van prestatiebeloning zijn. Wanneer promotie gepaard gaat met een significante loonstijging vormt dit een belangrijke prestatieprikkel voor de medewerkers (Lazear, 1998).

### 5.3.8 Merit-rating

Hierbij wordt de 'verdienselijkheid' van de werknemer voor het bedrijf beloond. De functie-uitvoering bepaalt de beloning (bijvoorbeeld verantwoordelijkheidsgevoel, betrouwbaarheid, ijver, etc.). Een nadeel van merit-rating (ook wel 'merit-pay' genoemd) wordt veelal de 'subjectiviteit' genoemd. De effecten van merit-rating zijn nog niet geheel duidelijk:

*"Although merit pay continues to be the most widely used Pay For Performance program (especially among salaried employees), there is surprisingly little evidence about the performance implications of adopting, merit pay programs."* (Rynes et al., 2005, p.587)

## 5.4 Prestatiebeloning binnen de Raad voor de Kinderbescherming

### 5.4.1 Over de terminologie

De Raad voor de Kinderbescherming hanteert de term 'Bewust Belonen' om uitdrukking te geven aan haar eigen prestatiebeloningsbeleid. Binnen de literatuur wordt in plaats van 'Bewust Belonen' veelal de term 'prestatiebeloning' gebruikt. Aangezien de medewerkers binnen de Raad voor de Kinderbescherming waarschijnlijk het meest bekend zijn met de terminologie 'Bewust Belonen', zal voor dit onderzoek deze term aangehouden worden. Bij het bespreken van de wetenschappelijke theorie zal de term 'prestatiebeloning' aangehouden worden.

### 5.4.2 Definiëring van Bewuste Beloning

Bewuste Beloning zoals dat binnen de Raad voor de Kinderbescherming wordt vorm gegeven is moeilijk exact te definiëren. In ieder geval valt bewuste beloning niet exclusief binnen één van de beloningsvormen zoals beschreven onder paragraaf 5.3.

Eenzijds komt dit omdat met Bewuste Beloning de 'verdienselijkheid' van de medewerker wordt beloond. Op grond van algemene criteria (zie bijlage IV) wordt de medewerker wel of niet bewust beloond. Anderzijds heeft Bewuste Beloning een resultaatgerichte insteek, omdat het behalen van de productienorm lange tijd een voorwaarde was voor het in aanmerking komen voor Bewuste Beloning (zie paragraaf 2.6). Hoewel er door de Raad voor 2008 besloten is de productievoorwaarde minder belangrijk te maken, blijft het behalen van de productienorm één van de voorname criteria op grond waarvan medewerkers een Bewuste Beloning kunnen krijgen.

Tenslotte bepalen de teamleiders en de regiodirecteur wie er een Bewuste Beloning krijgt. Dit doen zij op grond van de criteria, maar ook op grond van hun eigen (en elkaars) inzicht. De leidinggevenden hebben dus discretionaire ruimte om te bepalen wie er wel of niet bewust beloond dienen te worden.

Al met al kan op grond van bovenstaande beschrijving 'Bewuste Beloning' het best vergeleken worden met een 'merit-pay-system'. De 'verdienselijkheid' van de medewerker wordt immers beloond en de gronden waarop dit gebeurt zijn tamelijk subjectief. Hierbij dient echter de kanttekening geplaatst te worden dat het hier niet gaat om een zuivere vorm van 'merit-rating'. Betreffende de criteria waarop binnen de Raad voor de Kinderbescherming bewust beloond wordt (zie bijlage IV) moet bijvoorbeeld gesteld worden dat tevens de productie meegenomen wordt bij het beoordelen van de medewerkers. Het belonen voor productie is een vorm van 'result based' belonen.

Kortom, de Raad voor de Kinderbescherming hanteert een unieke variabele beloningsvorm welke beschreven kan worden als een 'merit-rating-system' waar een 'result based' principe aan verbonden is. Met behulp van het beloningsschema (zie bijlage I) kan gezien worden waar het beloningsbeleid van de Raad voor de Kinderbescherming gepositioneerd dient te worden.

## Hoofdstuk 6

### ***Theoretisch Kader: (de effecten van) prestatiebeloning binnen de wetenschappelijke literatuur***

#### **6.1 Vooraf**

In de inleiding van deze scriptie kwam de volgende deelvraag naar voren:

*“Welke ervaringen en effecten van prestatiebeloning worden beschreven in de wetenschappelijke literatuur?”*

Deze deelvraag zal centraal staan in dit hoofdstuk. Er is rondom prestatiebeloning dermate veel geschreven dat binnen het kader van deze scriptie nooit een volledig beeld gegeven kan worden van dit onderwerp. In deze scriptie wordt dan ook niet getracht om een uitputtend beeld over (de effecten van) prestatiebeloning te geven. Er zijn echter wel belangrijke wetenschappelijke resultaten gepubliceerd met betrekking tot prestatiebeloning. In deze scriptie is getracht deze onderzoeken en publicaties zo veel mogelijk te benoemen en te verwerken. Het doel van het theoretisch kader is in kaart te brengen wat het effect van prestatiebeloning is dan wel kan zijn en welke factoren hierop van invloed kunnen zijn. Binnen de wetenschappelijke literatuur komen een aantal thema's herhaaldelijk naar voren. Voor deze scriptie is getracht om hiervan een globaal overzicht te geven. Deze thema's zijn relevant omdat ze, al dan niet in meer of minder mate, bepalen of prestatiebeloning een positief, dan wel negatief *effect* heeft en welke *ervaring* medewerkers hebben met prestatiebeloning. Via deze invalshoek krijgen we meer inzichten om uiteindelijk de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

Allereerst zal er ter illustratie een kleine weergave worden gepresenteerd van uiteenlopende conclusies rondom (het effect van) prestatiebeloning. Vervolgens wordt er een relatief kort overzicht gegeven van de psychologische en economische disciplines van waaruit prestatiebeloning is onderzocht. Hier wordt kort bij stil gestaan omdat prestatiebeloning zowel vanuit de economie als vanuit de psychologie is onderzocht. Vervolgens wordt het verband tussen deze twee disciplines kort zichtbaar gemaakt. Daarna worden de potentiële voordelen van prestatiebeloning opgesomd, vervolgens de voorwaarden, en tenslotte worden de mogelijke risico's van prestatiebeloning besproken. Bij deze onderdelen kunnen meer of minder factoren genoemd worden die een rol spelen. Dit betekent echter niet dat hier een waarde-oordeel aan verbonden moet worden. Sommige factoren kunnen zwaarder wegen dan andere factoren. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie.

## 6.2 Ter indicatie: zeer uiteenlopende conclusies rondom de waarde en het effect van prestatiebeloning

De effecten van prestatiebeloning worden binnen de wetenschappelijke literatuur uiteenlopend beschreven. Daarbij moet opgemerkt worden dat relatief veel wetenschappelijke studies kritische kanttekeningen plaatsen bij het introduceren van prestatiebeloning binnen een organisatie (zie bijvoorbeeld Kohn, 1993; Mardsen et al., 1998; Renisson, 2007). Er zijn echter ook studies die het tegendeel beweren (zie bijvoorbeeld Janey, 2006; Lazear, 1998; Baker et al., 1988). Om een indicatie te geven van de verschillende standpunten rondom prestatiebeloning volgen hier enkele citaten ter illustratie:

*“Money is the crucial incentive because (...) money is directly or indirectly related to all of man’s needs (...). No other incentive or motivational technique comes even close.”* (Locke et al., 1980, p.381)

*“Any incentive or pay-for-performance system tends to make people less enthusiastic about their work and therefore less likely to approach it with a commitment to excellence”* (Koch, 1993, p.1)

*“People do work for money, but they work even more for meaning in their lives”* (Pfeffer, 1998, p.112)

## 6.3 Economische en psychologische discipline

Zoals in paragraaf 1.3 reeds vermeld, raakt prestatiebeloning twee verschillende wetenschappelijke disciplines. Aan de ene kant heeft prestatiebeloning een financiële dimensie. Veel economen hebben zich bezig gehouden met het effect van prestatiebeloning op werknemers. Anderzijds heeft prestatiebeloning de aandacht getrokken van psychologen. Zij waren benieuwd in hoeverre prestatiebeloning het gedrag van medewerkers beïnvloedt. Zo zijn er diverse onderzoeken (van bijvoorbeeld Maslow, 1943; Herzberg, 2003; Deci et al., 1985) geweest naar de motivatie van medewerkers en in hoeverre geld daarin een rol zou kunnen spelen (zie ook paragraaf 6.4.2 en 6.6.1). Hieronder wordt in het kort uitgelegd welke bijdrage beide disciplines hebben geleverd aan de inzichten rondom prestatiebeloning.

### 6.3.1 De economische discipline

De economische discipline heeft zich voornamelijk gefocust op het (positieve) effect dat prestatiebeloning heeft op het gedrag van medewerkers (Berenschot, 2005). Werknemers zijn binnen de economische discipline vooral benaderd als ‘homo economicus’. Dat wil zeggen dat binnen de economische modellen die ontwikkeld zijn, er vanuit wordt gegaan dat werknemers zich hoofdzakelijk laten beïnvloeden door financiële prikkels. Binnen de economische discipline zijn er vele modellen ontwikkeld die het positieve effect van prestatiebeloning aantonen. Onder andere de econoom Lazear (1998) heeft belangrijk onderzoek verricht voor het ontwikkelen van economische modellen rondom prestatiebeloning.

#### *6.3.1.1 Het probleem van het 'free-rider gedrag'*

Lazear (1998) schetst onder andere het probleem van het 'free-rider gedrag'. Wanneer de prestatie *niet* gemeten wordt, conformeren medewerkers zich volgens hem naar de 'output' van hun collega's. Ze 'liften mee' op de productie van anderen, aangezien slechts de totale productie gemeten wordt. Het bijkomende probleem hiervan is dat de *totale productie* van de betreffende organisatie eveneens lager komt te liggen. Dit komt, omdat geen enkele medewerker een stimulans heeft om extra te produceren; de betaling is immers voor iedereen hetzelfde – onafhankelijk van de prestatie. Door het gebrek aan stimulans komt dan de totale productie lager te liggen.

#### *6.3.1.2 Prestatiebeloning, het voorkomen van 'free-rider gedrag' en het optimaliseren van de productie*

Wanneer er een persoonsgebonden 'incentive' kan worden gegeven, is de medewerker wel te bewegen om boven het gemiddelde te presteren. Door middel van prestatiebeloning worden medewerkers gemotiveerd hun gedrag bij te stellen in een bepaalde richting. Hoe dit gedrag wordt gestuurd is afhankelijk van het soort prestatiebeloning dat wordt toegepast (zie paragraaf 5.3). In het ideale geval moet prestatiebeloning volgens veel economen (zie bijvoorbeeld Weitzman, 1980; Baker, 1992) direct gekoppeld zijn aan volgen op de prestatie van de medewerker.

#### *6.3.1.3 Economische discipline: de context voorbij?*

Het nadeel van de economische discipline is dat voornamelijk vanuit modellen geredeneerd wordt. Alle andere gegeven context wordt buiten beschouwing gelaten of is statisch. Hierdoor kunnen standaardmodellen die ontwikkeld worden binnen de economie, in de praktijk toch anders uitvallen. Dat wil echter niet zeggen dat de economische modellen geen waarde hebben. Allereerst zijn de modellen van waarde, omdat ze inzicht bieden in het omgaan met prestatiebeloning. Hoewel modellen vertaald moeten worden naar praktijksituaties van organisaties, bieden ze wel toepasbare basisprincipes. Daarnaast hebben economische studies aangetoond dat financiële prikkels effect kunnen hebben op het gedrag en de prestatie van de medewerker. Zo vergroot prestatiebeloning vrijwel altijd de output van medewerkers (Lazear, 1998; Baker, 1992).

#### *6.3.2 De psychologische discipline*

De psychologische discipline heeft zich lange tijd afzijdig gehouden van de discussie over prestatiebeloning. Volgens Rynes et al. (2002) liggen de oorzaken hiervan in de ontwikkeling van de organisatiepsychologie. De organisatiepsychologie concentreert zich al decennia lang op de prestatie van medewerkers, en welke factoren van invloed zouden kunnen zijn op deze prestatie (Rollinson, 2005). Vanuit diverse studies kwam de psychologische discipline tot de conclusie dat de prestatie van de medewerker door twee verschillende 'basisinstrumenten' kon worden beïnvloed (George et al., 2002). Enerzijds kon de prestatie van de medewerker verbeterd worden door de *feedback* naar de medewerker toe te ontwikkelen. Zodoende zou de medewerker weten wat zijn sterkten en zwaktes waren, maar ook waar zijn kansen en bedreigingen lagen. Anderzijds kon de prestatie van de medewerker worden verbeterd door administratieve beslissingen, zoals beloning, promotie of ontslag (Rynes et al., 2002).



Binnen de organisatiepsychologie zijn deze twee basisinstrumenten lange tijd gezien als twee afzonderlijke onderdelen. De psychologie en de economie hebben zich allebei op één van deze basisinstrumenten gericht. De psychologische discipline heeft zich voornamelijk toegelegd op het onderzoeken en ontwikkelen van feedback. Het verbinden van een financiële beloning aan een evaluatie werd buiten beschouwing gelaten. Financiële maatregelen werden voornamelijk gezien als instrumentarium voor economen. Vooral Meyer et al. (1965) stond aan de basis van deze opvatting. Meyer et al. (1965) stelden namelijk dat er een strikte scheiding moest zijn tussen enerzijds het verbeteren van de prestatie via feedback en anderzijds het geven van een prestatiebeloning. Op die manier kon een evaluatie ‘zuiver’ uitgevoerd worden, zonder dat hier direct een financiële consequentie aan verbonden was. Het onderzoek van Meyer et al. (1965) werd hoog aangeschreven en kreeg veel invloed binnen de ontwikkeling van de organisatiepsychologie. Pas in de jaren tachtig is er vanuit de organisatiepsychologie geleidelijk aan vernieuwde aandacht gekomen voor prestatiebeloning.

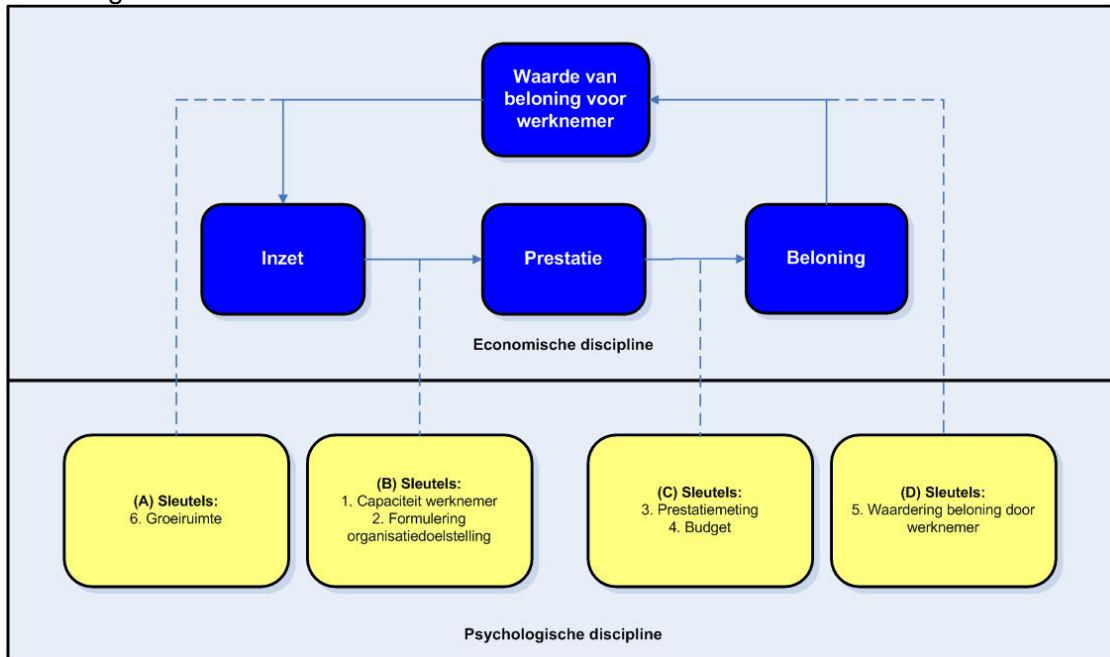
### *6.3.3 Integratie van de economische en psychologische discipline*

Mardsen (2003) heeft getracht de economische en psychologische discipline met elkaar te integreren. Volgens hem hanteren economen vooral ‘directe modellen’. De werknemer beschikt over een zekere inzet, dit leidt tot een prestatie en hiervoor wordt de medewerker beloond. Afhankelijk van de waarde die de werknemer toekent aan de beloning, wordt de inzet van werknemers verhoogd. Overigens wordt binnen de economie weinig rekening gehouden met de invloed die de persoonlijkheid van de werknemer heeft op het toekennen van waarde aan de prestatiebeloning. Binnen de economische discipline wordt in dit geval vooral gekeken naar de opleiding, de ervaring van de medewerker en zijn salaris. Op grond van deze punten wordt dan een passende beloning gezocht. Onderstaande punten zijn voorbeeldvragen die vooral binnen de economie gesteld worden en dus minder gerelateerd zijn aan het gedrag van medewerkers (Lazear, 1998).

- Hoeveel heeft een werknemer al (financieel) geïnvesteerd om deze beloning interessant te vinden?
- Hoeveel verdient de werknemer? Vindt hij/zij deze beloning dan interessant? Vergroot de beloning zijn of haar inzet?
- Is deze beloning interessant voor de werknemer of kan hij/zij met zijn of haar huidige inzet elders meer verdienen?

Vanuit de psychologische discipline worden er volgens Mardsen (2003) vooral veel kanttekeningen geplaatst bij het positieve effect van prestatiebeloning. Waar de economie directe modellen hanteert en de werknemer als ‘homo economicus’ beschouwt, plaatst de psychologie vraagtekens bij het directe effect van prestatiebeloning vanuit het gedrag van de medewerker. Diverse onderzoekers uit de psychologische discipline stellen dat werknemers verschillend in elkaar zitten en derhalve ook verschillend reageren op financiële prikkels. Daarnaast zijn er volgens hen diverse (organisatorische) contextfactoren die prestatiebeloning wel of niet tot een succes maken. Het feit dat de psychologische discipline kanttekeningen plaatst bij prestatiebeloning, wil overigens niet zeggen dat de psychologische discipline per definitie negatief staat tegenover prestatiebeloning. Integendeel, er zijn diverse psychologische studies te vinden die het positieve effect van prestatiebeloning bespreken. De kanttekeningen vanuit de psychologie moeten gezien worden als factoren die een rol spelen vanuit het gedrag van medewerkers, welke een versterkend (positief of negatief) effect kunnen hebben.

Mardsen (2003) heeft getracht de economische en psychologische discipline met elkaar te integreren. De verhouding tussen deze twee disciplines heeft Mardsen (2003) treffend weergegeven in een schema. In dit schema komt duidelijk het (directe) economische model naar voren en de kanttekeningen die hierbij vanuit de psychologische discipline worden gemaakt.



Figuur 6.1: Integratie van de economische en psychologische discipline (Bron: Mardsen, 2003)

#### 6.3.4 Toelichting op het integratieschema

Sleutel	Nr.	Zie §
A	6. Groeiruimte	6.5.16
B	1. Capaciteit werknemer	6.4.2
	2. Formulering organisatiedoelstelling	6.5.3
C	3. Prestatiemeting	6.5.11
	4. Budget	6.5.12
D	5. Waardering beloning door werknemer	6.5.4
		6.5.5

## 6.4 De mogelijke voordelen van individuele prestatiebeloning binnen de publieke sector

Er zijn diverse studies die de voordelen van individuele prestatiebeloning noemen. Hieronder volgen enkele paragrafen die de mogelijke voordelen uiteenzetten.

### 6.4.1 Het positief sturende effect van individuele prestatiebeloning

Wanneer medewerkers geen extrinsieke beloning krijgen, kan het voor managers erg onzeker zijn welke 'output' de medewerkers uiteindelijk leveren. Het komt er dan op aan in hoeverre medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn. Het is in die situatie voor een leidinggevende te hopen dat de persoonlijke drive van medewerkers zodanig groot is, dat het werk zowel kwalitatief als kwantitatief goed wordt uitgevoerd.

Diverse economen (zoals Argyris, 1998) pleiten juist daarom voor het invoeren van extrinsieke motivatiefactoren, zoals individuele prestatiebeloning. Vanuit de economie wordt benadrukt dat geld een sterk motiverend effect kan hebben. Door gebruik te maken van dit motiverende effect, verschaft de manager zich meer sturingsruimte ten opzichte van het personeel. De manager kan zijn werknemers immers belonen wanneer zij een bepaalde prestatie leveren. Doordat de manager zijn personeelsleden zo beter kan sturen, krijgt hij of zij meer grip op de prestatie van de organisatie. Dit vergroot het zicht dat de manager heeft op het uiteindelijke resultaat.

Rynes et al. (2005) stellen dat er binnen organisaties veel mogelijkheden zijn voor prestatiebeloning, aangezien medewerkers zich sterk laten beïnvloeden door prestatiebeloning. Zij stellen dat prestatiebeloning zelfs zó sterk kan werken dat er moet worden uitgekeken dat prestatiebeloning niet het verkeerde gedrag stimuleert (zie paragraaf 6.6.2 en 6.6.5). Rynes et al. (2005) stellen ook dat medewerkers zelf niet echt door ebben dat zij beïnvloed worden door prestatiebeloning. Het effect wordt volgens Rynes et al. (2005) door medewerkers onderschat.

### 6.4.2 Individuele prestatiebeloning verhoogt de productie en verlaagt de spanning

In paragraaf 6.3.1.2 zagen we al dat individuele prestatiebeloning het 'free-rider gedrag' kan opheffen. Individuen krijgen een prikkel om optimaal te presteren en zich niet te conformeren aan de lagere prestatienorm binnen de groep. Tegelijkertijd kan een groepsbeloning juist het 'free-rider gedrag' bewerkstelligen. Individuen hebben dan geen prikkel meer om bovengemiddeld te presteren. Iedereen krijgt tenslotte toch dezelfde beloning.

Daarnaast kan groepsbeloning ook spanningen *binnen* de groep veroorzaken. Het negatieve effect hiervan is treffend beschreven in het OECD-rapport *'Performance-related pay for government employees: assessing reforms across OECD member countries'* van 2003:

*"Low performers may have little incentive to obtain training and thus raise their contribution. High performers may become vigilant police officers who pressure the low performers to try harder. As a result, low performers may feel tremendous pressure and scrutiny from other group members, which may further inhibit improvements in low performers' output."*  
(OECD rapport, 2003, p.7)

Door individuele prestatiebeloning toe te passen wordt deze spanning voorkomen. Iedereen krijgt de passende beloning die hij of zij verdient.

In hoofdstuk 2 werd al uitgelegd dat steeds meer publieke organisaties NPM toepassen. Eén van de doelen van NPM is publieke organisaties efficiënter te laten opereren. De achterliggende gedachte hiervan is dat publieke organisaties zodoende hun productie kunnen opschroeven. Het voordeel van prestatiebeloning hierbij is, dat het de productie kan vergroten en het aansluit bij de mogelijke NPM-intenties van publieke organisaties. Om de NPM- doelen waar te maken, trachten veel publieke organisaties een andere (meer resultaatgerichte) cultuur neer te zetten. Bij prestatiebeloning wordt er afgerekend op resultaat, met als belangrijkste voordelen dat de individuele prestatie verhoogd wordt en de (groeps)spanning verlaagd. Prestatiebeloning kan dus helpen een andere (meer resultaatgerichte) organisatiecultuur neer te zetten.

#### *6.4.3 Prestatiebeloning als een vorm van feedback en coaching*

Een ander voordeel van prestatiebeloning is dat het gebruikt kan worden als een middel om te evalueren. Jenkins en Coens (2000) stellen dat veel onderzoekers prestatiebeloning ook zien als een vorm van feedback. Door middel van prestatiebeloning laat de organisatie aan de medewerkers zien waar zij staan. De medewerker wordt beloond waar hij of zij goed in is en wordt *niet* beloond waar nog groeimogelijkheden liggen. De medewerker reageert op deze vorm van feedback en zal zijn prestatie willen optimaliseren (Weitzman, 1980).

#### *6.4.4 Prestatiebeloning vergroot de discussie rondom kwaliteit*

Andere auteurs (Hoerr, 1999; Janey, 1996) stellen dat het voor organisaties (zoals het onderwijs) goed is om een vorm van prestatiebeloning toe te passen. Volgens hen zorgt prestatiebeloning er namelijk voor dat er een discussie op gang komt rondom kwaliteit. Volgens deze onderzoekers komen er via prestatiebeloning vragen naar voren als: 'wat is een goede leraar' en 'waar voldoet een goede leraar aan?'. Op grond van deze kwaliteitsdiscussie kan vervolgens prestatiebeloning worden toegekend. Nadat de prestatiebeloning is toegekend, zijn dikwijls veel werknemers het niet eens met de verdeling, zo stellen de auteurs. De veel gehoorde kritiek is dan dat de grond waarop die medewerkers een prestatiebeloning krijgen niet voldoende is. Juist deze kritiek beoordelen Hoerr (1999) en Janey (1996) als een positief fenomeen. Door deze kritiek komt namelijk weer een nieuwe discussie op gang over wat nu precies een (kwalitatief) goede prestatie is. Op die manier wordt er goed nagedacht over de professie van werknemers. Door deze kwaliteitsdiscussie kan de prestatie van medewerkers geoptimaliseerd worden.

## 6.5 Voorwaarden voor effectieve (individuele) prestatiebeloning binnen de publieke sector

Er zijn diverse voorwaarden (hygiëne-factoren) waar organisaties aan moeten voldoen, voordat er een effectief prestatiebeloningsbeleid gevormd kan worden. Wanneer niet aan deze voorwaarden wordt voldaan, heeft dit mogelijk negatieve gevolgen. Zo stelt Cools (2007):

*Ik ben niet tegen prestatiebeloning, maar het is gevaarlijk als je het verkeerd gebruikt. Het is een wapen dat je snel verkeerd kan gebruiken.*  
(Cools, 2007, p.14)

Aan welke voorwaarden moet worden voldaan, staat in volgende paragrafen beschreven.

### 6.5.1 Invoerings- en ontwikkelingsproces van prestatiebeloning

Berenschot (2005) stelt op grond van diverse studies bij publieke organisaties dat het invoeringsproces erg belangrijk is:

*“De invoering van prestatiebeloning is van uitermate groot belang voor een positief effect van prestatiebeloning. (...) Een verkeerde invoering van prestatiebeloning heeft een negatiever effect dan de mogelijk positieve bijdrage van prestatiebeloning.* (Berenschot, 2005, p.55-56)

Het is volgens Berenschot (2005) belangrijk dat de organisatie de tijd neemt om prestatiebeloning op de juiste wijze te implementeren. Mardsen (2001) stelt dat de oorzaak van tegenvallende resultaten van prestatiebeloning voor een belangrijk deel zijn terug te voeren op fouten bij de implementatie. Berenschot stelt dat het invoeren van prestatiebeloning ook een cultuuromslag impliceert (zie paragraaf 2.4). Om de cultuuromslag op een gezonde manier tot stand te laten komen, is het belangrijk dat de prestatiebeloning ook gewaardeerd wordt door de medewerker zelf. Draagvlak voor prestatiebeloning kan volgens Berenschot (2005) verkregen worden door medewerkers te betrekken bij het invoerings- en ontwikkelingsproces.

### 6.5.2 Afstemming op andere HR-instrumenten

Onderzoek van Gould-Williams (2003) laat zien dat het inzetten van meerdere HR-instrumenten (HRM-bundels) de prestatie van de medewerker vergroot. Prestatiebeloning moet niet op zichzelf staan, maar onderdeel uitmaken van een HR-beleid als geheel. Vanuit de organisatie moet duidelijk zijn welke kant de organisatie op wil met haar HR-beleid. Prestatiebeloning moet daar vervolgens een onderdeel van zijn. Of zoals Berenschot (2005) het verwoordt:

*“Alhoewel het voor de hand lijkt te liggen dat prestatiebeloning geen doel is maar een middel, blijkt het toch nog regelmatig voor te komen. Beoordelingen en beloningsbeslissingen komen dan op zichzelf te staan en vormen geen onderdeel meer van de sturing om doelstellingen te realiseren.* (Berenschot, 2005, p.56)

Daarnaast laat Wright (2001) in zijn studie het spanningsveld zien tussen meerdere organisatiedoelen. In zijn artikel stelt Wright (2001) dat hoe meer tegenstrijdigheden er zijn in de doelen van een organisatie, hoe demotiverender dit is voor de werknemer. Het is belangrijk dat de medewerkers zo aangestuurd worden, dat zij meewerken aan de 'ultimate business goals' van de organisatie. Om dit te bewerkstelligen moeten alle HR-instrumenten hetzelfde (hogere) doel dienen. Prestatiebeloning moet dus in dienst staan van de organisatiedoelen en niet tegenstrijdig zijn met andere HR-instrumenten. Het is echter de vraag in hoeverre prestatiebeloning toch tegenstrijdige doelen kan bewerkstelligen. Zo stelt Rennison (2007):

*"The communication about New Pay confronts and develops multiple and often conflicting values."* (Rennison, 2007, p.149)

### 6.5.3 De juiste beloningsvorm in de juiste omgeving

In het vorige hoofdstuk is al besproken dat er verschillende beloningsvormen zijn. Volgens Berenschot (2005) is het zaak dat voor ieder type organisatie de juiste beloningsvorm wordt gezocht. Mardsen (2001) stelt daarom ook dat de oorzaak van tegenvallende resultaten van prestatiebeloning voor een belangrijk deel zijn terug te voeren op fouten in het ontwerp en de toepassing van het beloningsbeleid binnen de organisatie. Hieronder volgen enkele voorbeelden van welke beloningsvorm in welke situatie optimaal zou kunnen worden toegepast:

#### 6.5.3.1 Kwantitatieve doelen en grote groepen

Voor organisaties waarvan de doelstellingen kwantitatief meetbaar zijn en waarbij medewerkers in grote groepen gemanaged worden, is sturing op resultaat beter. Dit is het geval omdat met kwantitatieve doelen er relatief objectieve criteria opgesteld kunnen worden op grond waarvan medewerkers prestatiebeloning kunnen ontvangen. Medewerkers reageren sterk op deze kwantitatieve doelen en doen extra hun best om de beloning te ontvangen. Hierdoor wordt de 'output' groter, hetgeen positief bijdraagt aan de sturing op het resultaat. De sturing op het resultaat is ook beter bij grote groepen, omdat hier een grotere kans is op het zogenaamde 'free-rider-gedrag'. Hoe groter de groep, hoe beter het dus is om specifieke individuen te belonen voor hun prestatie. Hierdoor zal de uiteindelijke output van de totale groep hoger komen te liggen, hetgeen een krachtig argument is voor sturing op het resultaat.

#### 6.5.3.2 Kwalitatieve doelen en kleine groepen

Voor organisaties waarvan de doelstellingen kwalitatief zijn en waarbij leiding wordt gegeven aan kleinere groepen, geldt dat het sturen op gedrag beter is. Wanneer een organisatie kwalitatieve doelen heeft, is het lastig om objectief meetbare criteria op te stellen waarop beloond wordt. Wanneer medewerkers over bepaalde kwaliteiten moeten beschikken om de kwalitatieve doelstelling waar te maken, heeft het ook minder zin om te sturen op resultaat. Het gaat er in dat geval niet om *hoeveel* gesprekken een medewerker voert, maar meer om *hoe* de gesprekken gevoerd worden. Wanneer er via prestatiebeloning toch gestuurd wordt op het resultaat (terwijl de organisatie kwalitatieve doelen heeft), kan dit de kwaliteit van de prestatie negatief beïnvloeden. Medewerkers kunnen dan immers gaan voor de kwantiteit (aangezien zij daarvoor beloond worden), terwijl de kwaliteit voorop hoort te staan. Wanneer er leiding wordt gegeven aan kleine groepen is het sturen op gedrag ook beter. Met een kleine groep is het risico op het 'free-rider-gedrag' immers kleiner. Daarom is het minder



noodzakelijk maatregelen te treffen die de output van de werknemers verhogen. Maatregelen om het gedrag van de medewerkers in de juiste richting te sturen, blijven echter van belang.

Kortom, de juiste beloningsvorm moet in de juiste context worden toegepast. Er zijn echter nog meer voorwaarden te benoemen op grond waarvan er een afweging kan worden gemaakt, welke beloningsvorm toegepast wordt. In het onderstaande schema wordt weergegeven welke beloningsvorm volgens Berenschot (2005) past in welke context.

	<i>Context</i>							
	Samenwerking belangrijk	Samenwerking onbelangrijk	Output meetbaar	Output moeilijk meetbaar	Doelstelling kwalitatief	Doelstelling kwantitatief	Werken in grote groepen	Werken in kleine groepen
<b>Beloningsvorm</b>								
<b>Groep</b>	x			x	x			x
<b>Individu</b>		x	x			x	x	x
<b>Result Based</b>		x	x			x	x	
<b>Behavior Based</b>	x			x	x			x

#### 6.5.4 Type medewerkers (1): intrinsieke of extrinsieke motivatie

Globaal kunnen er twee verschillende motivatiefactoren onderscheiden worden. Intrinsieke motivatie komt vanuit de medewerker zelf, zonder dat hier externe prikkels voor nodig zijn. Volgens Deci en Ryan (1980) gaat het bij intrinsieke motivatie om het volgende:

*“Intrinsic motivation is valued for its own sake and appears to be self sustained.” (Deci et al., 1980)*

Extrinsieke motivatie wordt juist veroorzaakt door *externe* prikkels. Door een medewerker te belonen, krijgt de medewerker motivatie om bepaald werk (beter) te doen. Wanneer medewerkers extrinsiek gemotiveerd zijn, doen zij het werk niet (beter) zonder externe prikkels.

Intrinsieke dan wel extrinsieke motivatie kan veroorzaken dat medewerkers binnen een organisatie wel of niet gemotiveerd raken door prestatiebeloning. Het is daarom belangrijk om te weten wat mensen binnen de publieke sector motiveert. Op grond van deze motivatiefactoren kan besloten worden hoe publieke medewerkers (middels het beloningsbeleid) effectief gemanaged kunnen worden.

Sommige onderzoekers stellen dat medewerkers per definitie extrinsiek gemotiveerd zijn (Lazear, 1998), waar anderen stellen dat medewerkers altijd intrinsiek gemotiveerd zijn (Herzberg, 2003; Jenkins et al., 2002). Al lange tijd bestaat echter het idee dat medewerkers binnen *publieke organisaties* grotendeels gedreven worden door intrinsieke motivatie. Perry en Wise introduceerden in 1990 hierbij de ‘Public Service Motivation’ (PSM) theorie. Deze theorie houdt in dat de motivatie om de publieke zaak te dienen, medewerkers binnen de publieke sector onderscheidt van medewerkers in de private sector. Recent onderzoek spreekt dit onderzoek echter gedeeltelijk tegen. Uit onderzoek van Lyons, Duxburry en Higgins (2006) blijkt namelijk dat bij hoger opgeleiden weinig verschil is tussen de mate van intrinsieke motivatie binnen publieke- of private organisaties. Uit dit onderzoek blijkt dat er een verschil bestaat tussen hoger opgeleiden (vaker intrinsiek gemotiveerd) en lager opgeleiden (vaker extrinsiek gemotiveerd).



Toch concluderen de meeste onderzoeken (zoals Steijn, 2006; Rainey, 2003) dat de intrinsieke motivatie van medewerkers in de publieke sector hoger is dan in private organisaties. Voor dit onderzoek wordt dan ook aangenomen dat medewerkers binnen de publieke sector zich voornamelijk laten leiden door PSM-principes. Uit onderzoeken van Wright (2001), Gould-Williams (2003) en Allen en Meyer (1990) kan vervolgens afgeleid worden dat medewerkers binnen publieke organisaties het vertrouwen moeten hebben dat HR-instrumenten bijdragen aan een 'hoger doel'. Deze zekerheid willen medewerkers binnen publieke organisaties hebben, omdat zij beschikken over een sterke PSM. Wanneer medewerkers het vertrouwen hebben dat prestatiebeloning een bijdrage levert aan het 'hogere doel' dan zal dit volgens Allen en Meyer (1990) de prestatie van de medewerker verbeteren. Rynes et al. (2002) stellen dat wanneer medewerkers menen dat HRM-instrumenten een 'lager doel' dienen, dat dit een negatief effect heeft op de inzet van de medewerker.

Al eerder is opgemerkt dat een belangrijke voorwaarde voor een effectief prestatiebeloningsbeleid is, dat het beleid aansluit bij het type medewerker binnen de organisatie. Daarom moet onderzocht worden wat voor type medewerkers er binnen een organisatie werkzaam zijn. Wanneer medewerkers extrinsiek gemotiveerd zijn, zal prestatiebeloning een sterk motiverend effect op hun functioneren hebben. Wanneer medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn, zal prestatiebeloning een minder motiverend effect hebben op de medewerker, tenzij, zoals hierboven is opgemerkt (Allen et al., 1990), de medewerker het idee heeft dat prestatiebeloning een 'hoger doel' dient. Wanneer medewerkers het idee hebben dat prestatiebeloning een 'lager doel' dient heeft dit een negatief effect op de inzet van de medewerker (Rynes et al., 2002). Dit punt hangt samen met een mogelijk risico van prestatiebeloning; het crowding-out effect (zie paragraaf 6.6.2).

#### *6.5.5 Type medewerkers (2): beloning als erkenning of als consumptiemiddel*






Geld kan voor iedere werknemer een andere betekenis hebben. Zo stellen Rynes en Gerhart (2000) dat medewerkers zich over het algemeen op twee verschillende manieren oriënteren op beloningen. Enerzijds stellen zij dat beloning gezien kan worden als een erkenning. Medewerkers zien de beloning dan als een waardering voor hun eigen kwaliteiten. Anderzijds kan de beloning ervaren worden als een consumptiemiddel. Medewerkers zien de beloning dan slechts als een leuk extraatje dat goed gebruikt kan worden voor consumptieve doeleinden. Ryan en Gerhart (2002) stellen vanuit hun bevindingen dat medewerkers die beloning als een erkenning zien, in principe positiever staan tegenover prestatiebeloning. Deze medewerkers vragen om prestatiebeloning omdat het voor hen een vorm van feedback is. Medewerkers die prestatiebeloning zien als een consumptiemiddel, staan volgens Ryan en Gerhart (2002) over het algemeen negatiever tegenover prestatiebeloning. Zij zien het puur als een 'extraatje' en wat hen betreft kan die financiële bijdrage ook via andere wegen worden uitgekeerd. Ook voor deze voorwaarde geldt, dat tevens nagegaan moet worden wat voor type medewerkers er binnen een organisatie werkzaam zijn. Wanneer medewerkers prestatiebeloning zien als erkenning, dan staan de medewerkers waarschijnlijk positief tegenover dit instrument. Wanneer medewerkers prestatiebeloning zien als consumptiemiddel, dan zullen zij waarschijnlijk een negatief oordeel vellen over dit instrument.

### 6.5.6 Type medewerkers (3): groepswerkers of individualisten.

Volgens Chillemi (2008) moet prestatiebeloning afgestemd worden op het type medewerker om een optimaal effect te bewerkstelligen. Wanneer medewerkers graag in groepen werken, dan is het het beste om een groepsbeloning toe te kennen. Wanneer medewerkers echter meer op zichzelf zijn gericht, dan is het volgens Chillemi belangrijk om competitie te bevorderen door middel van prestatiebeloning (bijvoorbeeld door medewerkers te laten strijden om promotie).

### 6.5.7 De perceptie van de medewerker

Voor een optimaal effect van prestatiebeloning is het belangrijk om te onderzoeken hoe medewerkers het beloningsbeleid van de organisatie zien. Zo stellen Deci en Ryan (1985) dat prestatiebeloning een negatief effect kan hebben wanneer medewerkers prestatiebeloning zien als een 'beheersinstrument'. De medewerkers zien de prestatiebeloning dan niet als oprechte waardering voor hun prestatie, maar als 'sturend middel' in de handen van het management. Dit kan bij de medewerkers onverschilligheid en frustratie veroorzaken. Dezelfde conclusie wordt getrokken door Frey en Jegen (2001). Zij stellen dat prestatiebeloning vooral een negatief effect heeft, wanneer beloning gebruikt wordt om medewerkers te dwingen tot bepaald gedrag. Rynes et al. (2002) stelt dat het succes van prestatiebeloning mede afhankelijk is van de leidinggevendenden. Zij moeten zo veel mogelijk een 'overtuigingsbenadering' hanteren en niet te snel kiezen voor een dwingende stijl.

Beloningsvorm	Perceptie medewerker	Intrinsieke motivatie
	 = Waardering	
	 = Sturing	

Figuur 6.2: De perceptie van de medewerker is van belang voor het effect van de beloning

### 6.5.8 Vertrouwen in het management

Lancaster (1994) stelt dat het management de belangrijke taak heeft om toe te zien op een rechtvaardige verdeling van de prestatiebeloning. Volgens diverse onderzoekers is het voor medewerkers van essentieel belang dat het management hierin te vertrouwen is. Uit onderzoek van Gould-Williams (2003) blijkt bijvoorbeeld dat de prestatie van de medewerker het sterkst wordt beïnvloed door de mate waarin medewerkers *vertrouwen* hebben in het management. Het onderzoek van Allen en Meyer (1990) toont ook aan, dat het vertrouwen van de medewerker in het management essentieel is. Wanneer het vertrouwen gewekt wordt en de medewerkers van mening zijn dat teamleiders (middels HR-instrumenten) het beste met hen voor hebben, dan blijkt dit een sterk positief effect op de prestatie te hebben. Rynes et al. (2002) stellen echter dat bij de beoordeling door leidinggevendenden ook politieke, persoonlijke en sociale afwegingen een rol *kunnen* spelen. Wanneer medewerkers dit 'proeven', wordt het vertrouwen in de leidinggevende

geschaad. Wanneer het vertrouwen in het management laag is, dan zal er ook weinig vertrouwen zijn in een rechtvaardige verdeling (zie paragraaf 6.5.10). Dit ondermijnt de effectiviteit van de prestatiebeloning. Als er weinig vertrouwen in het management is, kan dit volgens Rynes et al. (2002) een negatief effect hebben op hoe medewerkers tegenover prestatiebeloning staan. Dit heeft volgens Rynes et al. (2002) een negatief effect op de inzet van de medewerker. Ook Lancaster (1994) stelt dat het gebrek aan vertrouwen in het management een negatief effect heeft op hoe medewerkers prestatiebeloning beoordelen. Volgens Lancaster (1994) heeft dit negatieve oordeel over prestatiebeloning demotivatie tot gevolg. Wanneer het vertrouwen in het management geschaad is, heeft dit niet alleen een negatief effect op de prestatie van de medewerker. Ook de perceptie van de medewerker wordt dan kritischer.

In vrijwel iedere organisatie bepaalt de leidinggevende welke werknemers een prestatiebeloning krijgen en wie niet. Behalve de perceptie van de werknemer (in hoeverre de medewerker van mening is dat de leidinggevende in staat is om tot een juist oordeel te komen), is het ook belangrijk in hoeverre de leidinggevende *daadwerkelijk* tot een goed oordeel over de werknemer kan komen. Rynes et al., (2002) stellen dat leidinggevendenden onder andere training moeten krijgen om beoordelingsfouten te voorkomen. Echter, training alleen is volgens hen onvoldoende om beoordelingsfouten te voorkomen. De beoordelingsfouten kunnen volgens Rynes et al. (2002) geminimaliseerd worden door enerzijds de criteria zo veel mogelijk objectief te maken en anderzijds 'interbeoordelaarsoverleg' (waarbij leidinggevendenden hun beoordelingen (geanonimiseerd) aan elkaar moeten toelichten en beargumenteren).

#### 6.5.9 Rechtvaardigheid

Een andere belangrijke voorwaarde voor een effectieve vorm van prestatiebeloning is rechtvaardigheid. Prof. Dr. Cools (2007), hoogleraar aan de rijksuniversiteit Groningen zegt hier het volgende over:

*"Het allerbelangrijkste van prestatiebeloning is 'fairness'. Je wilt het gevoel hebben dat je datgene verdient wat in overeenstemming is met wat jouw buurman verdient met dezelfde soort baan. Als dat voor elkaar is, dan ben je tevreden."* (Cools, 2007, p.31)

Ook Willems et al., (2006) en Berenschot (2005) stellen dat medewerkers prestatiebeloning alleen motiverend vinden wanneer de toekenning daarvan op *rechtvaardige* wijze gebeurt. Het is alleen de vraag wat medewerkers als 'rechtvaardig' beschouwen. Ryan en Gerhart (2000) maken onderscheid tussen twee vormen van rechtvaardigheid: 'distributive justice' en 'procedural justice'. Deze vormen van rechtvaardigheid worden hieronder toegelicht.

##### 6.5.9.1 Rechtvaardigheid: 'distributive justice theory'

Prestatiebeloning heeft automatisch tot gevolg dat medewerkers niet als gelijken worden behandeld. Rennison (2007) geeft een treffend voorbeeld van hoe deze ongelijke behandeling functioneert:

*"In the New Pay scale the employees are not treated as equals; they are different but with equal worth. Some of the employees find it difficult to grasp this principle. (...) The greatest challenge is to get the employees to get used to the fact that they are no longer equal. Now there are differences among people. It has been difficult for a lot of them to understand that they are being examined, measured and rewarded individually"* (Rennison, 2007, p.160)

Een belangrijke voorwaarde voor medewerkers om deze ‘ongelijke behandeling’ te accepteren, is dat zij de overtuiging moeten hebben dat de prestatiebeloning rechtvaardig wordt verdeeld. Kortom; dat de prestatiebeloning terecht komt bij diegene die het toekomt. De ‘distributive justice theorie’ gaat er van uit dat medewerkers de verhouding tussen hun eigen prestatie en beloning vergelijken met die van andere medewerkers. Indien medewerkers het niet eens zijn met de verdeling van de beloning, dan ondernemen de medewerkers volgens Rynes en Gerhart (2000) actie. Welke actie er vervolgens wordt ondernomen, kan zeer divers zijn. Dit is onder andere afhankelijk van de stijl van de medewerker (vermijndend of confronterend) en de mate waarin de organisatie feedback aanmoedigt (Rynes et al., 2000). Het gevoel van onrechtvaardigheid heeft volgens diverse onderzoekers (bijvoorbeeld Mok, 2004; Rynes et al., 2000) in ieder geval negatieve uitwerking op de inzet en motivatie van medewerkers.

#### *6.5.9.2 Rechtvaardigheid: ‘procedural justice theory’*

Bij deze theorie gaat het om *procedurele rechtvaardigheid* van de beloning. Het omvat de volgende aspecten: het beschikken over rechtvaardige criteria, het rechtvaardig hanteren van die criteria (zie paragraaf 6.5.11), de consistentie in de toepassing ervan en het geven van ‘feedback’.

Volgens Rynes en Gerhart (2000) heeft het al dan niet ervaren van procedurele rechtvaardigheid een sterke invloed op het (positieve of negatieve) effect van prestatiebeloning. Het betrekken van de medewerkers bij het ontwerpen van het beloningssysteem en de procedures rondom het beloningssysteem verbeteren de procedurele rechtvaardigheid in de ogen van de medewerker. Ook het maken van duidelijke afspraken waar medewerkers terecht kunnen met hun vragen over en bezwaren tegen beloningsbeslissingen draagt bij aan de procedurele rechtvaardigheid (Rynes et al., 2000). Volgens Osterloh en Frey (2002) zijn mensen bereid grote beloningsverschillen te accepteren, mits het proces volgens eerlijke regels verloopt. Wanneer dit het geval is functioneert prestatiebeloning optimaal en groeit de werknemerstevredenheid. Als werknemers tevreden zijn, tonen zij waarschijnlijk ook meer inzet. Zodra medewerkers het proces echter niet rechtvaardig vinden verlopen, leidt dit bij hen tot onvrede (Rynes et al., 2000).

#### *6.5.10 Transparantie*

Ook transparantie kan een factor zijn hoe medewerkers prestatiebeloning ervaren. Berenschot (2005) stelt dat medewerkers prestatiebeloning alleen motiverend vinden wanneer de toekenning daarvan op *transparante* wijze gebeurt. Ook Mok (2004) en Kluytmans (2001) geven aan dat transparantie een belangrijke voorwaarde is voor een effectief prestatiebeloningsbeleid. Onder transparantie wordt volgens deze auteurs verstaan, de mate waarin bekend is welke medewerkers om welke reden prestatiebeloning hebben gekregen.

### 6.5.11 Criteria

Waarop wordt de werknemer beoordeeld? En zijn deze criteria objectief, realistisch en transparant? In hoeverre bepaalt de manier van evalueren (of beoordelen) hoe de medewerkers 'prestatiebeloning' ervaren? Gebeurt de beoordeling volgens de medewerkers op geldige gronden? Volgens Thierry (2002) is één van de voorwaarden voor effectief belonen dat dit op een zo veel mogelijk 'objectief meetbare' manier wordt gedaan. Rennison (2007) stelt dat ook veel vakbonden vragen om een systeem dat zo objectief mogelijk is. De reden hiervoor is volgens Rennison (2007) dat medewerkers bang zijn voor de willekeur van de teamleider. Daarom moet het beloningssysteem volgens vakbonden vaak zo veel mogelijk worden uitgewerkt. Daarnaast is het van belang dat medewerkers hun prestatie überhaupt kunnen beïnvloeden (Kluytmans, 2001). Wanneer dit niet het geval is, maar medewerkers toch beoordeeld worden op grond van hun prestatie, kan dit (negatieve) invloed hebben op de ervaring van medewerkers met 'Bewust Belonen'.

Aan de andere kant kunnen te strakke criteria ook weer voor nadelen zorgen. Rennison (2007) zegt hier het volgende over:

*"Unambiguous formulation and clear criteria reduce the flexibility of decision-making and thereby restricts the power of management."*  
(Rennison, 2007, p.150)

Inflexibele criteria kunnen volgens Rennison (2007) in het nadeel van werknemers zijn. Wanneer de criteria té strak geformuleerd worden, kunnen sommige medewerkers buiten de boot vallen. Medewerkers die een bijzondere prestatie leveren, worden de dupe wanneer deze prestatie niet vermeld staat bij de opgestelde criteria. Het management is dan zó sterk ingeperkt, dat zij deze medewerkers niet meer kunnen belonen. Dit leidt volgens Rennison (2007) tot frustratie bij de medewerkers. Het is volgens Luhmann (1995) om die reden dat in veel organisaties medewerkers 'als geheel' worden beoordeeld:

*"The employee's entire personality is taken into account; all his/her individual characteristics are considered."*  
(Luhmann, 1995, p.52)

Bovendien stelt Lancaster (1994) dat objectieve criteria ook uitlokken tot 'misbruik' van het beloningssysteem. Hij zegt daarover het volgende:

*"I also (...) tried to use objective criteria. For instance, we established a certain call-per-day rate for the sales force. (...) The result was pretty unsatisfactory. Call reports, for example, are often trumped up or at least inflated. Those who didn't abuse the system believed that the people who got paid a lot did abuse it."*  
(Lancaster, 1994, p.2)

Objectieve criteria zijn volgens Lancaster (1994) dus ook manipuleerbaar, zoals in het geval van een buitendienst, waar het criterium 'bezoekgemiddelde', door de vertegenwoordiger kunstmatig kan worden 'opgekrikt'. Ook Jenkins en Coens (2002) stellen dat prestaties niet goed te meten zijn. Evaluatiecriteria zijn volgens hen per definitie subjectief. Volgens Jenkins en Coens (2002) proberen managers 'creatief' om te gaan met objectieve criteria. Dit wil zeggen dat zij hun eigen draai geven aan de opgestelde criteria. Deze handelswijze komt de objectiviteit van prestatiebeloning echter



ook niet ten goede. Al met al kan dus gesteld worden dat een deel van de onderzoekers pleit voor meetbare criteria. Een ander deel stelt dat criteria per definitie subjectief zijn en dat te vast omlijnde criteria zelfs in het nadeel van de werknemer kunnen werken.

#### 6.5.12 Beloningsomvang

Het is de vraag in hoeverre de omvang van de beloning bepaalt hoe de medewerkers hier tegenover staan. Is de hoogte van de prestatiebeloning voldoende om de medewerker bewust te waarderen en te motiveren? En hoe denken medewerkers over de fluctuerende omvang van beloning? Berenschot (2005) is van mening dat:

*“De huidige praktijk bij Bewust Belonen, is dat er te kleine beloningen gehanteerd worden om als stimulans voor resultaatgerichtheid te kunnen fungeren.” (Berenschot, 2005, samenvatting)*

Thierry (2002) stelt dat de beloning minimaal 5% van het vaste salaris zou moeten zijn om de medewerkers er belang aan te laten hechten. De omvang van de beloning bepaalt dus hoe de medewerkers hier tegenover staan. Ook Eisenberger en Cameron (1996) stellen dat de motivatie van de werknemers toeneemt wanneer de omvang van de financiële beloning groter wordt. Tenslotte is Berenschot (2005) van mening dat er heldere afspraken moeten zijn over de beloningsomvang. Medewerkers moeten weten hoe hoog het bedrag is dat zij uitgekeerd krijgen, wanneer zij (extra) prestaties leveren.

#### 6.5.13 Groeiruiimte

Of beloning effect heeft op het functioneren van de medewerkers is mede afhankelijk van de vraag hoe hoog de werkdruk is binnen de organisatie. Indien de medewerkers reeds maximale inzet tonen en een zeer hoge productie halen, kan de beloning wel waardering geven, maar nauwelijks additief effect hebben op de prestatie van de medewerkers (Mardsen, 2003).

#### 6.5.14 Complex werk laat prestatiebeloning niet toe

Volgens Osterloh en Frey (2002) laten complexe werkzaamheden prestatiebeloning niet toe. Volgens hen kunnen complexe werkzaamheden niet beloond worden, omdat de verrichtingen nauwelijks gemeten kunnen worden. Hierdoor kan niet voor de juiste prestatie de juiste beloning gegeven worden. Wanneer prestatiebeloning dan toch gegeven wordt, heeft het een neutraal of zelfs negatief effect. Alleen voor ‘simpele banen’ kan volgens Prendergast (1999) en Osterloh en Frey (2002) prestatiebeloning functioneren als stimulans voor een betere prestatie:

*“Is it only for simple jobs that variable pay for performance is applicable and useful” (Osterloh et al., 2002, p.128)*

## 6.6 Risico's van individuele prestatiebeloning binnen de publieke sector

### 6.6.1 Prestatiebeloning als niet motiverende of demotiverende factor

Diverse auteurs stellen dat geld geen motiefactor is. Zo staat Herzberg (2003) negatief tegenover de idee dat managers veelal denken medewerkers te kunnen motiveren door middel van financiële prikkels. Volgens Herzberg worden medewerkers juist gemotiveerd door het werk zelf. Verantwoordelijkheid, ontwikkeling en erkenning dragen volgens hem sterk bij aan de werkmotivatie (Herzberg, 2003). Volgens Gibbons (1998) bestaat er zelfs *geen enkel verband* tussen prestatiebeloning en prestatie. Mardsen en French (1998) zeggen dat de meeste medewerkers binnen publieke organisaties niet gemotiveerd worden door prestatiebeloning. Hetzelfde wordt geconcludeerd door het OECD-rapport van 2003 en door Osterloh en Frey (2002):

*"Incentives often have dysfunctional effects, and do not necessarily lead to improved motivation and performance."* (OECD Rapport, 2003, p.6)

*"Relying solely on money is too simple to motivate people in complex jobs. (...) Managing motivation cannot be achieved solely by monetary rewards. Money alone causes serious problems for motivating employees."* (Osterloh et al., 2002, p.118, p.128)

Koch (1993) stelt dat medewerkers slechts 'uitzonderlijk presteren' wanneer medewerkers van hun werk houden, dus niet vanwege een beloning. Volgens Koch (1993) kan beloning onmogelijk motiverend werken:

*"Pay is not a motivator. There is no firm basis for the assumption that more pay encourages people to do better work, or in the long run, to do more work. (...) Extrinsic motivators are poor substitutes for intrinsic motivation."* (Koch, 1993, p.1)

Cools (2007) stelt ook dat medewerkers niet harder gaan werken door prestatiebeloning. Volgens Cools (2007) kan prestatiebeloning alleen gegeven worden vanuit het idee van 'fairness'. Medewerkers mogen (financieel) gewaardeerd worden voor hun inspanningen.

Andere auteurs stellen zelfs dat beloning een *negatief effect* oplevert. Zo stellen Jenkins en Coens (2000) dat prestatiebeoordelingssystemen 'meer kapot kan maken dan de manager lief is'. Mardsen (2001) stelt dat prestatiebeloning binnen de publieke sector over het geheel gezien een *demotiverend effect* heeft op de inzet van de medewerker. Volgens zijn onderzoek komt dit demotiverende effect doordat prestaties binnen publieke organisaties moeilijk gemeten kunnen worden (zie paragraaf 6.5.14) en dat de beloning volgens de medewerkers niet op rechtvaardige wijze wordt toegekend (zie paragraaf 6.5.9). Lancaster (1994) stelt, dat medewerkers niet te motiveren zijn met financiële prikkels. Om medewerkers te motiveren, zijn volgens Lancaster (1994) andere factoren van belang:

*"Motivation comes from a positive culture or environment set in place by leadership. (...) No financial incentive could ever inspire the sorts of results that come from their (workers) positive sense of accomplishment and job satisfaction."* (Lancaster, 1994, p.2-3)



### 6.6.2 Het 'crowding-out effect'

Indien medewerkers binnen de publieke sector hoofdzakelijk intrinsiek gemotiveerd zijn (zie paragraaf 6.5.4), sluit extrinsieke motivatie hier niet op aan. Deze 'misfit' kan diverse negatieve effecten hebben. Deci en Ryan (1985) stellen bijvoorbeeld, dat prestatiebeloning de intrinsieke motivatie zal verminderen. Dit komt volgens hen omdat prestatiebeloning de behoefte van medewerkers aan autonomie en zelfbepaling ondermijnt. Osterloh en Frey (2002) delen de mening van Deci en Ryan (1985) en hebben dit effect omschreven als het 'crowding-out effect'. Dit effect houdt in, dat de intrinsieke motivatie van medewerkers kan *verdwijnen* wanneer enkel extrinsieke motivatie wordt gegeven:

*"Variable pay for performance as sole motivator crowds out intrinsic motivation." (Osterloh et al., 2002, p.128)*

Dit principe laat zich het beste uitleggen door een voorbeeld. Wanneer een jongetje graag klusjes doet voor zijn moeder is hij intrinsiek gemotiveerd. Als zijn moeder besluit hem een (financiële) beloning te geven voor het klusje, dan heeft dit volgens het 'crowding-out principe' tot gevolg dat het jongetje in het vervolg geen klusjes meer wil doen zonder daar geld voor te krijgen. Kortom, de intrinsieke motivatie is verdwenen en de extrinsieke motivatie blijft. Zoals een manager uit het onderzoek van Rennison (2007) het stelt:

*"It is possible to manage in relation to an economic point of view. You then simply get a kind of employee who mirrors that." (Rennison, 2007, p.160)*

Overigens zal het 'crowding-out effect' volgens Osterloh en Frey (2002) zich alleen voordoen wanneer *het werk* interessant is voor de medewerkers en wanneer medewerkers de prestatiebeloning zien als '*sturend middel*' van het management (zie paragraaf 6.5.8). Wanneer medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn, kan het dus 'gevaarlijk' zijn om hen extrinsiek te motiveren. Lancaster (1994) stelt hierover:

*"It's like saying, 'I think you will do your job right only if I pay you more money to do it. (...) I object to the notion that you can or should get people to do what they otherwise wouldn't do by paying them more if they do it.'" (Lancaster, 1994, p.2-3)*

Prestatiebeloning kan dus een *signaal* afgeven naar de medewerker; volgens het management is er een financiële prikkel nodig om de medewerker te motiveren en optimaal te laten presteren. Wanneer medewerkers wél vanuit zichzelf gemotiveerd zijn, kan een dergelijk signaal tot gevolg hebben dat medewerkers zich niet erkend voelen in hun capaciteit en inzet. Dit kan volgens Lancaster (1994) een *demotiverend effect* hebben op de medewerker.

### 6.6.3 Individuele prestatiebeloning als straf of signaal van incompetentie

Het OECD-rapport van 2003 stelt dat door middel van individuele prestatiebeloning bij medewerkers het gevoel van onvermogen kan ontstaan. Indien andere collega's wél een prestatiebeloning krijgen, gaan medewerkers er van uit dat er iets schort aan hun eigen prestatie. In dat geval betekent het niet krijgen van prestatiebeloning voor medewerkers dat zij 'niet goed genoeg' zijn:

*"Instead of trying harder, low performers may rationalize their poor performance evaluations as merely a sign of incompetence or bias on the part of those conducting the performance appraisals."*  
(OECD Rapport, 2003, p.7)

Volgens Koch (1993) kan prestatiebeloning zelfs uitwerken als straf. Hij stelt dat wanneer medewerkers geen prestatiebeloning krijgen, terwijl ze dit wel hadden verwacht, dat dit voor hen gelijk staat aan het 'straffen' van de medewerker. Volgens Koch (1993) heeft dit een sterk demotiverend effect op de medewerker.

### 6.6.4 Negatief effect op de samenwerking

In het schema van 6.5.3 kwam al naar voren dat er bezwaren zijn om individuele prestatiebeloning toe te passen wanneer samenwerking erg belangrijk is. Volgens onderzoek van Koch (1993) en van Mardsen en French (1998) blijkt namelijk dat prestatiebeloning een negatief effect kan hebben op samenwerking. Koch (1993) beschrijft de destructieve werking van prestatiebeloning op samenwerking als volgt:

*"Rewards destroy cooperation. Forcing people to compete for rewards causes them to see each other as obstacles to their own success."*  
(Koch, 1993)

Uit onderzoek van Mardsen en French (1998) blijkt ook dat de meeste medewerkers binnen publieke organisaties ervaren dat individuele beloning afdoet aan de samenwerking op de werkvloer. Osterloh en Frey (2002) voegen hier aan toe dat het onverstandig is om individuele prestatiebeloning toe te passen wanneer een groep samen verantwoordelijk is voor het eindresultaat:

*"The transfer of tacit knowledge cannot be measured directly. Hence, when several persons contribute their tacit knowledge, joint output is not attributable to a particular person."*  
(Osterloh et al., 2002, p.125)

### 6.6.5 Selectieve sturing van het gedrag, onethische effecten en schade op de lange termijn

Volgens diverse onderzoekers passen medewerkers hun gedrag selectief aan, wanneer zij prestatiebeloning ontvangen. De reden hiervoor is volgens Lancaster (1994) en Osterloh en Frey (2002) dat medewerkers hun gedrag precies zo aanpassen dat zij in aanmerking komen voor de prestatiebeloning:

*"If you give me an incentive plan, I'll change my behavior to meet it."*  
(Lancaster, 1994)

*"It can give rise to dysfunctional behavior responses. Agents focus only on the rewarded aspects of the job and disregard the unrewarded ones. Neither do they have sufficient incentives to reflect on the adequacy of the goals they should achieve for the overall success of the firm."*  
(Osterloh en Frey, 2002, p.124)

Volgens deze en andere auteurs heeft deze selectieve sturing van het gedrag, negatieve effecten voor de prestatie van de organisatie. Zoals Osterloh en Frey (2002) zeggen; er wordt minder aandacht besteed aan (andere) activiteiten die belangrijk zijn om essentiële organisatiedoelen te realiseren.

Volgens Mardsen en French (1998) kan prestatiebeloning ook afdoen aan het *moraal* van de organisatie. Dit houdt in dat volgens hen prestatiebeloning uitnodigt tot gedrag dat niet in lijn is met het hogere doel van de organisatie. Koch (1993) en Jenkins en Coens (2002) formuleren dit als volgt:

*"Rewards encourage people to engage in unethical and illegal behavior"*  
(Koch, 1993, p.1)

*"Prestatieloon heeft als neveneffect dat mensen het systeem gaan manipuleren om hun beoordeling gunstig te beïnvloeden."*  
(Jenkins et al., 2002, p.3)

Ook het OECD-rapport uit 2003 stelt, dat een risico van (individuele) prestatiebeloning *'reporting of invalid data on performance'* is. Lancaster (1994) stelt, op grond van zijn managementervaring bij meerdere bedrijven in zijn studie, dat prestatiebeloning de productie op de korte termijn kan vergroten, maar dat het op de langere termijn organisaties schade doet. Volgens Lancaster (1994) ontstaat er met prestatiebeloning in het eerste jaar een enorme productiegroei. Op de langere termijn neemt de productie volgens Lancaster (1994) echter af.

### 6.6.6 Prestatiebeloning creëert inadequaat management

Volgens Koch (1993) zorgt prestatiebeloning ervoor dat managers te veel vertrouwen stellen in de werking van het instrument zelf. Dit heeft tot gevolg dat zij zelf minder goede aansturing geven:

*"Reward systems require less effort on the part of management, but are poor substitutes for good management and even impedes the ability of managers to manage."* (Koch, 1993, p.1)

Lancaster (1994) voegt hieraan toe dat inadequaat management een nóg negatiever effect heeft op de uitwerking van prestatiebeloning. De reden hiervoor is, dat wanneer het management geen eerlijke beloning geeft, dit de *'distributive justice'* (zie paragraaf 6.5.9.1) en de *'procedural justice'* (zie paragraaf 6.5.9.2) niet ten goede komt.

## 6.7 Conclusie

Dit hoofdstuk begon met de volgende deelvraag:

*“Welke ervaringen en effecten van prestatiebeloning worden beschreven in de wetenschappelijke literatuur?”*

De ervaringen en effecten die binnen de wetenschappelijke literatuur beschreven worden, zijn zeer divers. Er is zeer veel onderzoek gedaan naar prestatiebeloning met uiteenlopende conclusies. Er worden zowel voordelen als nadelen benoemd met betrekking tot prestatiebeloning. Ook worden er binnen de literatuur belangrijke voorwaarden genoemd om prestatiebeloning een optimaal effect te laten hebben.

Daarnaast is prestatiebeloning zowel vanuit de economie alsmede vanuit de psychologie bestudeerd. De economische discipline benadert de werknemer voornamelijk als ‘homo economicus’ en gaat er vanuit dat de werknemer zich sterk laat beïnvloeden door financiële prikkels. De economie heeft met name (tamelijk directe) modellen ontwikkeld die het effect van prestatiebeloning aantonen. De psychologische discipline plaatst veel kanttekeningen bij deze ‘directe modellen’. Vanuit de psychologie kunnen zowel contextfactoren als het gedrag van medewerkers een sterke invloed hebben op het effect van prestatiebeloning en hoe dit ervaren wordt door medewerkers. Mardsen (2003) heeft de economische en psychologische discipline via een overzichtelijk schema met elkaar geïntegreerd.

Prestatiebeloning kan een aantal **voordelen** bieden. Allereerst kan het management door middel van prestatiebeloning de medewerkers beter sturen. Ten tweede kan prestatiebeloning het ‘free-rider-gedrag’ tegengaan. Hierdoor wordt de totale organisatieproductie groter. Ten derde kan prestatiebeloning een vorm van feedback zijn, waardoor de medewerker zijn prestatie gaat optimaliseren. Tenslotte kan via prestatiebeloning een kwaliteitsdiscussie op gang komen.

Er zijn daarbij een aantal **voorwaarden** te benoemen waar prestatiebeloning aan moet voldoen, wil het een optimaal effect kunnen hebben:

- 1) Zo is belangrijk dat de organisatie de tijd neemt om prestatiebeloning te implementeren om voldoende draagkracht vanuit het personeel te vinden.
- 2) Prestatiebeloning moet afgestemd zijn op andere HR-instrumenten. Wanneer er tegenstrijdigheid is binnen het HR-beleid van een organisatie, leidt dit namelijk tot demotivatie van de medewerker.
- 3) Voor een optimaal effect van prestatiebeloning is het belangrijk dat de verschillende beloningsvarianten worden toegepast in de juiste situatie.
- 4) De organisatie moet in kaart brengen welke type medewerkers werkzaam zijn binnen de organisatie. Op grond daarvan kan gekeken worden in hoeverre prestatiebeloning een effectief instrument is.
- 5) Het is belangrijk om in de gaten te houden dat de perceptie van de medewerker ten opzichte van prestatiebeloning mede de effectiviteit van dit instrument bepaalt. Wanneer medewerkers prestatiebeloning zien als ‘sturend middel’ kan dit bijvoorbeeld frustratie en onverschilligheid veroorzaken.
- 6) Vertrouwen in het management is essentieel voor een optimaal effect van prestatiebeloning. Wanneer werknemers het management niet vertrouwen, oordelen zij ook negatiever ten opzichte van prestatiebeloning. Dit kan leiden tot minder inzet en demotivatie.

- 7) Het is belangrijk dat de toekenning van prestatiebeloning op rechtvaardige wijze gebeurt. Zowel de verdeling zelf (distributive justice) als 'de manier waarop' (procedural justice) zijn belangrijke elementen voor een rechtvaardige toekenning van prestatiebeloning. Wanneer medewerkers prestatiebeloning als rechtvaardig zien, groeit de tevredenheid en de inzet onder de werknemers. Onvrede over de rechtvaardigheid rondom prestatiebeloning kan echter leiden tot frustratie, demotivatie en een verlaagde inzet.
- 8) De criteria waarop bewust beloond wordt zijn belangrijk. Zowel objectieve als subjectieve criteria kunnen zowel voor- als nadelen bieden ten aanzien van het effect van prestatiebeloning.
- 9) De beloningsomvang heeft invloed op hoe medewerkers prestatiebeloning ervaren. Deze moet volgens onderzoek minimaal 5% van het vaste salaris zijn om door medewerkers als stimulerend ervaren te worden.
- 10) De (resterende) groeiruimte is van belang om te kijken in hoeverre prestatiebeloning nog effect heeft. Wanneer de medewerkers namelijk al maximaal presteren, kan de inzet onmogelijk vergroot worden via prestatiebeloning.
- 11) Diverse onderzoekers stellen dat complexe werkzaamheden prestatiebeloning niet toelaten. Dit is volgens hen het geval, omdat de prestaties nauwelijks gemeten kunnen worden. Een organisatie moet dus nagaan in hoeverre de werkzaamheden complex zijn, om zo te kunnen bepalen in hoeverre prestatiebeloning een effectief instrument is.

Daarnaast kunnen er nog een aantal **risico's** aan prestatiebeloning verbonden zijn. Ten eerste geldt hier dat prestatiebeloning voor (publieke) medewerkers een niet of zelfs demotiverend effect kan hebben. Ten tweede kan prestatiebeloning de intrinsieke motivatie van (publieke) medewerkers te niet doen. Ten derde kan prestatiebeloning werken als een signaal van incompetentie naar de medewerker toe. Ten vierde kan prestatiebeloning de samenwerking schade toebrengen, omdat het concurrentie onder medewerkers bewerkstelligt. Ten vijfde kan het een risico van prestatiebeloning zijn, dat medewerkers precies zó werken dat zij prestatiebeloning ontvangen. Hierdoor zouden zij andere taken verzaken. Dit kan schade doen aan de integrale doelen van de organisatie en het kan onethisch handelen bewerkstelligen. Ten zesde kan prestatiebeloning inadequaat management bevorderen, omdat managers te veel vertrouwen op het instrument van prestatiebeloning.

In dit hoofdstuk is de eerste deelvraag beantwoord. Het antwoord op de tweede deelvraag is automatisch een gedeeltelijk antwoord op de hoofdvraag. Vandaar dat de beantwoording van tweede deelvraag zal gebeuren in hoofdstuk 9 (conclusie en aanbevelingen).

## 6.8 Samenvattende tabellen

Mogelijke positieve effecten van prestatiebeloning		
Nr.	Voordeel	Ervaring/Effect
1.	Sturingsruimte voor de manager Sturing van de medewerker	Motivatie medewerker
2.	Voorkomen van free-rider-gedrag	1. Grotere productie 2. Voorkomen van spanning
3.	Vorm feedback en coaching	Optimalisering prestatie medewerker
4.	Discussie rondom kwaliteit	Optimalisering prestatie medewerker

Voorwaarden voor een optimaal effect van prestatiebeloning			
Nr.	Voorwaarde	Variant	Ervaring/Effect
1.	Invoering prestatiebeloning	Weinig aandacht	1. Een negatiever effect dan de mogelijk positieve bijdrage van prestatiebeloning 2. Tegenvallende resultaten van prestatiebeloning
		Veel aandacht	Positief effect
2.	Afstemming op andere HR-instrumenten	Wel afstemming	Motivatie werknemer
		Geen afstemming	Demotivatie werknemer
3.	De juiste beloningsvorm in de juiste omgeving	Resultaatgericht belonen bij kwantitatieve doelen	1. Verhoging output werknemer 2. Betere sturing op resultaat 3. Motivatie werknemer
		Resultaatgericht belonen bij kwalitatieve doelen	1. Werknemers stellen prioriteit bij activiteiten waarvoor zij prestatiebeloning krijgen 2. Schade voor de kwaliteit 3. Slechtere sturing op doelstelling
4.	Rekening houden met type medewerkers	Prestatiebeloning bij extrinsieke medewerkers	Betere prestatie
		Prestatiebeloning bij intrinsieke medewerkers (PSM)	1. Positief effect als prestatiebeloning een hoger doel dient 2. Negatief effect als prestatiebeloning een lager doel dient
		Prestatiebeloning bij medewerkers die het als erkenning zien	1. Medewerkers staan positief tegenover prestatiebeloning. 2. Medewerkers vragen om prestatiebeloning omdat het voor hen een vorm van feedback is.
		Prestatiebeloning bij medewerkers die het als consumptie-middel zien	Medewerkers zijn negatiever ten opzichte van prestatiebeloning
		Prestatiebeloning bij groeps werkers	Collectieve prestatiebeloning heeft beter effect op prestatie medewerker
		Prestatiebeloning bij individualisten	Individuele prestatiebeloning heeft Beter effect op prestatie medewerker
5.	Perceptie van de medewerker	Prestatiebeloning als waardering	1. Medewerkers krijgen het gevoel gewaardeerd te worden 2. Motivatie
		Prestatiebeloning als sturend middel	1. Onvrede 2. Onverschilligheid 3. Frustratie

6.	Vertrouwen in het management	Vertrouwen in rechtvaardige verdeling	Sterk positief effect op de prestatie
		Geen vertrouwen in rechtvaardige verdeling	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De effectiviteit van de prestatiebeloning wordt ondermijnd</li> <li>2. Medewerkers staan negatief tegenover prestatiebeloning</li> <li>3. Minder inzet</li> <li>4. Demotivatie</li> <li>5. Perceptie medewerkers wordt kritischer</li> </ol>
7.	Rechtvaardigheid	Distributive justice rechtvaardig	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Positief oordeel over prestatiebeloning</li> <li>2. Positieve uitwerking op inzet</li> <li>3. Positieve uitwerking op motivatie</li> </ol>
		Distributive justice onrechtvaardig	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negatief oordeel over prestatiebeloning</li> <li>2. Negatieve uitwerking op inzet</li> <li>3. Negatieve uitwerking op motivatie</li> </ol>
		Procedural justice rechtvaardig	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Positief oordeel over prestatiebeloning</li> <li>2. Werknemerstevredenheid groeit</li> <li>3. Meer inzet</li> </ol>
		Procedural justice onrechtvaardig	Onvrede
8.	Transparantie	Wel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivatie</li> <li>2. Effectief prestatiebeloningsbeleid</li> </ol>
		Geen	Demotivatie
9.	Criteria	Strak	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Positief oordeel prestatiebeloning door werknemer</li> <li>2. Negatief oordeel prestatiebeloning door werknemer</li> <li>3. Voorkomen willekeur manager</li> <li>4. Motivatie</li> <li>5. Frustratie</li> <li>6. Misbruik van het beloningssysteem</li> </ol>
		Flexibel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mogelijke willekeur teamleider</li> <li>2. Positief oordeel prestatiebeloning door werknemer</li> <li>3. Negatief oordeel prestatiebeloning door werknemer</li> <li>4. Demotivatie</li> </ol>
10.	Omvang	Voldoende	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stimulans</li> <li>2. Motivatie</li> </ol>
		Onvoldoende	Onverschilligheid ten opzichte van prestatiebeloning
11.	Groeiruimte	Is er wel	Prestatiebeloning kan productie vergroten
		Is er niet	Prestatiebeloning kan productie niet vergroten
12.	Complex werk	Wel complex	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestatiebeloning heeft geen effect</li> <li>2. Demotivatie</li> <li>3. Frustratie</li> </ol>
		Niet complex	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Betere inzet</li> <li>2. Vergroten productie</li> </ol>



<b>Mogelijke negatieve effecten van prestatiebeloning</b>		
<b>Nr.</b>	<b>Nadeel</b>	<b>Ervaring/Effect</b>
1.	Prestatiebeloning als niet- of demotiverende factor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productie blijft gelijk</li> <li>2. Demotivatie</li> <li>3. Inzet medewerker omlaag</li> </ol>
2.	Crowding-out effect	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De intrinsieke motivatie van medewerkers gaat verloren</li> <li>2. Demotivatie</li> </ol>
3.	Straf of signaal van incompetentie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medewerkers voelen zich niet goed genoeg</li> <li>2. Demotivatie</li> </ol>
4.	Negatief effect op de samenwerking	Slechtere prestatie organisatie
5.	Selectieve sturing Onethische effecten Schade op de lange termijn	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negatief effect op prestatie medewerker</li> <li>2. Medewerkers zetten zich selectief in</li> <li>3. Onethisch handelen</li> <li>4. Medewerkers hebben korte termijn focus</li> </ol>
6.	Inadequaat management	Managers vertrouwen te veel op prestatiebeloning en sturen niet goed meer aan

## Hoofdstuk 7

### Onderzoeksresultaten

#### 7.1 Vooraf

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek besproken worden. Het betreft hier een, voor zover mogelijk, feitelijke weergave van de resultaten. Een volkomen objectieve feitelijke weergave is echter niet mogelijk, aangezien de onderzoeker ook de nodige invloed gehad heeft op de analyse en vormgeving van het onderzoek (zie tevens paragraaf 1.2). Met inachtneming van deze randvoorwaarde wordt in dit hoofdstuk in grote lijnen weergegeven welke resultaten er uit het onderzoek zijn gekomen. Dit wordt thematisch gedaan. Dat wil zeggen, dat er verschillende onderwerpen rondom prestatiebeloning aan bod zullen komen. Daarbij zal gekeken worden hoe de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming hier tegenover staan. Hierbij wordt gekeken naar 'het verhaal' van de respondent; wat zeggen respondenten over Bewuste Beloning en *waarom* zeggen zij dat? Wanneer bepaalde onderdelen effect hebben, zal dit ook expliciet vermeld worden. De onderzoeker beschrijft dit effect vooral aan de hand van wat de respondenten zelf hebben aangegeven. Wanneer respondenten hebben verteld dat een bepaald aspect rondom Bewuste Beloning effect heeft op hun opvatting over Bewuste Beloning of op hun functioneren, dan heeft de onderzoeker dit genoteerd en verwerkt in dit onderzoek. Anderzijds heeft de onderzoeker gemerkt dat sommige aspecten rondom Bewuste Beloning de respondenten erg raakten. Sommige factoren werden bijvoorbeeld met veel non-verbale communicatie en/of stemverheffing verteld. Ook hieruit heeft de onderzoeker effecten afgeleid over wat bepaalde aspecten van Bewuste Beloning doen met medewerkers. Wanneer er in de tekst geen effect wordt beschreven, hebben de respondenten niet expliciet aangegeven dat een facet rondom Bewuste Beloning effect kan hebben.

Het oordeel over Bewuste Beloning is overigens niet tot één factor te herleiden. Respondenten dragen meerdere factoren aan, die stuk voor stuk in meer of mindere mate hun oordeel over Bewuste Beloning positief dan wel negatief kunnen beïnvloeden. Dit hoofdstuk heeft als doel, de opvatting van de respondent zo compleet mogelijk weer te geven.

Daarnaast worden bepaalde onderwerpen of thema's in meer of mindere mate genoemd door respondenten. De aantallen worden genoemd en overzichtelijk schematisch weergegeven. Deze schema's dienen voornamelijk voor het overzicht; welke factoren rondom een thema genoemd worden en hoeveel respondenten het één of het ander als relevant aangeven. Bij deze schema's dient echter benadrukt te worden dat het hier *niet* om een kwantitatieve meting gaat. Uit de aantallen kunnen geen absolute verbanden of betekenissen worden afgeleid. De schema's laten hoogstens een bepaalde *trend* zien. Dat wil zeggen dat de schema's een bepaald signaal kunnen aangeven over hoe er over een bepaald thema gedacht wordt. Wanneer men hier echter verdere conclusies aan wil verbinden, dient er aanvullend kwantitatief onderzoek plaats te vinden. Dit kwalitatieve onderzoek stelt zich hoofdzakelijk ten doel, zoals reeds vermeld in paragraaf 3.1, de ervaring van de medewerker in kaart te brengen en de achterliggende gedachte en argumentatie daarbij weer te geven.

In het oog springende verschillen tussen de locaties Almelo en Zwolle zullen ook genoemd worden. Deze verschillen moeten leiden tot het beantwoorden van de tweede onderzoeksvraag. De opvattingen van de teamleiders worden bij sommige thema's nader toegelicht, zodat duidelijk wordt, hoe vanuit het management tegen Bewuste Beloning wordt aangekeken.

Allereerst zullen de contextfactoren die binnen de Raad spelen uitgewerkt worden. Aan de respondenten is bijvoorbeeld gevraagd waarom zij bij de Raad voor de Kinderbescherming zijn gaan werken, in hoeverre zij naar tevredenheid werken bij de Raad en hoe zij de locatie (Almelo of Zwolle) zouden beschrijven. Dit is gevraagd, omdat contextfactoren ook het oordeel van respondenten kunnen beïnvloeden rondom Bewuste Beloning. Ten tweede zal de algemene ervaring van de medewerkers met Bewuste Beloning besproken worden. Ten derde zal toegelicht worden hoe de medewerkers het doel van Bewuste Beloning zien. Ten vierde wordt de (on)rechtvaardigheid van Bewuste Beloning besproken. Ten vijfde komen de opvattingen rondom de criteria aan de orde. Ten zesde wordt het ervaren effect van Bewuste Beloning besproken. Ten zevende wordt de transparantie besproken rondom Bewuste Beloning. Ten achtste komt het oordeel van de respondent over de teamleider met betrekking tot Bewuste Beloning naar voren. Ten negende wordt het oordeel over de omvang van Bewuste Beloning besproken. Ten tiende, het feit in hoeverre medewerkers wel eens collega's voordragen voor Bewuste Beloning. Ten elfde wordt besproken in hoeverre de medewerkers van de Raad Bewuste Beloning een onderwerp vinden dat speelt binnen de organisatie. Tenslotte worden de aanbevelingen besproken die de medewerkers zelf gedaan hebben ten aanzien van het Bewuste Beloningsbeleid.

## 7.2 Contextfactoren

### 7.2.1 Waarom zijn medewerkers bij de Raad voor de Kinderbescherming gaan werken?

Er zijn een aantal factoren te benoemen waarom medewerkers ervoor kiezen om bij de Raad voor de Kinderbescherming te gaan werken. De meeste medewerkers (N=17) geven aan, vanwege de werkinhoud bij de Raad voor de Kinderbescherming te zijn gaan werken. Voor hen leek de functie-inhoud als raadsonderzoeker of taakstrafcoördinator erg aantrekkelijk. Daarnaast geven acht medewerkers aan, dat ze op zoek waren naar een (andere) baan, dat de Raad op hun pad kwam en dat ze daarom bij de Raad zijn gaan solliciteren. In totaal zijn zes medewerkers bij de Raad gaan werken vanuit de motivatie kinderen en/of de maatschappij te dienen (PSM). Een voorbeeld:

*“Ik wilde heel graag in direct contact komen met gezinnen, problemen waarvan ik dacht dat ik een deel van de hulp, of een deel van de oplossing kon zijn. Dat beeld is in de loop van de tijd natuurlijk wel wat anders geworden, maar toen was het nog vrij idealistisch.”*

Vier medewerkers zijn vanuit hun stage bij de Raad voor de Kinderbescherming terecht gekomen. Tenslotte zijn er nog een aantal andere factoren op grond waarvan medewerkers bij de Raad terecht zijn gekomen, zoals toeval, studieachtergrond, de locatie en financiële overwegingen. Er zijn hier weinig grote verschillen tussen Almelo en Zwolle wat betreft de keuze voor de Raad. De medewerkers hebben vaak meerdere redenen gehad om bij de Raad te gaan werken, vandaar dat het totaal aantal genoemde redenen opgeteld groter is dan het totaal aantal werknemers dat werkzaam is binnen de Raad voor de Kinderbescherming.

#### 7.2.1.2 Keuze voor de Raad voor de Kinderbescherming in tabelvorm

	Reden	Almelo (N=14)	Zwolle (N=13)	Totaal (N=27)
1	Werk	10	7	17
2	Op zoek naar (andere) baan	5	3	8
3	Stage	2	2	4
4	PSM	4	2	6
5	Toeval	1	2	3
6	Ander werk beviel niet	0	1	1
7	Locatie	0	1	1
8	Studieachtergrond	1	0	1
9	Financieel	1	0	1

### 7.2.2 In hoeverre werken medewerkers naar tevredenheid?

Alle medewerkers geven aan (tot op zekere hoogte) tevreden te zijn bij de Raad voor de Kinderbescherming. De voornaamste reden hiervoor is de werkinhoud; maar liefst 22 werknemers gaven aan dat zij naar tevredenheid werken, omdat het werk inhoudelijk hen erg aanspreekt. Het werk spreekt de respondenten aan, omdat het contact met cliënten erg leuk is en het werk volgens de respondenten ‘afwisselend’, ‘veelzijdig’ en ‘uitdagerend’ is. Daarnaast is de locatie belangrijk. Zes werknemers gaven aan tevreden te zijn, omdat zij in een prettige locatie werken met een goede sfeer:

*“Ja, ik werk zeker naar tevredenheid bij de Raad. En daarbij ook bij de vestiging Zwolle, want het is hier gewoon geweldig! Ik denk er wel eens over om ergens anders naar toe te gaan, maar dan denk ik toch van...het is hier zo leuk!”*

Verder gaven vier mensen aan tevreden te zijn, omdat er binnen de Raad veel groeimogelijkheden zijn om van alles te leren. Tenslotte geven vier medewerkers aan, dat zij tevreden zijn, omdat zij binnen de Raad belangrijk maatschappelijk werk uitvoeren (PSM).

Met betrekking tot het aspect ‘arbeidstevredenheid’ wordt een groot verschil tussen Almelo en Zwolle zichtbaar. De zes medewerkers die aangaven naar tevredenheid te werken vanwege de locatie, zijn allemaal afkomstig uit Zwolle. In Almelo wordt de locatie niet genoemd als factor voor werktevredenheid. Hieruit kan kennelijk al een signaal van een verschil tussen de locatie Almelo en Zwolle worden geregistreerd. In de volgende paragraaf zal verder worden ingegaan op de beschrijvingen van de locaties die de medewerkers van de Raad hebben gegeven.

Daarnaast is het zo dat de medewerkers uit Almelo weliswaar over het algemeen naar tevredenheid bij de Raad werken, maar dat er ook factoren zijn die het werk in Almelo minder aantrekkelijk maken. Deze factoren zijn divers, maar zijn voornamelijk terug te voeren op hoe er aangekeken wordt tegen het management. Zo stelt een respondent uit Almelo het volgende:

*“Ik heb wel wat meer moeite met de organisatie en dan heb ik het met name over de aansturing vanuit het management en de ondersteuning die je daarvan krijgt. Ze zijn hier nu bezig en ik hoop dat het beter wordt...” (respondent Almelo)*

De relatie met het management wordt door zes medewerkers uit Almelo beschreven als een factor die het werken bij de Raad minder leuk maakt. Door deze medewerkers wordt aangegeven dat het management op loyaliteit stuurt en dat de teamleiders soms weinig toegevoegde waarde hebben voor de werknemers. Hoe deze respondenten verder staan tegenover de locatie en hun teamleiders wordt in de volgende paragrafen verder verduidelijkt.

Een andere factor die maakt dat de respondenten uit Almelo niet altijd tevreden zijn over de Raad is dat het belang van het kind volgens hen daar niet altijd voorop staat. Dit wordt door twee medewerkers genoemd:

*“Ik ben met name ontevreden over de regelgeving en de protocollering van onderzoeken, waarbij volgens mij het belang van het kind al lang niet meer centraal staat. Terwijl dat wel in de missie staat. Dus wat dat betreft is de Raad op een erg slechte weg.” (respondent Almelo)*

### 7.2.3 Beschrijving van de locatie Almelo/Zwolle

De medewerkers hebben de locatie Almelo en Zwolle op diverse wijzen besproken. Voor het beschrijven van de locatie zijn er verschillende thema's naar voren gekomen. Deze worden hieronder besproken.

#### 7.2.3.1 Klimaat

Zwolle wordt door zes medewerkers omschreven als een organisatie met een gezellige en/of positieve sfeer. Vijf andere medewerkers omschrijven Zwolle als een 'veilige' organisatie. Zwolle is volgens deze respondenten een 'warm nest', waarbij je helemaal jezelf kan zijn. In Almelo werd door slechts één respondent genoemd dat de organisatie een positieve sfeer heeft. Drie medewerkers omschrijven de sfeer als 'negatief'. Volgens hen is er veel onrust en spanning op de werkvloer. Een andere respondent gaf aan dat de organisatie 'vastgeroest' is.

- *"De sfeer en de veiligheid zijn hier gewoon goed."* (respondent Zwolle)
- *"Hectisch...heel veel gedoe en onvrede op de werkvloer."* (respondent Almelo)

#### 7.2.3.2 Communicatie

In Zwolle geven twee medewerkers aan, in een organisatie te werken met veel openheid en directe communicatie. In Almelo komt dit niet naar voren. Daar geven vier medewerkers aan in een organisatie te werken met juist weinig openheid. Twee andere respondenten uit Almelo geven aan dat er binnen de locatie slecht met elkaar gecommuniceerd wordt. Deze respondenten geven aan dat de slechte communicatie met name aan het management te wijten is. Bepaalde besluiten worden plotseling per e-mail medegedeeld. Drie respondenten typeren de locatie Almelo als een organisatie waarbij veel 'roddel en achterklap' plaatsvindt.

- *"Ik denk dat de locatie Zwolle als collega's onder elkaar heel erg open naar elkaar zijn."* (respondent Zwolle)
- *"Veel roddel en achterklap. Hier wordt er ook gewoon heel veel over elkaar gepraat. Ook over leiding. Maar roddel en achterklap is heel sterk hier."* (respondent Almelo)

#### 7.2.3.3 De medewerker

Twee respondenten uit Almelo beschrijven de medewerkers als al lange tijd werkzaam zijnde binnen de Raad. De medewerkers uit Almelo worden door een andere respondent beschreven als medewerkers die elkaar persoonlijk erg goed kennen. Vijf respondenten geven aan dat de medewerkers van de Raad in Almelo over een sterke arbeidsethos beschikken. Er wordt hard gewerkt en wat er ook gebeurt: de productie blijft doorgaan. In Zwolle wordt het sterke arbeidsethos door één respondent genoemd. In Zwolle wordt door vijf respondenten benadrukt dat medewerkers over veel autonomie beschikken. Vijf andere respondenten geven aan, dat in Zwolle veel ruimte is voor ontwikkeling.

- *"Het is een organisatie waar ik voldoende ruimte krijg om mijn werk te doen...op een manier waarop ik er ook iets aan heb."* (respondent Zwolle)
- *"Maar ik denk wel dat we opzich een goed product neer zetten. Dat de uitvoerenden ondanks alles, ook voor de klanten, goed werk leverde. En we ook goed werk blijven leveren."* (respondent Almelo)

#### 7.2.3.4 Omgang

Door negen respondenten uit Zwolle werd aangegeven dat er veel collegialiteit, behulpzaamheid en betrokkenheid op elkaar is. In Almelo is dit door vijf medewerkers genoemd. In Zwolle geven drie medewerkers aan, dat er onderling veel vertrouwen is. In Almelo werd dit door één respondent genoemd. Tenslotte geven twee respondenten in Zwolle aan dat medewerkers onderling veel waardering naar elkaar toe uitspreken. In Almelo werd dit niet aangegeven.

#### 7.2.3.5 Management

In Zwolle geven vier mensen aan dat Zwolle gekenmerkt mag worden als een organisatie waarbij de medewerkers goede aansturing vanuit het management krijgen. Volgens deze medewerkers wordt er vanuit het management echt om medewerkers gedacht. Zij zijn van mening dat de kwaliteiten van medewerkers worden gezien én ingezet:

*“Ze kijken naar: wat kun je, waar ben je sterk in en op wat voor manier kunnen we het beste gebruik van je maken, dus vooral ook ontwikkelingsgericht.” (respondent Zwolle)*

Vier andere respondenten uit Zwolle gaven aan dat er horizontale aansturing plaatsvindt. Dat wil zeggen dat de teamleiders op gelijk niveau in contact staan met de medewerker. Dit wordt niet genoemd in Almelo. Daar gaven vijf respondenten aan, dat Almelo omschreven kan worden als een organisatie waarbij er slechte aansturing plaatsvindt vanuit het management. Zeven respondenten verklaarden dat Almelo getypeerd kan worden als een organisatie met problemen rondom het management. Dit komt op verschillende manieren tot uiting, hetgeen besproken zal worden in paragraaf 7.10. Eén respondent gaf aan dat verticale aansturing typerend is voor de locatie Almelo. Volgens deze respondent staan de teamleiders daar boven de medewerkers.

- *“Goede coaching, goede begeleiding waardoor je ook het idee hebt dat leidinggevenden je kennen.” (respondent Zwolle)*
- *“Managers die wel hun best doen, maar geen greep krijgen op het geheel. Ze knijpen zo hard in de organisatie die uit los zand bestaat...dat het zand tussen de vingers door glipt en ze dus geen greep meer hebben.” (respondent Almelo)*

#### 7.2.3.6 Vernieuwing

In Almelo werd door drie respondenten aangegeven dat er een vernieuwing van het personeelsbestand plaatsvindt. Dit werd door deze respondenten als positief beschouwd en omschreven als een ‘frisse wind’. Twee andere respondenten geven aan dat Almelo zich ontwikkelt en langzamerhand een andere cultuur begint te krijgen. In Zwolle worden deze veranderingen niet genoemd.

*“Nou er zijn veel nieuwe mensen binnen gekomen de afgelopen periode en dat zorgt voor een frisse wind moet ik zeggen.” (respondent Almelo)*



#### 7.2.4 Samenvatting van de contextfactoren

Al met al blijken de werknemers van de Raad voornamelijk bij de Raad te zijn gaan werken vanwege het inhoudelijke werk. Dit is ook de voornaamste reden dat alle werknemers tot op zekere hoogte tevreden zijn met hun werk binnen de Raad. Er is een groep medewerkers die expliciet aangeeft vanwege PSM bij de Raad te zijn gaan werken of om die reden naar tevredenheid te werken bij de Raad. Het feit dat veel medewerkers ook vanwege het type werk bij de Raad zijn gaan werken, kan wijzen op een brede PSM-beleving binnen de Raad. Dit kan echter niet met zekerheid gesteld worden. Hoewel alle medewerkers van de locatie Almelo min of meer tevreden zijn met hun werk, zijn er ook factoren die het werk daar minder aantrekkelijk maken. De voornaamste reden hiervoor is de verstoorde relatie met het management.

Daarnaast worden de locaties Zwolle en Almelo verschillend beschreven door de respondenten. Waar Zwolle vooral wordt omschreven als een veilige organisatie met een positieve sfeer, wordt Almelo onder andere getypeerd als een organisatie met een negatieve sfeer. Deze negatieve sfeer komt tot uiting door veel onrust en spanning op de werkvloer. Volgens de respondenten uit Zwolle wordt er binnen hun organisatie direct en open met elkaar gecommuniceerd. Volgens de respondenten uit Almelo wordt er soms slecht gecommuniceerd vanuit het management en vindt er veel 'roddel en achterklap' plaats. De medewerkers van de Raad in Almelo worden beschreven als werknemers die elkaar onderling goed kennen, veelal lang in dienst zijn en over een sterke arbeidsethos beschikken. De medewerkers uit Zwolle worden beschreven als medewerkers met veel beslissingsruimte, die veel ruimte krijgen voor ontwikkeling. In beide vestigingen wordt gemeld dat men onderling behulpzaam en betrokken is op elkaar. In Zwolle wordt dit relatief sterker benadrukt. Bovendien geven respondenten daar aan dat er onderling waardering naar elkaar toe wordt uitgesproken.

Ook het management wordt verschillend beschreven door de respondenten uit Zwolle en Almelo. In Zwolle typeert men de organisatie als één waar teamleiders op betrokken en op horizontale wijze, medewerkers aansturen.

In Almelo wordt juist gesteld dat er slechte aansturing plaatsvindt en dat de locatie getypeerd kan worden door de slechte verhouding tussen het management en de werkvloer. Tenslotte typeren een aantal respondenten Almelo als een organisatie waarbij er vernieuwing van het personeelsbestand plaatsvindt.

### 7.3 Algemeen oordeel over Bewuste Beloning

De respondenten is de vraag voorgelegd wat zij van Bewuste Beloning vinden. Hierbij kwam bij alle respondenten een bepaald oordeel naar voren. Van positief naar negatief, tot iets er tussenin. Hieronder staat aangegeven hoeveel mensen positief ('goed dat het er is') dan wel negatief ('slecht dat het er is') staan tegenover Bewuste Beloning. *Waarom* de medewerkers deze mening zijn toegedaan, wordt besproken in paragrafen die volgen op paragraaf 7.3.

In Zwolle geven zes respondenten expliciet aan dat ze het goed vinden dat Bewuste Beloning bestaat. In Almelo is dat door geen enkele respondent expliciet genoemd. In zowel Almelo als Zwolle zijn er medewerkers die negatief staan tegenover Bewuste Beloning. In Almelo geven 12 respondenten aan dat zij Bewuste Beloning als geheel een slecht instrument vinden. In Zwolle zijn dit zeven respondenten. In Almelo zijn er twee medewerkers die zowel positief als negatief tegenover Bewuste Beloning staan. In Zwolle wordt dit niet genoemd. Verder geven drie medewerkers aan dat het oordeel over prestatiebeloning sterk verschilt per persoon. Volgens deze respondenten hangt het er maar net vanaf hoe iemand in elkaar zit, of hij Bewuste Beloning wel of niet waardeert. Ook één teamleider is deze mening toegedaan. Daarnaast geeft één respondent aan dat je goed moet kijken naar de organisatiecontext om te bepalen of prestatiebeloning effectief is:

*"Dus je moet heel goed bewust zijn in wat voor een omgeving je het toepast. Ik kan me voorstellen dat je gewoon op dit moment er even niet voor kiest...omdat het gewoon alleen maar meer de verhoudingen kan vertroebelen."*

Drie teamleiders zijn uitgesproken positief over Bewuste Beloning. Eén teamleider is juist uitgesproken negatief over Bewuste Beloning. Een andere teamleider ziet zowel positieve als negatieve kanten.

Al met al kan gesteld worden dat de medewerkers van de Raad een overwegend negatief oordeel geven over Bewuste Beloning. In onderstaand schema wordt dit algemene oordeel weergegeven:

	Almelo (N=14)	Zwolle (N=13)	Totaal (N=27)	TL (N=5)	Totaal (N=32)
<b>Positief oordeel</b>	0	6	6	3	9
<b>Negatief oordeel</b>	12	7	19	1	20
<b>2-zijdig oordeel</b>	2	0	2	1	3

Tegelijk zegt dit algemene oordeel niet alles over hoe medewerkers staan tegenover Bewuste Beloning. Sowieso geeft deze weergave nog geen antwoord op de vraag *waarom* medewerkers Bewuste Beloning positief dan wel negatief beoordelen. Bovendien zijn er vele factoren die meespelen rondom Bewuste Beloning. Mensen die Bewuste Beloning als een 'goed instrument' beschrijven, kunnen bijvoorbeeld wel kritische kanttekeningen bij het systeem plaatsen. Andersom kunnen mensen die Bewuste Beloning als een slecht systeem neerzetten, ook positieve elementen rondom Bewuste Beloning noemen. Pas wanneer deze factoren goed uitgediept zijn qua onderliggende motivatie, kan er een completer beeld gegeven worden van de ervaring van de medewerker met Bewuste Beloning.

## 7.4 Algemene factoren die het oordeel over Bewuste Beloning beïnvloeden

Los van een aantal thema's die spelen rondom Bewuste Beloning, zijn er ook door de respondenten een aantal factoren genoemd die direct hun mening over Bewuste Beloning beïnvloeden. In deze paragraaf worden een aantal van deze factoren genoemd. In de paragrafen die volgen, worden vervolgens de andere thema's rondom Bewuste Beloning uitgediept.

### 7.4.1 Salaris is voldoende

In Almelo geven vier respondenten aan dat Bewuste Beloning een slecht systeem is, omdat het salaris dat zij krijgen in principe al voldoende beloning is:

*“Ja, ik vind het geen fijn systeem. Ik vind dat ik zelf gewoon mijn werk goed moet doen. Daar krijg ik gewoon loon voor en dat is het hem dan.”*

Voor deze medewerkers hoeft er niet nog een andere of extra vorm van beloning gegeven te worden. Deze mening wordt ook gegeven door twee respondenten uit Zwolle. Deze factor bepaalt voor deze respondenten ten dele dat zij negatief staan tegenover Bewuste Beloning.

	Almelo (N=14)	Zwolle (N=13)	Totaal (N=27)
<b>Salaris is voldoende</b>	4	2	6

### 7.4.2 Bewuste Beloning past niet bij werk

In Almelo werd door vijf respondenten aangegeven dat Bewuste Beloning niet bij het werk binnen de Raad past. In Zwolle geven vier medewerkers dit aan. Deze factor bepaalt voor deze respondenten in belangrijke mate dat zij negatief staan tegenover Bewuste Beloning. Zij vinden Bewuste Beloning een vreemd instrument dat niet aansluit bij het type werk dat wordt uitgevoerd binnen de Raad:

*“Ik blijf het een systeem vinden wat eigenlijk...op dit werk niet zo goed van toepassing zou kunnen zijn.”*

Volgens deze respondenten sluit Bewuste Beloning niet aan, omdat de werkinhoud gaat over belangrijke maatschappelijke zaken; het beschermen van kinderen. Om dit zo goed mogelijk te doen, moet er met grote zorg gekeken worden naar de zaak van kinderen. Dit kost tijd, aandacht en energie. Waar deze respondenten vervolgens tegenaanlopen is de '100 procent productievoorwaarde' (zie bijlage IV). Volgens deze respondenten moet je eerst je volledige 'productie' gehaald hebben, voordat je in aanmerking komt voor Bewuste Beloning. Dat is volgens deze respondenten een slechte zaak. Voor deze respondenten voelt het vreemd, om aan het afhandelen van het aantal zaken een Bewuste Beloning te verbinden (zie tevens paragraaf 7.7.5). Derhalve vinden zij dat het instrument niet bij het type werk past en ook niet bijdraagt aan het maatschappelijke doel van de organisatie. Dit punt bepaalt in belangrijke mate dat deze respondenten negatief staan tegenover Bewuste Beloning. Daarnaast veroorzaakt het onbegrip bij deze medewerkers over de huidige gang van zaken rondom Bewuste Beloning. Overigens zijn deze respondenten van mening dat Bewuste Beloning ook niet op andere manieren zou kunnen passen bij het type werk. Het blijft volgens deze respondenten een feit dat de prestaties niet voldoende te meten zijn (zie tevens paragraaf 7.6.2 en 7.7.4) en derhalve past Bewuste Beloning niet bij het type werk. Overigens zou deze opvatting wel een kwaliteitsdiscussie binnen de Raad kunnen bewerkstelligen (zie paragraaf 7.8.7).

	Almelo (N=14)	Zwolle (N=13)	Totaal (N=27)
<b>BB past niet bij werk</b>	5	4	9

### 7.4.3 Vervelend om Bewuste Beloning te krijgen

In Almelo geven drie respondenten aan dat het vervelend is om een Bewuste Beloning te krijgen. In Zwolle geeft één medewerker dit aan. Er is tevens één teamleider die aangeeft dat het voor werknemers niet leuk is om een Bewuste Beloning te krijgen, om diezelfde reden.

*“Nou ja goed kijk ik ben zelf vorig jaar bewust beloond en ik schrok daar van. Ik voelde me daar heel erg ongemakkelijk in en bij.”*

Deze respondenten voelen zich dus bezwaard om Bewuste Beloning te ontvangen. De reden daarvan is dat ze dan het gevoel hebben, dat er met argusogen naar hen gekeken wordt, zodra ze een Bewuste Beloning ontvangen. Dit is helemaal het geval, omdat de motivering volgens deze respondenten niet altijd even goed is (zie paragraaf 7.6.2). Ze hebben het idee dat hun collega's minstens zo veel gedaan hebben. Waarom moeten zij dan een Bewuste Beloning krijgen? Na het ontvangen van de Bewuste Beloning moeten deze medewerkers weer aan de slag, maar voelen zij zich in het contact met hun collega's niet prettig. Het geeft voor deze respondenten een onrustig gevoel dat zij een Bewuste Beloning hebben gekregen en hun collega's niet. Deze factor bevordert dat deze respondenten negatief staan tegenover Bewuste Beloning, zij het in beperkte mate.

	Almelo (N=14)	Zwolle (N=13)	Totaal (N=27)	TL (N=5)	Totaal (N=32)
<b>Vervelend om BB te krijgen</b>	3	1	4	1	5

### 7.4.4 Overige factoren slechte ervaring met Bewuste Beloning

Twee respondenten geven aan dat het niet ontvangen van een Bewuste Beloning gelijk staat aan het krijgen van een 'straf'. Voor hen is er een negatief oordeel verbonden aan het niet krijgen van een Bewuste Beloning. Ook één teamleider stelt dat Bewuste Beloning dit negatieve effect kan hebben. Dit is volgens deze respondenten een belangrijke reden dat zij negatief staan tegenover Bewuste Beloning. Daarnaast levert dit punt voor veel respondenten boosheid en frustratie op. Dit punt hangt ook samen met het feit dat mensen verontwaardigd zijn dat sommige medewerkers al heel lang geen Bewuste Beloning hebben gekregen (zie paragraaf 7.6.2.6). Tenslotte stelden twee respondenten in Almelo dat hun geleverde prestatie gewoon bij het werk hoort en dat zij hier niet persé bewust beloond voor hoeven worden.

*“Ik heb het gevoel: ik doe niks uitzonderlijks! Het is niet zo dat ik hier nu hele uitzonderlijke dingen doe...dat doe ik niet! Ik doe gewoon mijn werk, ik ben zoals ik ben. Moet je daarvoor nu bewust beloond worden?” (respondent Almelo)*

Naast al deze algemene factoren die verklaren waarom medewerkers negatief of positief tegenover Bewuste Beloning staan, zijn er nog meer specifieke thema's rondom Bewuste Beloning die het oordeel over Bewuste Beloning kunnen beïnvloeden. Deze thema's worden in de paragrafen hierna doorgenomen.

## 7.5 Het doel van Bewuste Beloning

Het doel van bewuste beloning wordt door de medewerkers van de Raad verschillend ervaren. Voordat we bezien hoe het doel van Bewuste Beloning beoordeeld wordt door de medewerkers van de Raad, is het relevant om te vermelden dat het doel van Bewuste Beloning bij acht medewerkers onbekend is. Van deze acht medewerkers zijn zes afkomstig uit Almelo en twee uit Zwolle.

### 7.5.1 Waardering van medewerkers

In totaal geven 13 medewerkers aan dat het belangrijkste doel van Bewuste Beloning het waarderen van medewerkers zou moeten zijn:

*“Het doel is denk ik om een soort van waardering uit te spreken voor de geleverde prestatie van het afgelopen jaar.”*

Het feit dat de medewerkers vinden dat dit het doel van Bewuste Beloning zou moeten zijn, wil echter niet automatisch zeggen dat Bewuste Beloning volgens hen ook dit effect heeft. In hoeverre deze respondenten van mening zijn dat Bewuste Beloning ook daadwerkelijk dit beoogde effect heeft, wordt besproken in paragraaf 7.8.

### 7.5.2 Motiveren en stimuleren van medewerkers

Daarnaast stellen 13 medewerkers, dat Bewuste Beloning vooral een middel is om medewerkers te stimuleren en te motiveren:

*“Ik denk: het doel ervan is het stimuleren van de medewerkers om op dezelfde weg door te gaan. Zich nog meer in te spannen. Initiatieven te nemen – want ik denk dat je daar vooral de mensen toe kunt motiveren: extra initiatieven nemen, want dat heeft die Raad natuurlijk ook nodig.”*

In de ogen van deze medewerkers zou Bewuste Beloning een manier moeten zijn om de prestatie van de medewerkers te optimaliseren. In hoeverre Bewuste Beloning volgens de respondenten ook dit effect heeft, is beschreven in paragraaf 7.8.

### 7.5.3 Tool of Management

Tenslotte zien drie medewerkers in Almelo Bewuste Beloning vooral als een ‘Tool of Management’. Dit houdt in, dat zij Bewuste Beloning voornamelijk zien als een sturend middel in handen van het management:

*“Tuurlijk, je kan het zien als ‘Tool of Management’. Hij of zij krijgt wat van mij, want ik wil hem of haar aan de organisatie binden ofzo...prima, maar doe dat dan maar op een andere manier en niet met Bewuste Beloning.”*

Door middel van Bewuste Beloning kan het management de werknemers dus beter sturen in de gewenste richting. Voor deze drie respondenten maakte dit doel van Bewuste Beloning, dat zij dit instrument negatief beoordeelden. Ook blijkt uit de interviews dat die respondenten gefrustreerd zijn over het feit dat Bewuste Beloning op deze manier wordt ingezet. Het feit dat deze respondenten Bewuste Beloning als een ‘Tool of Management’ zien, hangt ook samen met hun oordeel over de teamleider met betrekking tot Bewuste Beloning (zie paragraaf 7.10.2).

#### 7.5.4 De teamleiders over het doel van Bewuste Beloning

De teamleiders zien Bewuste Beloning hoofdzakelijk als een blijk van waardering. Zij gebruiken de Bewuste Beloning als een middel om medewerkers erkenning, aandacht en waardering te geven voor hun geleverde prestatie. Eén teamleider gaf aan Bewuste Beloning enkel te gebruiken als een middel om medewerkers te motiveren en te stimuleren.

Doel BB	Almelo (N=14)	Zwolle (N=13)	Totaal (N=27)	TL (N=5)	Totaal (N=32)
Waarderen	7	6	13	4	17
Motiveren/stimuleren	6	7	13	1	14
Tool of management	3	0	3	0	3
Onbekend	6	2	8	0	8

## 7.6 De (on)rechtvaardigheid van Bewuste Beloning

Daarnaast is de vraag relevant, in hoeverre Bewuste Beloning als rechtvaardig wordt ervaren door de medewerkers van de Raad. Allereerst hebben de respondenten een mening over de 'distributive justice', oftewel: het al dan niet rechtvaardig toekennen van Bewuste Beloning *an sich*. Daarnaast hebben respondenten een mening over 'procedural justice', in hoeverre zij de procedure rondom Bewuste Beloning rechtvaardig vinden. Aangezien deze twee vormen van rechtvaardigheid dicht bij elkaar liggen en ook overlap vertonen, zullen deze vormen in deze paragraaf samen worden genomen. Allereerst zal gekeken worden waarom medewerkers de Bewuste Beloning als rechtvaardig zien, om vervolgens het onrechtvaardige perspectief toe te lichten. Overigens zijn er nog een aantal onderdelen die onder de procedurele rechtvaardigheid zouden kunnen vallen (zoals criteria en transparantie). Deze onderdelen worden gezien hun omvang, echter apart besproken.

### 7.6.1 De rechtvaardigheid van Bewuste Beloning

Door de medewerkers van de Raad worden vier verschillende redenen genoemd waarom Bewuste Beloning als rechtvaardig wordt gezien.

#### 7.6.1.1 Individueel belonen is rechtvaardig

In totaal geven negen medewerkers aan, dat het individueel belonen van medewerkers rechtvaardig is:

*"Maar mensen die dat wel doen...die wel hun hart en ziel daaraan geven...daarvoor kan ik mij wel indenken dat je die daarvoor extra beloont."*

In Almelo geven vijf medewerkers dit aan, in Zwolle waren dit er vier. Deze medewerkers stellen dat weliswaar iedereen hard werkt, maar dat medewerkers die een stap extra doen, erkend mogen worden middels een financiële beloning. Dit aspect hangt dan ook samen met het feit dat respondenten Bewuste Beloning als een vorm van waardering en erkenning zien (zie paragraaf 7.8.3 en 7.11.3). Bij dit punt moet de kanttekening geplaatst worden, dat de medewerkers uit Almelo die deze mening zijn toegedaan, stellen dat Bewuste Beloning *in principe* rechtvaardig is. Er zijn echter andere, zwaardere factoren, waardoor deze medewerkers toch negatief staan tegenover Bewuste Beloning en dit instrument alsnog als onrechtvaardig bestempelen. Deze factoren komen aan de orde in paragraaf 7.6.2.

#### 7.6.1.2 De verdeling van Bewuste Beloning klopt

Daarnaast geven vijf medewerkers aan dat de verdeling van de Bewuste Beloning correct is:

*"Als je wilt kan je kennis nemen van de redenen waarom...dat vind ik dan wel interessant en dan denk ik ook van: ja het klopt. Het is prima om diegene bewust te belonen!"*

De Bewuste Beloning gaat volgens deze respondenten om de juiste reden naar de juiste persoon. Vier medewerkers uit Zwolle zijn deze mening toegedaan en één uit Almelo. Zowel voor de respondenten die aangeven dat individueel Bewust Belonen eerlijk is, alsmede voor de respondenten die stellen dat de verdeling van de Bewuste Beloning klopt, zijn dit belangrijke factoren om positief tegenover Bewuste Beloning te staan.



### 7.6.1.3 Het elkaar gunnen van Bewuste Beloning

Verder geven vijf medewerkers aan dat Bewuste Beloning elkaar gegund wordt:

*“Weet je, bij ons wordt er aan het einde van het jaar bekend gemaakt wie er extra geld krijgt en naar mijn idee gunt ook iedereen het elkaar.”*

Volgens deze respondenten gebeurt Bewuste Beloning in een goede sfeer, waar volgens hen ook uit blijkt dat de verdeling van de Bewuste Beloning rechtvaardig is. Dit wordt door drie respondenten in Zwolle gesteld en door twee respondenten in Almelo.

### 7.6.1.4 Bewuste Beloning niet afhankelijk van ervaring

Tenslotte geven drie medewerkers uit Almelo aan dat Bewuste Beloning niet afhankelijk is van de opgedane ervaring. In die zin kunnen ook nieuwe of jonge medewerkers in aanmerking komen voor Bewuste Beloning:

*“We hebben in het afgelopen jaar gezien dat ook minder ervaren medewerkers bewust beloond worden. Dus het is niet zo dat er meer ervarenen zegmaar naar voren worden getrokken.”*

### 7.6.1.5 Het oordeel van de teamleiders over de rechtvaardigheid van Bewuste Beloning

Drie teamleiders vinden dat de verdeling van de Bewuste Beloning ‘klopt’. Eén van de teamleiders stelde (expliciet) dat de Bewuste Beloning eerlijk is. Weer een andere teamleider stelde dat de Bewuste Beloning elkaar gegund wordt. Uit dit alles blijkt dat de teamleiders Bewuste Beloning voornamelijk als rechtvaardig zien. Deze factoren waren voor de teamleiders belangrijk om uiteindelijk een positief oordeel te geven over Bewuste Beloning.

Rechtvaardige BB	Almelo (N=14)	Zwolle (N=13)	Totaal (N=27)	TL (N=5)	Totaal (N=32)
Individueel belonen is eerlijk	5	4	9	1	10
BB Klopt	1	4	5	3	8
Elkaar gunnen	2	3	5	1	6
Ervaring speelt geen rol	3	0	3	0	3
Totaal aantal oordeel BB rechtvaardig	8	8	16	4	20

## 7.6.2 De onrechtvaardigheid van Bewuste Beloning

Daarnaast zijn er veel verschillende factoren te benoemen waarom Bewuste Beloning als onrechtvaardig wordt ervaren. Hieronder worden deze factoren ‘factoren van onrechtvaardigheid’ genoemd. Veel van deze factoren hangen samen met andere elementen rondom Bewuste Beloning. Waar dit het geval is, wordt er dan ook in de tekst naar de betreffende paragrafen verwezen.

### 7.6.2.1 Het ‘waarom hij/zij wel en waarom hij/zij niet’-principe

Eén van deze factoren is het ‘*waarom hij/zij wel en waarom hij/zij niet*’-principe. Dit principe komt op het volgende neer:

De meeste medewerkers (N=19) zijn van mening dat iedereen zijn best doet. Wanneer je medewerkers onderling met elkaar gaat vergelijken, blijkt dat de verdeling onrechtvaardig is, aldus deze medewerkers:

*“Als je kijkt naar de redenen van de Bewuste Beloning, dan denk je van oké...dan hadden de andere collega’s ook bewust beloond moeten worden. En waarom is dat dan niet gebeurd denk ik dan?”*

Deze medewerkers zijn van mening dat als je de één beloont, dat je de ander dan ook een beloning moet geven. Volgens hen zitten er geen grote verschillen in de geleverde prestatie tussen de medewerkers, hetgeen samenhangt met het feit dat Bewuste Beloning niet bij de Raad past (zie paragraaf 7.4.2) en het feit dat de prestaties moeilijk meetbaar zijn (zie paragraaf 7.7.4). In Almelo zijn 13 medewerkers deze mening toegedaan, in Zwolle zes medewerkers. Deze opvatting bepaalt in sterke mate de negatieve opvatting die deze respondenten hebben over Bewuste Beloning. Daarnaast levert het bij hen onbegrip en frustratie op. Overigens zou dit aspect ook een kwaliteitsdiscussie binnen de Raad kunnen bewerkstelligen (zie paragraaf 7.8.7).

### 7.6.2.2 De motivering voor Bewuste Beloning onvoldoende

Verder stellen 13 medewerkers dat de motivering voor Bewuste Beloning onvoldoende is:

*“Maar dan zie je de motivatie die soms gegeven wordt...van hij of zij heeft dan een Bewuste Beloning, omdat hij zich goed voor de organisatie heeft ingezet...daar kan ik nog niks mee, daar kan ik gewoon nog niks mee...”*

Deze medewerkers zijn van mening dat er niet goed wordt onderbouwd *waarom* medewerkers een Bewuste Beloning krijgen. Volgens hen zijn het veelal ‘algemene’ of zelfs ‘nietszeggende’ motiveringen. In Almelo zijn negen medewerkers deze mening toegedaan, in Zwolle vier. Ook dit punt maakt dat deze respondenten negatief staan tegenover Bewuste Beloning. Dit aspect veroorzaakt verontwaardiging bij de medewerkers van de Raad. Ze begrijpen de gegeven motivering vaak niet.

### 7.6.2.3 Afwijken van de standaardprocedure

Daarnaast stellen 11 medewerkers dat Bewuste Beloning onterecht is, omdat er bij Bewuste Beloning veel wordt afgeweken van de standaardprocedure. Volgens deze respondenten is het storend dat er, bij wijze van uitzondering, wel eens een groep of team bewust beloond wordt. Of dat mensen een Bewuste Beloning krijgen op gronden die niet vooraf zijn afgesproken. Volgens deze respondenten moet Bewuste Beloning consequent op dezelfde manier worden toegepast, want afspraak is afspraak. Zeven medewerkers uit Almelo zijn deze mening toegedaan en vier medewerkers uit Zwolle. Het feit dat er wordt afgeweken van de procedure draagt voor deze respondenten in zekere mate bij aan het feit dat deze respondenten uiteindelijk een negatief oordeel vellen over Bewuste Beloning.

### 7.6.2.4 Werk achter de schermen wordt niet gezien

Verder geven tien medewerkers aan dat het werk achter de schermen vaak niet wordt gezien en daarom ook niet bewust beloond wordt:

*“Daar tegenover staan dus de mensen die niet opvallen, die bij wijze van spreken weinig bijzondere dingen in huis doen. Maar die heel serieus met hun werk bezig zijn. Die alles registreren...maar dan val je niet op.”*

Dit wordt door deze respondenten als erg onrechtvaardig ervaren. Juist het werk achter de schermen zou volgens hen ook gezien en beloond moeten worden. Zes medewerkers uit Almelo ervaren dit en vier medewerkers uit Zwolle. Het feit dat het werk achter de schermen zo minimaal gezien wordt, draagt in sterke mate bij aan het feit dat deze medewerkers Bewuste Beloning negatief beoordelen. Daarnaast zorgt het voor onbegrip bij de medewerkers van de Raad.

### 7.6.2.5 Bewuste Beloning is een kwestie van een pot geld verdelen

Bovendien stelden zes medewerkers dat Bewuste Beloning een kwestie is van ‘een pot verdelen’. Er wordt niet echt bewust gewaardeerd:

*“En dan is het van: o jij hebt het drie jaar geleden gehad...o nu ben jij weer aan de beurt...”*

In plaats van een inhoudelijk oordeel te vellen, wordt er volgens deze respondenten gekeken wie er aan de beurt is om een Bewuste Beloning te ontvangen. Dit wordt door vier medewerkers uit Almelo gezegd en door twee medewerkers uit Zwolle. Deze factor draagt volgens de respondenten bij aan het negatieve oordeel over Bewuste Beloning, zij het in beperkte mate. Daarnaast heeft het voor deze respondenten onverschilligheid tot gevolg; Bewuste Beloning is immers toch niets meer dan het verdelen van een pot geld.

### 7.6.2.6 Medewerkers die al heel lang geen Bewuste Beloning hebben gekregen

Verder stellen vier medewerkers in Almelo dat het onrechtvaardig is dat medewerkers al heel lang in dienst zijn maar nog niet of nauwelijks een Bewuste Beloning hebben gekregen:

*“Hij/zij is al zó lang in dienst...en nu heeft hij/zij voor het eerst een Bewuste Beloning gekregen! Ik vind het schandalig! Want wat is dan de boodschap dan? Dat in al die andere jaren deze persoon... het niet heeft verdiend? Nee, ik kon het niet geloven...ik heb er zelfs geen woorden voor!”*

In Zwolle is één respondent die dit ook als onrechtvaardig beschouwt. Ook één teamleider geeft aan dat dit een onrechtvaardig element van Bewuste Beloning is. Volgens deze respondenten mag het niet zo zijn dat iemand die al jarenlang in dienst is, elk jaar buiten de Bewuste Beloning valt. Dat is voor deze respondent een blijk van onderwaardering, hetgeen ook samenhangt met het feit dat het niet krijgen van Bewuste Beloning gezien kan worden als straf (zie paragraaf 7.4.4). Dit punt bepaalt in belangrijke mate dat men negatief staat tegenover Bewuste Beloning. Daarnaast veroorzaakt het onvrede, onbegrip en frustratie bij de medewerkers.

#### 7.6.2.7 Kritiek leidt tot het mislopen van Bewuste Beloning

In Almelo zijn bovendien drie medewerkers van mening dat het geven van kritiek kan leiden tot het mislopen van Bewuste Beloning:

*“Maar die kwamen toch wat makkelijker in aanmerking voor Bewuste Beloning dan degene die ook wel eens een kritische noot hadden laten vallen”*

Volgens deze respondenten is het dus zo, dat medewerkers niet al te veel kritiek moeten hebben, willen ze in aanmerking komen voor een Bewuste Beloning. Dit element maakt dat deze respondenten sterk negatief staan tegenover Bewuste Beloning. Dit punt hangt ook samen met het oordeel over de teamleider, hetgeen aan bod komt in paragraaf 7.10.

#### 7.6.2.8 Teamleiders over de onrechtvaardigheid van Bewuste Beloning

Tenslotte stellen twee teamleiders dat Bewuste Beloning onrechtvaardig is vanwege het *‘waarom hij/zij wel en hij/zij niet’*-principe. Weer een andere teamleider stelt, dat de Bewuste Beloning niet kloppend is en dat de motivatie voor het Bewust Belonen vaak tekort schiet.

Onrechtvaardige BB	Almelo (N=14)	Zwolle (N=13)	Totaal (N=27)	TL (N=5)	Totaal (N=32)
<b>“Waarom hij/zij wel en hij/zij niet” - principe</b>	13	6	19	2	21
<b>Motivering voor BB onvoldoende</b>	9	4	13	1	14
<b>Afwijken van de procedure</b>	7	4	11	0	11
<b>Werk achter de schermen wordt niet gezien</b>	6	4	10	0	10
<b>Pot verdelen</b>	4	2	6	0	6
<b>Jarenlang geen BB</b>	4	1	5	1	6
<b>Kritiek is geen BB</b>	3	0	3	0	3
<b>Totaal aantal oordeel BB onrechtvaardig</b>	14	11	25	1	26

## 7.7 De criteria rondom Bewuste Beloning

In de vorige paragraaf kwam al naar voren dat de criteria ook een onderdeel kunnen vormen van de al dan niet rechtvaardige verdeling van Bewuste Beloning. Aangezien de criteria een groot onderdeel van de Bewuste Beloning vormen, wordt dit element apart behandeld. Ook over dit aspect van Bewuste Beloning hadden de respondenten verschillende meningen.

### 7.7.1 Criteria duidelijk en objectief

Vijf respondenten gaven aan, de criteria waarop Bewust Beloond wordt 'duidelijk' en 'objectief' te vinden:

*"Want opzich de criteria die er al voor staan zegmaar, die zijn denk ik al redelijk legitiem toch? Want dat zijn wel duidelijke punten..."*

Hoewel deze respondenten het wel op prijs stellen dat de criteria duidelijk en objectief zijn, leidt dit slechts in beperkte mate tot het feit dat zij Bewust Belonen als een positief fenomeen zien. Voor hen zijn de duidelijke criteria meer een logisch vertrekpunt om Bewuste Beloning te kunnen toepassen. Vervolgens plaatsen deze respondenten nog wel verdere kanttekeningen bij het Bewuste Beloningssysteem.

### 7.7.2 De criteria vaag en onduidelijk

De meerderheid van de medewerkers is echter van mening dat de criteria subjectief zijn. Volgens 15 medewerkers zijn de criteria vaag en onduidelijk. Voor hen zijn de criteria waarop Bewust Beloond wordt niet duidelijk en/of concreet genoeg:

*"Ik denk dat je dan maar criteria moet opstellen. Want wanneer hebben mensen duidelijkheid? Als ze weten waar het over gaat en wanneer. Bij wie en wat en wanneer je bewust beloond wordt. Ik denk dat medewerkers daar nu wel vraagtekens bij hebben."*

Dit punt betekent echter niet dat deze respondenten om deze reden negatief staan tegenover Bewuste Beloning. Het is veeleer een kritische kanttekening die de respondenten plaatsen bij het Bewuste Beloningssysteem.

### 7.7.3 De interpretatie van criteria teamleider-afhankelijk

Daarnaast stellen 11 medewerkers dat de interpretatie van de criteria sterk afhankelijk is van de teamleider. Dit maakt voor deze respondenten de Bewuste Beloning onrechtvaardig. Het hangt er maar net vanaf welke teamleider je hebt:

*"Als het gevoel ontstaat dat daar verschil in zit dan gaat dat al te ver. Iedereen zou er gewoon vanuit moeten gaan dat Bewuste Beloning niet teamleider-afhankelijk is"*

Dit punt draagt in sterke mate bij aan het negatieve oordeel dat deze respondenten vellen over Bewuste Beloning. Daarnaast veroorzaakt het bij deze medewerkers onbegrip en onduidelijkheid over wat er van hen verlangd wordt om in aanmerking te komen voor Bewuste Beloning.

#### 7.7.4 De criteria onduidelijk en niet op te stellen (prestaties zijn moeilijk meetbaar)

Voor 12 medewerkers zijn de criteria waarop bewust beloond wordt zelfs (gedeeltelijk) onbekend. Dit is het geval bij acht medewerkers uit Zwolle en vier uit Almelo. Daarnaast gaven 20 medewerkers aan, dat de criteria moeilijk of zelfs niet op te stellen zijn. Dit is volgens hen het geval, omdat hun prestaties niet of nauwelijks meetbaar zijn:

*“Je kunt het ook niet allemaal meten...maar wat je in ons werk kunt meten, dat is heel moeilijk. Het is geen technisch werk, geen cijfermatig werk...”*

Dit punt hangt samen met het feit dat medewerkers aangaven dat Bewuste Beloning niet past bij het werk dat uitgevoerd wordt binnen de Raad voor de Kinderbescherming (zie paragraaf 7.4.2). Al met al blijkt dat veel respondenten uit zowel Almelo als Zwolle aangeven dat de prestaties binnen de Raad moeilijk te meten zijn. Daarom is het volgens deze respondenten ook onmogelijk om goede criteria op te stellen. Stel je ze toch op, en ga je op grond daarvan bewust belonen, dan is dit volgens hen per definitie onrechtvaardig. Omdat prestaties moeilijk meetbaar zijn is het vaak de vraag waarom de ene persoon wél een Bewuste Beloning krijgt en de ander niet (zie paragraaf 7.6.2.1). Dit punt bepaalt voor deze respondenten in sterke mate dat zij negatief staan tegenover Bewuste Beloning.

#### 7.7.5 Op verkeerde gronden Bewust Belonen

Naast het feit dat de prestatie moeilijk te meten is, geven 17 respondenten aan, dat er met betrekking tot Bewuste Beloning op verkeerde gronden Bewust Beloond wordt:

*“Als je je werk heel goed doet, dan kan je daar niet voor bewust beloond worden. Je moet dan iets anders doen wat anderen bedacht hebben. Dat vind ik een beetje jammer. Ik vind de kwaliteit van het werk toch wel het allerbelangrijkste.”*

Dit aspect hangt ook samen met het punt dat Bewuste Beloning niet past bij de Raad voor de Kinderbescherming (zie paragraaf 7.4.2). De productievoorwaarde en de deelname aan projecten worden bijvoorbeeld als slechte voorwaarden genoemd op grond waarvan er bewust beloond wordt. Volgens deze respondenten zou er echt op kwaliteit bewust beloond moeten worden, maar dat is volgens deze respondenten moeilijk meetbaar. Met betrekking tot dit punt geven 11 medewerkers uit Almelo aan dat er op verkeerde gronden bewust beloond wordt en zes respondenten uit Zwolle geven dit aan. Dit punt draagt in sterke mate bij aan het negatieve oordeel dat respondenten geven over Bewuste Beloning. Overigens zou dit aspect wel kunnen bijdragen aan een kwaliteitsdiscussie binnen de Raad (zie paragraaf 7.8.7).

#### 7.7.6 Persoonlijke omstandigheden als criteria

Verder geven vier respondenten uit Almelo aan het jammer te vinden dat persoonlijke omstandigheden niet worden meegenomen bij het toekennen van Bewuste Beloning. Volgens hen is het juist heel knap wanneer een medewerker zijn productie haalt, terwijl zijn of haar persoonlijke omstandigheden zwaar zijn. Om die reden zouden persoonlijke omstandigheden volgens deze respondenten ook een criterium moeten zijn. Het feit dat dit momenteel niet gebeurt, draagt in sterke mate ertoe bij dat deze respondenten negatief staan tegenover Bewuste Beloning. Daarnaast veroorzaakt het onbegrip dat persoonlijke omstandigheden niet vaker worden meegenomen.



### 7.7.7 Flexibel omgaan met criteria

In Zwolle geven vier respondenten aan dat er flexibel moet worden omgesprongen met de criteria. Volgens hen is het niet goed om het beloningssysteem helemaal dicht te timmeren:

*“Ik vind dat objectieve criteria geen keurslijf moeten zijn...er moet ook wel ruimte zijn voor teamleiders, juist die mensen te belonen waar iets speciaals mee is.”*

Juist wanneer de Raad heel strakke criteria heeft die tot in detail beschreven zijn, kan het volgens deze respondenten zo zijn dat er mensen buiten de boot vallen. Wanneer iemand een uitzonderlijke prestatie levert, maar deze niet binnen de criteria valt, kan hij of zij daar vervolgens geen Bewuste Beloning voor krijgen. Deze respondenten stellen dus dat de organisatie zich niet te veel moet laten vastleggen met betrekking tot de criteria, maar dat er, met de criteria als globale richtlijn, per jaar gekeken moet worden wie er een Bewuste Beloning verdient. Volgens deze respondenten is dit de huidige gang van zaken en moet dit beleid gecontinueerd worden. Dit beleid draagt voor deze respondenten in zekere mate bij aan een positief oordeel dat zij geven over Bewuste Beloning. Dit punt hangt ook samen met het feit dat er vertrouwen gesteld wordt in het management (zie paragraaf 7.10.1).

### 7.7.8 De mening van de teamleider over de criteria

Door alle teamleiders werd genoemd dat er flexibel moet kunnen worden omgegaan met de criteria. Volgens hen is dit in het voordeel van de werknemer omdat er, zoals hierboven reeds is toegelicht, anders werknemers buiten de boot vallen. Eén van de teamleiders stelt dat de criteria waarop Bewust Beloond wordt, bewust niet duidelijk naar de medewerker worden gecommuniceerd. Het is immers aan de teamleider om hier een juiste afweging in te maken. Alle vijf de teamleiders stellen dat het goed is dat de teamleiders de bevoegdheid hebben om te bepalen wie er een Bewuste Beloning krijgt. Twee teamleiders stellen dat de criteria duidelijk en objectief zijn. Eén teamleider stelt echter dat de criteria subjectief zijn en dat het moeilijk is om te bepalen waarop je een medewerker bewust belooft. Daarnaast blijkt dat de teamleiders ook verschillende richtlijnen hanteren. Voor de één is het behalen van de productienorm een heel belangrijke voorwaarde om iemand wel of niet bewust te belonen. Voor de andere teamleider blijken het meedraaien in projecten of het bijdragen aan de sfeer belangrijke items te zijn om iemand een Bewuste Beloning toe te kennen. Het blijkt dat hierin dus geen eenduidige lijn zit.

Criteria	Almelo (N=14)	Zwolle (N=13)	Totaal (N=27)	TL (N=5)	Totaal (N=32)
Onbekend	4	8	12	0	12
Objectief/duidelijk	3	2	5	2	7
Subjectief: BB is TL afhankelijk	6	5	11	5	16
Subjectief: Criteria zijn vaag/onduidelijk	7	8	15	1	16
Totaal subjectief	10	8	18	-	-
Criteria moeilijk/niet op te stellen	10	10	20	1	21
Er wordt op verkeerde gronden BB	11	6	17	0	17
Geen pers. omstand.	4	0	4	-	-
Flexibel omgaan met criteria	0	4	4	5	9



## 7.8 Het effect van Bewuste Beloning

*“Je kunt volgens mij nooit zeggen het geen effect heeft. Als je een steentje in het water gooit, gaat het water rimpelen. Het zal altijd effect hebben.”*

### 7.8.1 Het effect van Bewuste Beloning in algemene zin. Op het eerste gezicht weinig effect volgens de medewerkers

In dit onderzoek staat tevens de vraag centraal, welk (ervaren) effect Bewuste Beloning heeft binnen de Raad voor de Kinderbescherming. Allereerst moet hierbij worden opgemerkt dat er een verschil is tussen hoe medewerkers het effect van Bewuste Beloning *subjectief* beleven en in hoeverre Bewuste Beloning *daadwerkelijk* een ervaren effect kan hebben. Aan de respondenten is namelijk de vraag voorgelegd of Bewuste Beloning effect heeft op hun eigen functioneren of op dat van hun collega's. De meeste medewerkers (N=15) antwoorden op deze vraag dat Bewuste Beloning geen effect heeft op hun functioneren. Ook vier teamleiders antwoorden dat Bewuste Beloning geen effect heeft op het functioneren van medewerkers. In die zin is het (ervaren) effect van prestatiebeloning laag. Alle interviews overziende, geven de medewerkers echter toch velerlei effecten van Bewuste Beloning aan. Deze effecten beschrijven de respondenten naar aanleiding van andere vragen, buiten de (directe) vraag, of Bewuste Beloning effect heeft. Hoewel het effect van Bewuste Beloning in de hoofden van veel medewerkers dus laag is, worden er door hen toch veel ervaren effecten van Bewuste Beloning genoemd.

Ten tweede moet worden opgemerkt dat het hier het algemeen ervaren effect betreft. In deze paragraaf wordt dus een antwoord gegeven op de vraag hoe de medewerkers het effect van Bewuste Beloning in algemene zin ervaren. In het theoretisch kader hebben we gezien dat alle afzonderlijke onderdelen rondom Bewuste Beloning stuk voor stuk effect kunnen hebben op het functioneren van de medewerkers. In hoeverre de afzonderlijke onderdelen rondom Bewuste Beloning effect hebben wordt in de andere paragrafen van dit hoofdstuk behandeld. In deze paragraaf wordt slechts het algemeen ervaren effect beschreven.

### 7.8.2 Bewuste Beloning heeft een motiverend effect

Door zes medewerkers wordt Bewuste Beloning ervaren als een instrument dat een motiverend effect heeft:

*“Ik vind zo'n Bewuste Beloning wel een motivatie om af en toe eens een tandje bij te zetten.”*

Voor deze medewerkers is Bewuste Beloning dus een aansporing om extra hun best te doen en een betere prestatie te leveren. Dit is voor vijf medewerkers in Zwolle het geval en voor één medewerker uit Almelo.

### 7.8.3 Bewuste Beloning als waardering en/of erkenning

Door zes werknemers wordt Bewuste Beloning ervaren als een instrument waaruit een stuk waardering en/of erkenning blijkt:

*“Er is toch aandacht besteed aan wat jij in die gevallen gepresteerd hebt. Het is leuk om die waardering te krijgen.”*

Deze medewerkers halen uit Bewuste Beloning dus een blijk van waardering. Dit geldt voor vijf medewerkers in Zwolle en voor één medewerker uit Almelo. Vier teamleiders omschrijven dat Bewuste Beloning waardering en/of erkenning als effect kan hebben. Dit punt hangt ook samen met het feit dat medewerkers individuele Bewuste Beloning als eerlijk beschouwen (zie paragraaf 7.6.1) en het feit dat sommige respondenten stellen dat de omvang van Bewuste Beloning belangrijk is (zie paragraaf 7.11.3). Uit deze paragrafen blijkt namelijk ook dat sommige medewerkers van de Raad Bewuste Beloning voornamelijk zien als een erkenning en/of waardering.

### 7.8.4 Specifieke handeling om Bewuste Beloning te ontvangen

Daarnaast stellen zeven medewerkers uit Almelo dat een specifieke handeling of actie eerder een Bewuste Beloning oplevert:

*“Soms heb ik wel eens het idee dat mensen juist in die projecten gaan om bewust beloond te worden of om die witte voetjes te halen. En niet omdat ze helemaal enthousiast zijn voor een project. Dat vind ik jammer.”*

Volgens deze respondenten doen sommige medewerkers dus bepaalde taken om een Bewuste beloning binnen te halen. Zij beschouwen dit als onrechtvaardig. In Zwolle wordt dit element niet genoemd. Deze factor bepaalt in sterke mate dat men negatief staat tegenover Bewuste Beloning.

### 7.8.5 Effect op het gevoel

Verder heeft Bewuste Beloning veel effect op het gevoel van de respondenten:

*“Ik heb het gevoel dat er alleen maar heel veel onrust door ontstaat. Er is veel onrust en gemor over...en ik weet ook dat er medewerkers zijn die daar best een beetje verdrietig van kunnen worden. Van: maar ik dan?”*

Volgens 14 respondenten veroorzaakt Bewuste Beloning veel onrust, onbegrip, frustratie en/of teleurstelling bij de werknemers. Dit betreft negen respondenten uit Almelo en vijf uit Zwolle. Ook volgens twee teamleiders kan Bewuste Beloning inderdaad tot frustratie en/of teleurstelling leiden.

Voor zes medewerkers leidt Bewuste Beloning tot een ‘prettig gevoel’:

*“Ja, het is als je hem krijgt, wel een opkikker.”*

Dit geldt voor vier medewerkers uit Almelo en twee medewerkers uit Zwolle. Vier teamleiders stellen dat Bewuste Beloning tot een prettig gevoel leidt bij de werknemer. Vier medewerkers melden dat zij zich bezwaard voelden met het krijgen van Bewuste Beloning:

*“Dat vind ik nog het ergste...als ze dan gaan mededelen wie een Bewuste Beloning krijgt. Dan zie ik allerlei mensen elkaar aankijken. Dan heeft het wel invloed. Want daarna moet ik weer aan het werk en het voelt gewoon niet goed.”*

Dit effect hangt samen met hetgeen al in paragraaf 7.4.3 is uitgelegd, dat sommige medewerkers het vervelend vinden om een Bewuste Beloning te ontvangen.

### 7.8.6 Negatief effect op de inzet en de kwaliteit van dienstverlening

Vier medewerkers stellen dat Bewuste Beloning een negatief effect kan hebben op de inzet van medewerkers en op de kwaliteit van de dienstverlening.

*“Ik merkte wel dat ik de periode daarna zoiets had van: extra klussen neem ik gewoon even niet aan. Daar heb ik gewoon geen zin in. Ik doe mijn eigen werk, want daar word ik voor betaald.”*

Omdat zij de verdeling van Bewuste Beloning onrechtvaardig vinden, hebben zij geen zin om extra stappen te zetten voor de organisatie. Daarnaast stellen twee van deze respondenten dat met Bewuste Beloning de kwantiteit wel eens boven de kwaliteit kan gaan. Mensen halen liever hun productie om voor Bewuste Beloning in aanmerking te komen, dan kwalitatief zaken goed af te handelen. Dit punt hangt samen met het feit dat volgens sommige respondenten handelingen worden uitgevoerd om een Bewuste Beloning te ontvangen (zie paragraaf 7.8.4). Dit genoemde effect draagt voor deze respondenten in sterke mate bij dat zij een negatief oordeel geven over Bewuste Beloning.

### 7.8.7 Bewuste Beloning leidt tot een kwaliteitsdiscussie

Tenslotte stelt één respondent uit Almelo dat Bewuste Beloning kan leiden tot een kwaliteitsdiscussie binnen de organisatie:

*“Wat is een goede leraar? Of wat is een goede raadsonderzoeker? Je blijft hoe dan ook met die kwaliteitsdiscussie te maken hebben.”*

Dit instrument leidt er dus ook toe, dat er met elkaar gediscussieerd wordt over wat goede gronden zijn om iemand wel of niet bewust te belonen.

Effect	Almelo (N=14)	Zwolle (N=13)	Totaal (N=27)	TL (N=5)	Totaal (N=32)
<b>Totaal effect wel</b>	16	9	25	0	25
<b>Totaal effect niet</b>	9	10	19	4	23
<b>Motivatie</b>	1	5	6	0	6
<b>Waardering</b>	1	5	6	4	10
<b>Inzet: specifieke handeling om BB Te krijgen</b>	7	0	7	0	7
<b>Onrust, onbegrip, frustratie en/of teleurstelling</b>	9	5	14	0	14
<b>Prettig gevoel</b>	4	2	6	4	10
<b>Negatief effect ten koste van inzet/kwaliteit</b>	2	2	4	0	4
<b>Bezwaard voelen</b>	3	1	4	0	4
<b>Kwaliteitsdiscussie</b>	1	0	1	0	1

## 7.9 Transparantie

Ook de transparantie is een belangrijk aspect van Bewuste Beloning. Is het de medewerkers bekend, wie waarom een Bewuste Beloning heeft gekregen?

### 7.9.1 Verdeling bekend

Van de Raad geven 17 medewerkers aan dat de verdeling van de Bewuste Beloning bekend is onder de medewerkers.

*“Ja, dat wordt altijd keurig meegedeeld. Ja, ik vind wel dat ze daar netjes mee omgaan.”*

### 7.9.2 Motivatie bekend

Daarnaast geven 14 medewerkers aan dat ook de motivatie goed bekend is. Dit wordt door negen medewerkers uit Almelo gezegd en door vijf medewerkers uit Zwolle.

*“Aan het einde van het jaar krijg je dan een e-mail waarop staat wie de Bewuste Beloning hebben gekregen en waarom.”*

### 7.9.3 Gewenste transparantie als voorwaarde

Het feit dat het bekend is wie een Bewuste Beloning hebben gekregen en waarom, maakt echter niet automatisch dat deze respondenten positief staan tegenover Bewuste Beloning. De transparantie wordt wel heel erg op prijs gesteld. In totaal hebben 14 medewerkers hebben expliciet aangegeven de transparantie rondom Bewuste Beloning te waarderen. Transparantie wordt door deze respondenten echter vooral als een voorwaarde gezien om Bewuste Beloning toe te kunnen passen:

*“De teamleider vertelt het...of die stuurt het per e-mail. Met een motivering er bij. Dat is altijd wel heel erg open. Dat vind ik ook wel een voorwaarde.”*

Deze respondenten houden niet van geheimhouding en willen dat de verdeling van de Bewuste Beloning openlijk bekend wordt gemaakt. In het verleden werd de Bewuste Beloning niet transparant verdeeld. Deze respondenten hebben aangegeven dat ze daar toentertijd zeer ontevreden over waren.

### 7.9.4 Verdeling en motivatie onbekend

Hoewel veel medewerkers stellen dat het bekend is wie een Bewuste Beloning krijgen en waarom, is voor drie medewerkers uit Zwolle de verdeling en de motivatie van de Bewuste Beloning (gedeeltelijk) onbekend:

*“Ik zou willen dat er meer bekendheid aan wordt gegeven op het moment dat mensen bewust beloond worden...wie dat worden en wat de reden daarvoor is.”*

Het feit dat de motivatie en verdeling onbekend is voor deze respondenten, leidt er niet toe dat zij negatief staan tegenover Bewuste Beloning. Het gaat hier meer om een kanttekening.

### 7.9.5 Ongewenste transparantie

Twee medewerkers in Zwolle geven aan überhaupt geen transparantie te willen. Voor hen is het niet nodig om te weten wie er wel of niet een Bewuste Beloning krijgt:

*“Ik hoef dat ook niet in mijn postvakje. Elk jaar van die en die wel en die en die niet. Ik denk ook gewoon niet dat dat goed is. Ik heb daar geen behoefte aan. Dat zou voor mij hetzelfde zijn als dat ik een overzicht krijg van alle lonen die worden uitbetaald.”*

Overigens leidt de huidige transparantie er niet toe dat deze respondenten negatief staan tegenover Bewuste Beloning. Het betreft hier veeleer een persoonlijke kanttekening bij het Bewuste Beloningsbeleid.

Transparantie	Almelo (N=14)	Zwolle (N=13)	Totaal (N=27)
<b>Verdeling bekend</b>	9	8	17
<b>Motivatie bekend</b>	9	5	14
<b>V/M onbekend</b>	0	3	3
<b>Behoeft transparantie</b>	8	6	14
<b>Transparantie niet nodig</b>	0	2	2

## 7.10 De teamleider

De teamleider neemt een belangrijke positie in bij de verdeling van de Bewuste Beloning (zie paragraaf 2.6.4 en 7.7.8). Daarom is het relevant om na te gaan hoe de medewerkers over de teamleider denken in relatie tot het Bewuste Beloningsbeleid.

### 7.10.1 Vertrouwen in het management

Aangaande vertrouwen als aspect, is er een groot verschil gesignaleerd tussen Almelo en Zwolle. In Zwolle stellen acht medewerkers expliciet dat hun teamleiders te vertrouwen zijn:

*“Ik heb hier wel vertrouwen in de integriteit waarmee het wordt toegekend.”*

Deze respondenten kunnen vervolgens wel kanttekeningen plaatsen bij de verdere thema's rondom Bewuste Beloning. In die zin leidt dit punt niet automatisch tot een positieve beoordeling over Bewuste Beloning. De integriteit van het management wordt door deze respondenten vooral als voorwaarde gezien voor het toepassen van Bewuste Beloning. Tegelijkertijd houdt dit aspect verband met het feit dat respondenten graag flexibiliteit zien in het toepassen van de criteria (zie paragraaf 7.7.7). Juist omdat respondenten de teamleiders vertrouwen, zien ze ook graag dat de criteria flexibel worden toegepast. Slechts één medewerker in Almelo merkt expliciet op vertrouwen te hebben in hoe de Bewuste Beloning wordt verdeeld door het management.

### 7.10.2 Wantrouwen tegenover het management

Met betrekking tot Bewuste Beloning zeggen tien medewerkers in Almelo enige vorm van wantrouwen te hebben tegenover het management. Hierbij wordt gesteld dat de teamleider Bewuste Beloning gebruikt om zijn eigen belangen te waarborgen (zie tevens paragraaf 7.5.3). Er werd en wordt volgens veel medewerkers op loyaliteit gestuurd:

*“De mate waarin jij met je baas overweg kan en jij vooral doet wat je baas wilt en hem het niet te moeilijk maakt...dan stijgt de kans met een flink percentage dat je een Bewuste Beloning krijgt. Dus ik denk dat loyaliteit daar ook heel veel in meespeelt.”*

Deze respondenten stellen dat wanneer medewerkers naar de pijpen van de teamleiders dansen en niet te veel kritiek leveren, zij eerder in aanmerking komen voor een Bewuste Beloning. Dit gegeven hangt samen met de stelling van respondenten, dat het leveren van kritiek leidt tot het niet krijgen van een Bewuste Beloning (zie paragraaf 7.6.2.7 en 7.10.5). Daarbij draagt dit aspect volgens deze respondenten in sterke mate bij aan het negatieve oordeel dat zij geven rondom Bewuste Beloning. Bovendien leidt het tot frustratie en boosheid bij deze respondenten. Zij snappen niet dat een dergelijke handelswijze kan bestaan. De onderzoeker heeft gemerkt dat sommige medewerkers door het wantrouwen cynische opmerkingen kunnen plaatsen rondom handelwijzen van managers in het algemeen. Omdat zij het management niet vertrouwen ten aanzien van de verdeling van Bewuste Beloning, vertrouwen zij andere keuzes vanuit het management ook niet. In Zwolle noemt geen enkele respondent dat de teamleiders niet te vertrouwen zijn met betrekking tot de verdeling van Bewuste Beloning.

### 7.10.3 Teamleiders dragen zorg voor de medewerkers en spreken waardering uit

Naast het feit dat medewerkers een oordeel uitspreken over het management in relatie tot Bewuste Beloning, geven zij vaak ook een algemeen oordeel over het management. In hoeverre dit positief of negatief is, kan het algemene oordeel over Bewuste Beloning beïnvloeden. In totaal geven 13 medewerkers aan dat de teamleiders zorgdragen voor de medewerkers en naar hen toe hun waardering uitspreken:

*“Je voelt je op meerdere manieren wel gewaardeerd. Het is wel redelijk compleet. Ik zou niet veel beter weten.”*

Dit wordt door negen respondenten uit Zwolle gesteld en door vier uit Almelo. Dit leidt niet tot een positieve beoordeling van Bewuste Beloning, maar het leidt voor deze medewerkers wel tot erkenning van hun capaciteiten en werktevredenheid. Omdat deze medewerkers gezien worden door hun teamleider, zijn zij ook bereid een stap extra te zetten voor de organisatie.

### 7.10.4 Teamleiders spreken onvoldoende waardering uit

Zes medewerkers stellen dat de teamleiders niet of onvoldoende waardering uitspreken:

*“Niet alleen horen wanneer iets niet goed gaat. Het management moet ook iets van zich laten horen als het wel goed gaat. Dat gebeurt nu te weinig.”*

Dit wordt gesteld door vier respondenten uit Almelo en door twee respondenten uit Zwolle. Ook dit aspect leidt niet tot een negatief oordeel over Bewuste Beloning. Wel leidt het in algemene zin tot het zich niet erkend voelen, frustratie en onbegrip.

### 7.10.5 Schijninspraak en het niet waarderen van kritiek

In Almelo stellen zeven medewerkers dat de teamleiders weinig tot niets doen met ideeën van de werkvloer. Volgens hen heerst er een ‘schijninspraak’ en wordt kritiek niet gewaardeerd:

*“Waar het vooral om gaat, is dat je voor leidinggevenden de naam hebt niet lastig te zijn.”*

In Zwolle wordt dit aspect niet genoemd. Dit aspect leidt ook niet tot een negatief oordeel over Bewuste Beloning. Wel leidt het tot frustratie en onverschilligheid bij het personeel. De frustratie ontstaat, doordat de medewerkers het gevoel hebben niet gehoord te worden door het management. De onverschilligheid komt, doordat de werknemers het gevoel hebben dat meedenken toch geen zin heeft. Het management gaat immers toch zijn eigen gang.



### 7.10.6 Capaciteit om de prestatie te beoordelen

Ook is de respondenten de vraag voorgelegd in hoeverre de teamleider de prestaties van de werknemer kan beoordelen en derhalve tot een goed oordeel rondom Bewuste Beloning kan komen.

#### 7.10.6.1 De teamleider over de capaciteit om prestaties te beoordelen

De teamleiders zelf stellen allemaal dat zij tot een goed oordeel over de prestatie van de medewerkers kunnen komen. Alle teamleiders stellen ook, dat zij de prestaties zorgvuldig bekijken. Het TLO is voor alle teamleiders van groot belang hiervoor. Het nauwkeurig bestuderen van de verdeling van Bewuste Beloning is voor hen van groot belang.

#### 7.10.6.2 Teamleiders kunnen de prestaties van medewerkers beoordelen

Door 13 medewerkers wordt gesteld dat de teamleiders de prestaties van medewerkers kunnen beoordelen:

*“Ik denk dat de teamleider wel een zodanig contact heeft met zijn medewerkers, dat hij daar een beeld van heeft. Qua werk en qua omstandigheden hoe iemand zijn werk verricht, om daar een afweging in te maken.”*

Door tien medewerkers uit Zwolle is dit gesteld en door drie personen uit Almelo. Door deze medewerkers wordt dit wel vooral gezien als een voorwaarde om Bewuste Beloning te kunnen toepassen.

#### 7.10.6.3 Teamleiders kunnen de prestaties van medewerkers niet beoordelen

In Almelo zijn daarentegen juist 11 medewerkers van mening dat hun teamleider hun prestatie niet kan beoordelen:

*“Integriteit daar twijfel ik niet aan...maar wel aan de mogelijkheid of ze de afweging kunnen maken. Ja hoor, dat vraag ik mij af.”*

In Zwolle wordt dit door vier medewerkers gesteld. Het feit dat de teamleiders de prestatie niet kunnen beoordelen, draagt voor deze respondenten in belangrijke mate bij dat zij een negatief oordeel geven over Bewuste Beloning. Daarnaast leidt het vaak tot frustratie op de werkvloer. Zij begrijpen niet dat de Bewuste Beloning verdeeld wordt, door personen die in hun ogen de prestaties van de medewerkers niet kunnen beoordelen.

### 7.10.7 Kanttekeningen bij de prestatiebeoordeling

In Zwolle worden door vijf respondenten een kanttekeningen geplaatst bij de prestatiebeoordeling door teamleiders. Vier respondenten uit Zwolle stellen dat het voor nieuwe teamleiders lastig is om tot een prestatiebeoordeling te komen. Zij kennen de medewerkers nog onvoldoende om een goede inschatting te maken hoe de medewerkers presteren. Eén respondent uit Zwolle stelt dat de beoordeling in de toekomst lastiger gaat worden omdat de teamleider steeds meer op afstand komt te staan. Wanneer de teamleider op afstand staat, heeft hij of zij minder zicht op de prestatie van de medewerker. Beide aspecten dragen echter niet bij aan een negatief oordeel dat deze respondenten geven over Bewuste Beloning.

### 7.10.8 Verhalen uit het verleden rondom het management en Bewuste Beloning

Tot aan deze paragraaf zijn er een aantal aspecten ten aanzien van het management uitgewerkt en toegelicht. Achter alle meningen en opvattingen zit echter vaak ook persoonlijk relaas en ervaringen van medewerkers. Met betrekking tot deze paragraaf is het belangrijk om een van deze verhalen toe te lichten, zodat enigszins geïllustreerd wordt welke geschiedenis er achter opvattingen en/of meningen kan schuilen.

Door meerdere werknemers uit Almelo is naar voren gebracht, dat in het verleden het management de Bewuste Beloning onder elkaar verdeelde. De werkvloer kreeg op dat moment niets. Dit is door meerdere respondenten genoemd, hetgeen gepaard ging met veel verontwaardiging en frustratie. Het is voor te stellen dat een dergelijk verhaal zeer negatief doorwerkt binnen de organisatie. Dit voorval is al enkele jaren geleden gebeurd, maar het wordt nog steeds genoemd door de medewerkers. Hieruit blijkt dat dergelijke handelingen een grote en jarenlange negatieve impact kunnen hebben op de beleving van de werknemers. Vanuit dit verhaal is ook te begrijpen dat medewerkers uit Almelo spreken over loyaliteitskwesaties en de onbetrouwbaarheid van de teamleider ten aanzien van de verdeling van Bewuste Beloning. Dergelijke handelingen hebben waarschijnlijk gedeeltelijk geleid tot het huidige wantrouwen jegens het management. Daarnaast blijkt dit aspect uit het verleden veel frustratie, onbegrip en boosheid te bewerkstelligen bij de respondenten.

Naast bovenstaande gebeurtenis zijn er nog meer verhalen genoemd waaruit blijkt dat er in het verleden in Almelo veel mis is gegaan tussen het management en de werkvloer. Deze verhalen kunnen niet allemaal genoemd worden om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen. Er kan echter wel gesteld worden dat het verleden van Almelo een sterke invloed heeft op de huidige perceptie van zaken binnen de locatie en het oordeel dat de medewerkers in Almelo geven over Bewuste Beloning.

Teamleider	Almelo (N=14)	Zwolle (N=13)	Totaal (N=27)	TL (N=5)	Totaal (N=32)
TL Betrouwbaar	1	8	9	-	-
TL Onbetrouwbaar	0	10	10	-	-
Voldoende Waardering en Zorgzaamheid	4	9	13	-	-
Onvoldoende Waardering en Zorgzaamheid	4	2	6	-	-
Doen weinig met ideeën/waarderen kritiek niet.	7	0	7	-	-
TL kan prestatie beoordelen	3	10	13	5	18
TL kan prestatie moeilijk/niet beoordelen	11	4	15	0	15
Kanttekening bij prestatiebeoordeling	0	5	5	-	-

## 7.11 Omvang

Ook de vraag in hoeverre *de omvang* van de Bewuste Beloning belangrijk is voor de werknemers, is onderzocht.

### 7.11.1 Omvang onbekend

Vier werknemers stellen dat de omvang van de Bewuste Beloning onbekend voor hen is. Voor deze respondenten is dit echter slechts een kanttekening. Het beïnvloedt hun mening over Bewuste Beloning niet op een negatieve manier.

### 7.11.2 De omvang van de Bewuste Beloning doet er niet toe

Verder stellen 11 medewerkers dat de omvang van de Bewuste Beloning er helemaal niet toe doet:

*“Elk bedrag is goed vind ik. Het gaat om de waardering, om het gebaar. Ook al doe je honderd euro.”*

Voor deze respondenten is het geld wel leuk, maar het gaat hen veel meer om het gebaar en de waardering die daaraan verbonden is. Hieruit blijkt ook dat de medewerkers van de Raad veel belang hechten aan waardering vanuit het management. In het vorige hoofdstuk zagen we eveneens naar voren komen dat de medewerkers waardering vanuit het management zeer op prijs stellen en dat dit een sterk positief effect heeft op hun functioneren en motivatie (zie paragraaf 7.10.3). Dit aspect is overigens meer een opmerking van deze respondenten. Hieruit was geen invloed op hun oordeel over Bewuste Beloning af te leiden.

### 7.11.3 De omvang van de Bewuste Beloning doet er wél toe

Zeven medewerkers stellen echter wel dat de Bewuste Beloning een substantiële omvang moet hebben:

*“Bij een Bewuste Beloning van vijf tientjes...dan denk ik: doe het maar gewoon niet. Ik vind het fijn dat er een redelijk bedrag tegenover staat.”*

Dit wordt door zes medewerkers uit Zwolle opgemerkt en door één medewerker uit Almelo. Voor deze medewerkers vervalt het gebaar van waardering, zodra Bewuste Beloning een te kleine omvang gaat krijgen. Dit aspect hangt samen met het feit dat sommige medewerkers Bewuste Beloning als een blijk van erkenning en waardering zien (zie paragraaf 7.6.1 en 7.8.3). Vier teamleiders stellen ook dat de omvang van Bewuste Beloning belangrijk is. De Bewuste Beloning moet volgens hen wel substantieel zijn. Dit aspect is overigens meer als opmerking door deze respondenten geplaatst en beïnvloedt volgens deze respondenten niet hun oordeel over Bewuste Beloning.

#### 7.11.4 Bewuste Beloning te hoog en reducering omvang Bewuste Beloning te groot

Volgens drie medewerkers uit Zwolle is de Bewuste Beloning te hoog. Die mening wordt door één medewerker uit Almelo gedeeld. Dit beïnvloedt echter slechts in beperkte mate dat deze respondenten negatief oordelen over Bewuste Beloning.

Het feit dat voor 2008 het bedrag voor het bewust belonen significant verlaagd is, wordt door vier teamleiders als erg negatief beschouwd. Dit wordt door één medewerker uit Zwolle gedeeld. Voor deze respondenten bepaalt het in zekere mate dat zij negatief oordelen over Bewuste Beloning. Het is overigens de vraag in hoeverre op de werkvloer voor iedereen duidelijk is dat de omvang van de Bewuste Beloning in 2008 beduidend minder is.

Teamleider	Almelo (N=14)	Zwolle (N=13)	Totaal (N=27)	TL (N=5)	Totaal (N=32)
<b>Onbekend</b>	3	1	4	-	-
<b>Omvang onbelangrijk</b>	6	5	11	-	-
<b>Omvang belangrijk</b>	1	6	7	4	11
<b>Te hoog</b>	1	3	4	-	-
<b>Verlaging omvang te groot</b>	0	1	1	4	5

## 7.12 Voordragen

Officieel hebben de werknemers de mogelijkheid om collega's voor te dragen voor Bewuste Beloning. De vraag is in hoeverre dit gebeurt en waarom dit wel of niet gebeurt.

### 7.12.1 Mogelijkheid onbekend

Zes medewerkers geven aan dat de mogelijkheid van het elkaar voordragen bij hen onbekend is:

*"Voor zover ik weet, kan dat hier niet. Ik heb nog nooit gehoord dat dat kon."*

### 7.12.2 Enkelen dragen voor

Drie andere medewerkers geven aan wel eens collega's voor te dragen voor Bewuste Beloning:

*"Dat doe ik regelmatig: van in mijn ogen vind ik dat die en die...hoe die werkt en het goed doet voor de organisatie..."*

### 7.12.3 Grote meerderheid draagt niet voor

Een grote meerderheid (N=18) geeft echter aan geen collega's voor te dragen. Hiervoor zijn uiteenlopende redenen. Vijf medewerkers uit Almelo stellen dat je met het voordragen van collega's ook weer te maken kan krijgen met loyaliteitskwesaties:

*"Dan krijg je van oh, maar die draagt die voor want..."*

Dit wordt niet genoemd in Zwolle. Daarnaast stellen vijf medewerkers, dat het verdelen van Bewuste Beloning niet hun taak is, maar de taak van de teamleider:

*"Maar voordragen niet. Ik vind eigenlijk...dat is niet iets waar ik me mee moet bemoeien. Dat vertrouwen moet je ook aan de teamleider geven."*

Vier medewerkers geven aan dat hen niet of nauwelijks gevraagd wordt om collega's voor te dragen. Dit wordt gesteld door drie medewerkers uit Almelo en door één uit Zwolle. Zeven medewerkers geven aan geen collega's voor te dragen uit een soort nalatigheid. Dit wordt door vijf medewerkers uit Zwolle gesteld en door twee uit Almelo. Deze medewerkers denken er gewoon niet aan, om anderen voor te dragen.

Overigens dragen al deze aspecten niet bij aan een positief dan wel negatief oordeel over Bewuste Beloning.

Voordragen	Almelo (N=14)	Zwolle (N=13)	Totaal (N=27)
<b>Wel</b>	1	2	3
<b>Niet</b>	11	7	18
<b>Niet/nauwelijks gevraagd</b>	3	1	4
<b>Nalatigheid</b>	2	5	7
<b>Loyaliteit</b>	5	0	5
<b>Taak TL</b>	2	3	5
<b>Mogelijkheid onbekend</b>	3	3	6

## 7.13 Issue

Nu allerlei facetten van Bewuste Beloning besproken zijn, resteert de vraag of Bewuste Beloning überhaupt een issue is. Is Bewuste Beloning een belangrijk onderwerp voor de organisatie?

### 7.13.1 Bewuste Beloning een issue als het wordt uitgereikt

In totaal geven 18 medewerkers aan dat Bewuste Beloning op een bepaalde manier een issue is voor de organisatie. 16 Medewerkers stellen dat Bewuste Beloning een issue is, tijdens de periode dat Bewuste Beloning wordt uitgereikt:

*“Ja, tegen de tijd dat ze weer komen dan is het wel een issue. Dan wordt er toch over gepraat van die wel en die niet...en van waarom zus en waarom zo. Nou...dan is het wel een issue. Dan speelt het wel.”*

Het feit dat het rond die tijd een issue is, blijkt uit het feit dat het onderwerp dan erg leeft binnen de organisatie en onderling veel besproken wordt. Er wordt dan gepraat over alle denkbare aspecten rondom Bewuste Beloning, zoals die in de vorige paragrafen ook al aan bod zijn gekomen. Ook drie teamleiders zijn van mening dat Bewuste Beloning een issue is, wanneer de Bewuste Beloning feitelijk wordt uitgereikt.

### 7.13.2 Bewuste Beloning altijd een issue

Vijf medewerkers stellen dat Bewuste Beloning überhaupt een groot issue is voor de organisatie:

*“Ik denk wel dat het leeft, zoals het bij mij ook heeft geleefd. Maar ik ga niet alles aan de grote klok hangen. Dus het is wel een precair iets. Ja, ik denk wel dat het leeft.”*

Volgens deze medewerkers is Bewuste Beloning dus gedurende het hele jaar potentieel onderwerp van gesprek. Drie medewerkers vertellen ook dat Bewuste Beloning voor individuen of voor henzelf een groot issue is.

### 7.13.3 Bewuste Beloning geen issue

Daarentegen geven 14 medewerkers aan dat Bewuste Beloning tot op zekere hoogte geen issue is voor de organisatie:

*“Nee...absoluut niet. Ik denk dat er meer andere belangrijke onderwerpen zijn. Nee, ik denk niet dat het een heel belangrijk onderwerp is.”*

Door 12 Medewerkers wordt gesteld dat Bewuste Beloning überhaupt geen issue is voor de organisatie. Dit wordt door negen medewerkers uit Zwolle gezegd en door drie medewerkers uit Almelo. Eén teamleider deelt deze mening. Negen medewerkers stellen dat Bewuste Beloning voor individuen of voor hen persoonlijk geen issue is. Dit wordt door 6 medewerkers uit Zwolle gezegd en door drie medewerkers uit Almelo.

Issue	Almelo (N=14)	Zwolle (N=13)	Totaal (N=27)	TL (N=5)	Totaal (N=32)
Wel vd organisatie	2	3	5	0	5
Wel voor de organisatie in okt.	12	4	16	3	19
Wel voor individuen	1	2	3	-	-
Niet vd organsiatie	3	9	12		1
Niet voor individuen	3	6	9	-	-
<b>Totaal WEL</b>	12	6	18	3	21
<b>Totaal NIET</b>	5	9	14	1	15

## 7.14 Aanbevelingen vanuit de medewerkers binnen de organisatie

Tenslotte hebben de medewerkers zelf vele aanbevelingen gedaan over wat er zou kunnen verbeteren ten aanzien van Bewuste Beloning. Deze aanbevelingen zullen hieronder besproken worden. Daarbij dient te worden opgemerkt dat het hier voornamelijk aanbevelingen betreft die een antwoord zijn op de open vraag welke aanbevelingen de respondenten zelf nog hadden. Uit de vorige paragrafen zijn echter ook aanbevelingen vanuit de werknemers te destilleren. Deze aanbevelingen worden besproken in hoofdstuk 9. Hierbij is nog vermeldenswaardig dat vijf medewerkers uit Almelo niet wisten welke aanbeveling zij zouden willen doen:

*“Ja, ik weet niet wat je moet doen. Of iedereen iets geven, of niemand iets. Dat is ook weer zo crue. Het is lastig.”*

### 7.14.1 Aanbeveling tot continuïteit: voortgang van het huidige beleid

Vijf medewerkers van de locatie Zwolle zijn helemaal tevreden met het huidige Bewuste Beloningsbeleid:

*“Ik weet niet of ik in die zin zo zeer voor mijzelf veranderingen zou willen zien. Ik ben eigenlijk wel heel tevreden over de manier waarop het gaat.”*

Wat hen betreft mag het ingezette beleid continuïteit krijgen. Dit wordt gedeeld door twee teamleiders. In Almelo wordt niet aanbevolen tot continuïteit.

### 7.14.2 Het afschaffen van Bewuste Beloning

Negen werknemers uit Almelo zijn voor het afschaffen van Bewuste Beloning:

*“Van mij mag dat hele Bewuste Belonen er uit. Dat mag er gewoon uitgeschoven worden.”*

Zes medewerkers uit Zwolle pleiten ook voor het afschaffen van Bewuste Beloning. In totaal geven 15 medewerkers dus aan, Bewuste Beloning liever kwijt dan rijk te zijn. Ook één teamleider stelt dat Bewuste Beloning beter kan worden afgeschaft.

### 7.14.3 Collectivisering van Bewuste Beloning

In totaal zijn 12 verschillende medewerkers van mening dat Bewuste Beloning een meer collectief karakter moet krijgen. Deze mening wordt door negen medewerkers uit Almelo gedeeld en door drie medewerkers uit Zwolle. Twee teamleiders kunnen zich ook voorstellen dat dit een goede optie zou zijn. Acht medewerkers uit Almelo stellen dat Bewuste Beloning beter aan teams gegeven zou kunnen worden:

*“Eigenlijk moet je dan naar teambeloningen. Want zonder dat team kan jij je prestatie niet leveren.”*

Drie medewerkers uit Zwolle zijn deze mening ook toegedaan. Zeven medewerkers uit Almelo stellen dat Bewuste Beloning beter per locatie verdeeld kan worden:

*“We zijn allemaal één Raad hier in Almelo. We doen het allemaal samen en in het bedrijfsleven heb je ook winstuitkeringen. We zitten ieder jaar boven de norm; landelijk doen we het heel goed...laat het dan daar in uitkomen. Als vestiging zijnde.”*

Dit wordt slechts door één persoon uit Zwolle genoemd. Deze collectieve beloning houdt dan dus in dat het Bewuste Beloningsgeld gelijk verdeeld wordt over de locaties Almelo en Zwolle. Vervolgens wordt het geld dat naar de locaties gaat weer eerlijk onderverdeeld aan allé medewerkers van de Raad.



In Zwolle waren er twee respondenten die stelden dat Bewuste Beloning juist niet in collectieve vorm moet worden toegepast. Volgens deze respondenten gaat dan het element er uit dat je iemand bewust waardeert om zijn of haar prestatie. Dit element hangt ook samen met het feit dat respondenten Bewuste Beloning als een blijk van waardering zien (zie paragraaf 7.6.1.1).

#### 7.14.4 Aanbeveling met betrekking tot de criteria

Met betrekking tot de criteria stellen negen medewerkers dat de criteria scherper geformuleerd moeten worden:

*“In wezen zou je ook hele duidelijke criteria moeten neerzetten. Op grond waarvan je iemand bewust beloont.”*

Volgens deze respondenten moet het duidelijker worden op welke gronden er precies bewust beloond wordt. Vier medewerkers uit Zwolle stellen echter dat de criteria juist losser of flexibeler gehandhaafd moeten worden:

*“Ik vind dat objectieve criteria geen keurslijf moeten zijn...er moet ook wel ruimte zijn voor teamleider, juist die mensen te belonen waar iets speciaals mee is.”*

Deze respondenten stellen dus dat medewerkers niet al te veel eisen moeten stellen aan de formulering van de criteria. De teamleiders moeten juist ook het vertrouwen krijgen vanuit de werkvloer. Deze opvatting komt in Almelo niet naar voren.

#### 7.14.5 Aanbeveling: andere/meer waardering is belangrijker

Verder stellen 19 respondenten dat andere en/of meer waardering geven, belangrijker is dan de Bewuste Beloning *an sich*. Het gaat om ‘het gebaar’ en de blijk van waardering. Dat is volgens deze medewerkers het allerbelangrijkst:

*“Oprechte waardering...van: je wordt gezien in de organisatie en ik weet wat jij doet. Los van de zaken die je hebt. Maar ik weet ongeveer wie jij bent. Dan wil je toch rennen voor de organisatie? Tenminste, bij mij werkt dat wel zo.”*

Dit wordt gezegd door 11 medewerkers uit Almelo en door acht uit Zwolle. Ook vier teamleiders geven aan dat het eigenlijk gaat om het geven van waardering en dat het Bewuste Beloning niet als een opzichzelfstaand instrument moet worden gezien.

#### 7.14.6 Aanbeveling: meer nadruk op het voordragen van collega's

Daarnaast geven vijf medewerkers aan dat er meer nadruk moet komen te liggen op het voordragen van collega's:

*“Wat ik wel heel stijlvol zou vinden voor de Raad, of voor de vestiging...en daar wordt bijna nooit gebruik van gemaakt...dat je als individu collega's voordraagt.”*

Volgens hen moet hier meer gebruik van worden gemaakt. Dit wordt gesteld door vier medewerkers uit Almelo en door één uit Zwolle.

#### 7.14.7 Aanbeveling: stabiliteit in de omvang van Bewuste Beloning

In Almelo zeggen ook vier respondenten dat het onwenselijk is dat de omvang van de Bewuste Beloning ieder jaar fluctueert. Dit komt hen onrechtvaardig voor, omdat je geluk of pech kunt hebben, naarmate je in een ‘goed’ of ‘slecht’ jaar zit:

*“Ik heb het idee dat daar per jaar gewoon een standaardbedrag voor moet komen. En niet zoveel euro gedeeld door 20.”*

Daarom moet volgens hen het bedrag van Bewuste Beloning gestandaardiseerd worden. Deze mening wordt niet genoemd door respondenten uit Zwolle.

#### 7.14.8 Aanbeveling: neem meer persoonlijke omstandigheden mee

Tenslotte wordt nog door vier medewerkers genoemd dat bij het toekennen van Bewuste Beloning meer persoonlijke omstandigheden meegenomen moeten worden. Volgens deze respondenten moet dit een factor kunnen zijn waarom iemand wel of niet een Bewuste Beloning krijgt:

*“Juist diegene die het moeilijk heeft, die zou wat extra’s moeten hebben!”*

Dit wordt genoemd door drie medewerkers uit Almelo en één uit Zwolle.

#### 7.14.9 Overige aanbevelingen

Er zijn nog diverse andere aanbevelingen die de respondenten hebben gedaan. Aangezien deze aanbevelingen slechts door enkelingen zijn gedaan, worden ze hieronder kort doorgenomen.

Eén respondent stelde dat het een goed idee zou zijn om Bewuste Beloning aan thema’s te verbinden. Het ene jaar worden dan mensen bewust beloond die heel veel productie leveren. Het andere jaar worden dan mensen die kwalitatief heel sterk werk leveren bewust beloond. Een andere respondent gaf de aanbeveling om in de toekomst ook mensen achter de schermen meer bewust te belonen. Weer een andere respondent beval aan om in de toekomst meer gebruik te maken van een op het individu toegespitste periodieke beloning. Op die manier zou de Raad beter op het individu kunnen belonen, zonder daarbij gedoe te hebben rondom Bewuste Beloning. Tenslotte werd door twee respondenten aanbevolen om in de toekomst standaard werkbegeleiders bij functioneringsgesprekken aanwezig te laten zijn. Via de werkbegeleider zouden de teamleiders een beter zicht krijgen op de prestatie van de medewerkers. Zodoende zouden de teamleiders vervolgens ook de Bewuste Beloning beter kunnen verdelen.

<b>Aanbevelingen medewerkers</b>	<b>Almelo (N=14)</b>	<b>Zwolle (N=13)</b>	<b>Totaal (N=27)</b>	<b>TL (N=5)</b>	<b>Totaal (N=32)</b>
<b>Continuïteit</b>	0	5	5	2	7
<b>Afschaffen</b>	9	6	15	1	16
<b>Weet ik niet</b>	5	0	5	-	-
<b>BB per team</b>	8	3	11	0	11
<b>BB per locatie</b>	7	1	8	2	10
<b>BB collectief (totaal)</b>	9	3	12	2	14
<b>Criteria duidelijker/scherper</b>	4	5	9	-	-
<b>Criteria flexibeler</b>	0	4	4	-	-
<b>Andere/meer waardering is belangrijker</b>	11	8	19	4	23
<b>Voordragen</b>	4	1	5	-	-
<b>Omvang standaard</b>	4	0	4	-	-
<b>Neem persoonlijke omstandigheden mee</b>	3	1	4	-	-

## **7.15 Schematisch overzicht van de genoemde aspecten rondom Bewuste Beloning en hun effect**

In het onderstaande tabel worden de verschillende aspecten rondom Bewuste Beloning overzichtelijk weergegeven. Hierbij is vermeld met welke andere aspecten een onderwerp samenhangt (verwijzing naar andere paragrafen) en welk effect een bepaald aspect rondom Bewuste Beloning heeft. Dit effect kan zowel betekenen dat een bepaald onderwerp het oordeel over Bewuste Beloning beïnvloedt, als dat het een effect op zich heeft. De contextfactoren zijn niet vermeld in onderstaande tabel, omdat hierbij de effecten lastig te vermelden zijn. In het volgende hoofdstuk wordt hier nog verder op ingegaan. Daarnaast zijn ook de algemene effecten buiten de tabel gelaten, omdat deze effecten in principe voor zich spreken. Daarnaast zijn ook de omvang, de mogelijkheid tot voordracht van collega's en de vraag of Bewuste Beloning een issue is, niet opgenomen in onderstaande tabel. De reden hiervoor is, dat ook hierbij het effect niet duidelijk is. Het gaat hier echter wel om factoren die van invloed kunnen zijn op de opvatting en houding van de medewerkers van de Raad ten opzichte van Bewuste Beloning. Derhalve zullen deze aspecten wel meegenomen worden bij het beantwoorden van de deel- en hoofdvragen.

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met twee figuren die duidelijk maken welke factoren rondom Bewuste Beloning welk effect hebben en in hoeverre deze factoren bijdragen aan een positief dan wel negatief oordeel over Bewuste Beloning.

7.15.1 Tabel over aspecten rondom Bewuste Beloning en hun effect

§	Aspect	Link §	T	A	Z	Effect oordeel BB?	Verder effect?
<b>7.4</b>	<b>Algemene factoren</b>						
7.4.1	Salaris is voldoende	-	6	4	2	Matig ☹ t.o.v. BB	-
7.4.2	BB past niet bij werk	7.7.4 7.7.5 7.6.2.1 7.8.7	9	5	4	Sterk ☹ t.o.v. BB	Onbegrip medewerker
7.4.3	Vervelend om BB te krijgen	-	4	3	1	Matig ☹ t.o.v. BB	1. Onrust medewerker 2. Onprettig gevoel t.o.v. collega's
7.4.4	Overige factoren: 1. Waardering moet niet in BB zitten 2. Geen BB is straf 3. Prestatie hoort bij werk	7.14.5 7.6.2.6 -				- Sterk ☹ t.o.v. BB -	- Boosheid en frustratie -
<b>7.5</b>	<b>Doel BB</b>						
7.5.1	Doel is waarderen	-	13	7	6	-	-
7.5.2	Doel is motiveren	-	13	6	7	-	-
7.5.3	Doel is Tool of Management	7.10.2	3	3	0	Sterk ☹ t.o.v. BB	Frustratie
<b>7.6.1</b>	<b>Rechtvaardigheid BB</b>						
7.6.1.1	Individueel BB eerlijk	7.8.3 7.11.3 7.14.3	9	5	4	Sterk ☹ t.o.v. BB	1. Erkenning 2. Waardering
7.6.1.2	BB klopt	-	5	1	4	Sterk ☹ t.o.v. BB	-
7.6.1.3	BB wordt elkaar gegund	-	5	2	3	-	-
7.6.1.4	BB niet afhankelijk van ervaring	-	3	3	0	-	-
<b>7.6.2</b>	<b>Onrechtvaardigheid BB</b>						
7.6.2.1	Waarom hij/zij wel/niet principe	7.4.2 7.7.4 7.8.7	19	13	6	Sterk ☹ t.o.v. BB	1. Onbegrip 2. Frustratie
7.6.2.2	Motivering is onvoldoende	-	13	9	4	Sterk ☹ t.o.v. BB	Verontwaardiging
7.6.2.3	Afwijken van de procedure	-	11	7	4	Matig ☹ t.o.v. BB	-
7.6.2.4	Werk achter de schermen wordt niet gezien	-	10	6	4	Sterk ☹ t.o.v. BB	Onbegrip
7.6.2.5	BB is pot verdelen		6	4	2	Matig ☹ t.o.v. BB	Onverschilligheid
7.6.2.6	Al heel lang in dienst en geen BB gekregen	7.4.4	5	4	1	Sterk ☹ t.o.v. BB	1. Onbegrip 2. Frustratie
7.6.2.7	Kritiek leidt tot mislopen BB	7.10.2 7.10.5	3	3	0	Sterk ☹ t.o.v. BB	-

**Toelichting:**

- ☺ = Positief oordeel Bewuste Beloning
- ☹ = Negatief oordeel Bewuste Beloning
- T = Totaal aantal medewerkers
- A = Totaal aantal medewerkers locatie Almelo
- Z = Totaal aantal medewerkers locatie Zwolle

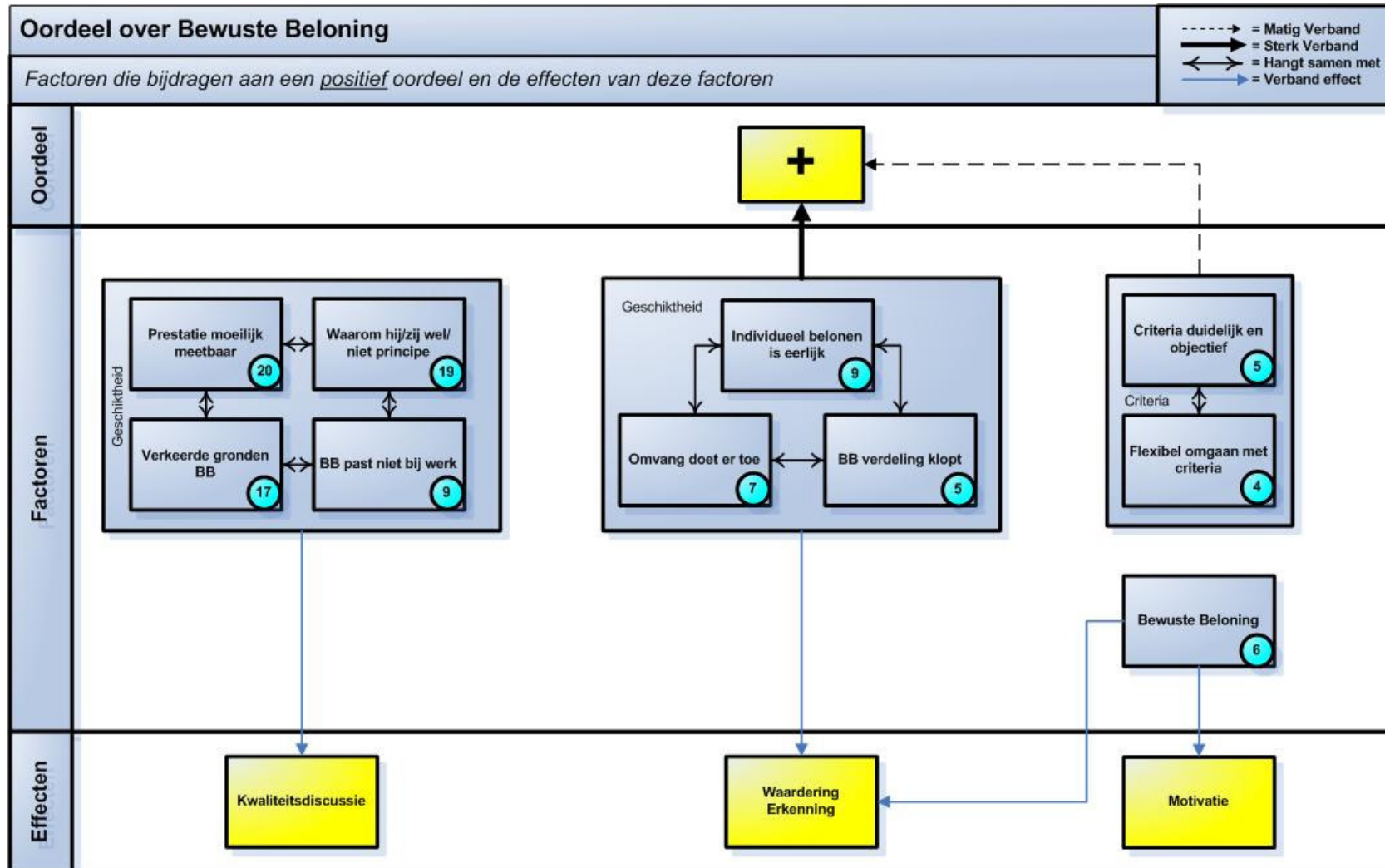
7.7	Criteria BB	Link §	T	A	Z	Effect oordeel BB?	Verder effect?
7.7.1	Criteria duidelijk/objectief		5	3	2	Matig ☹ t.o.v. BB	-
7.7.2	Criteria onduidelijk/subj.	7.14.4	15	7	8	Matig ☹ t.o.v. BB	-
7.7.3	Interpretatie criteria TL afhankelijk		11	6	5	Sterk ☹ t.o.v. BB	1. Onbegrip 2. Onduidelijkheid over te leveren prestatie
7.7.4	Criteria zijn niet op te stellen (prestaties zijn niet meetbaar)	7.4.2	20	10	10	Sterk ☹ t.o.v. BB	-
7.7.5	Verkeerde gronden BB	7.4.2 7.8.7	17	11	6	Sterk ☹ t.o.v. BB	-
7.7.6	Persoonlijke omstandigheden criteria niet meegenomen	7.14.8	4	4	0	Sterk ☹ t.o.v. BB	Onbegrip
7.7.7	Flexibel omgaan met criteria	7.10.1	4	0	4	Matig ☹ t.o.v. BB	-
<b>7.9</b>	<b>Transparantie</b>						
7.9.1	Verdeling bekend		17	9	8	Voorwaarde	-
7.9.2	Motivatie bekend		14	9	5	Voorwaarde	-
7.9.3	Gewenste transparantie als voorwaarde		14	8	6	-	-
7.9.4	Verdeling en motivatie onbekend		3	0	3	-	-
7.9.5	Ongewenste transparantie		2	0	2	Kanttekening	-
<b>7.10</b>	<b>De teamleider</b>						
7.10.1	Vertrouwen in het management	-	9	1	8	Voorwaarde	
7.10.2	Wantrouwen t.o.v. het management m.b.t. verdeling BB	7.5.3 7.6.2.7 7.10.5	10	10	0	Sterk ☹ t.o.v. BB	1. Frustratie 2. Boosheid 3. Cynisme t.o.v. handelen management
7.10.3	TL spreekt waardering uit	7.11.2 7.14.5	13	4	9	-	1. Erkenning 2. Werktevreedenheid 3. Extra inzet
7.10.4	TL spreken onvoldoende waardering uit	-	6	4	2	-	1. Geen erkenning 2. Frustratie 3. Onbegrip
7.10.5	Schijninspraak en niet waarderen van kritiek	7.6.2.7 7.10.2	7	0	7		1. Frustratie 2. Onbegrip
7.10.6.2	TL kan prestatie niet beoordelen	-	13	3	10	Voorwaarde	-
7.10.6.3	TL kan prestatie niet beoordelen	7.14.9	15	11	4	Sterk ☹ t.o.v. BB	Frustratie
7.10.7	Kanttekening BB 1. Nieuwe TL lastig pres. beoordelen 2. Toekomst moeilijker pres. beoordelen	-	4 1	0 0	4 1	-	-
7.10.8	Verhaal: "Management dat onderling BB verdeelt"	7.10.2				Sterk ☹ t.o.v. BB	1. Frustratie 2. Onbegrip 3. Boosheid 4. Wantrouwen



Ministerie van Justitie  
Raad voor de Kinderbescherming

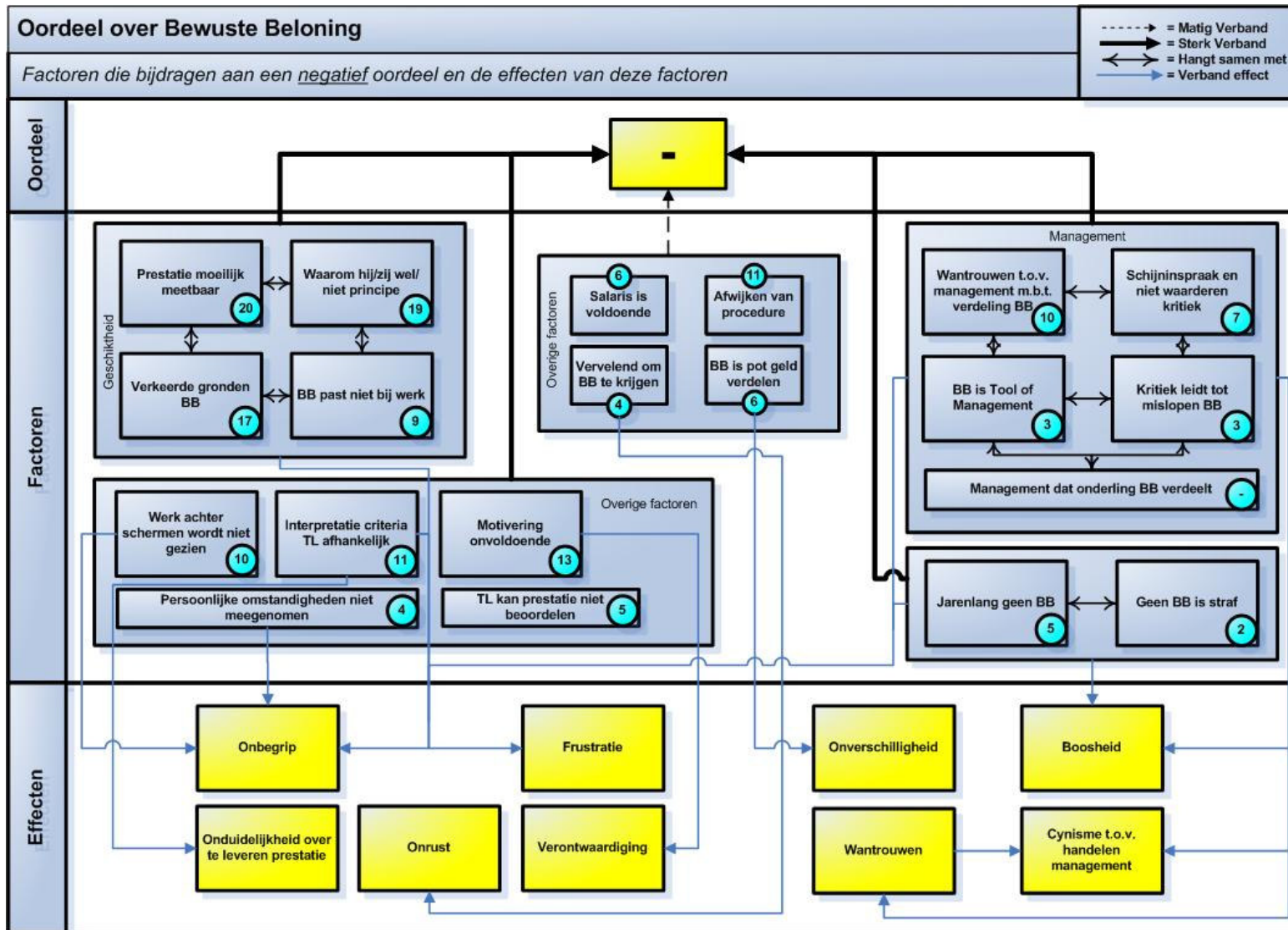


Universiteit Utrecht











## Hoofdstuk 8

### *Vergelijking met het theoretisch kader*

#### 8.1 Vooraf

In dit hoofdstuk zullen de theoretische principes uit hoofdstuk 6 worden gezien en vergeleken worden met de praktijksituatie binnen de Raad voor de Kinderbescherming. In dit hoofdstuk zal dus besproken worden in hoeverre aspecten vanuit het theoretisch kader terugkomen binnen de praktijk van de Raad voor de Kinderbescherming. Daarnaast zal gekeken worden in hoeverre het effect dat een bepaald aspect rondom Bewuste Beloning heeft volgens de theorie, verschilt met de praktijk binnen de Raad. Tenslotte zal ook gekeken worden in hoeverre het algemeen ervaren effect van Bewuste Beloning dat beschreven wordt door de medewerkers, teruggevonden kan worden binnen de theorie. Om de omvang van dit rapport enigszins te beperken, is er voor gekozen in dit hoofdstuk de theoretische principes slechts kort te herhalen. Een uitgebreide beschrijving van de theoretische principes is immers al in hoofdstuk 6 aan de orde gekomen.

#### 8.2 In hoeverre mogelijke voordelen van prestatiebeloning terugkomen binnen de praktijksituatie van de Raad voor de Kinderbescherming

##### *8.2.1 Sturingsruimte voor de manager en sturing van de medewerker.*

Vanuit het theoretisch kader bleek, dat één van de mogelijke voordelen van prestatiebeloning zou zijn, dat het management meer sturingsruimte krijgt om de medewerker te sturen in de gewenste richting. Op die manier krijgt de manager meer mogelijkheden om te sturen op het eindresultaat. Het is voorstelbaar dat Bewuste Beloning binnen de Raad op deze manier gebruikt wordt. Er ontstaat meer grip op het eindresultaat, wanneer er gestuurd wordt op de productievoorwaarde en op speciale projecten, hetgeen tevens in het belang van het kind dient te werken.

Vanuit de vigerende onderzoeksresultaten is het echter de vraag of Bewuste Beloning op die manier wordt ingezet. De teamleiders stellen, Bewuste Beloning voornamelijk te gebruiken als een blijk van waardering en/of erkenning. Dit signaal komt niet overeen met prestatiebeloning als een instrument om medewerkers in de gewenste richting te sturen. Slechts één teamleider stelde, Bewuste Beloning uitsluitend te gebruiken als een middel om medewerkers te motiveren en te stimuleren. Het is hierbij wel de vraag in hoeverre teamleiders bereid zijn vrijuit te zeggen dat zij Bewuste Beloning gebruiken om medewerkers te stimuleren tot extra prestatie. Wellicht kleven er morele bezwaren aan om dit uit te spreken, aangezien teamleiders er in principe vanuit willen gaan dat hun medewerkers altijd hun uiterste best doen. Als 'verborgen agenda' zou Bewuste Beloning gebruikt kunnen worden als een sterk sturend middel, maar dit kan moeilijk afgeleid worden uit de onderzoeksresultaten. Aangezien het formele doel van Bewuste Beloning niet duidelijk is, is het ook onduidelijk of dit instrument oorspronkelijk geïnitieerd en beoogd is als een sterk sturend middel.

Uit het theoretisch kader blijkt, dat wanneer Bewuste Beloning gebruikt wordt als een motiverend middel, dat de medewerkers dan gemotiveerd en gestimuleerd kunnen worden om een extra prestatie te leveren. Dit effect is niet gebleken uit dit onderzoek. Geen van de respondenten heeft dit effect op directe wijze beschreven. Wel stellen verschillende medewerkers dat Bewuste Beloning een motiverend effect heeft om een extra prestatie te leveren (zie paragraaf 7.8.2). Het is echter zeer de vraag in hoeverre dit komt doordat het management Bewuste Beloning gebruikt als een stimulerend middel.

### *8.2.2 Voorkomen van free-rider gedrag*

Daarnaast wordt vanuit het theoretisch kader beschreven dat door individuele prestatiebeloning het free-rider gedrag voorkomen kan worden (zie paragraaf 6.4.2). Juist doordat individuele medewerkers de prikkel hebben om een prestatiebeloning binnen te halen, komt zo de totale productie van de organisatie hoger te liggen. Vanuit de praktijk zien we dat bepaalde medewerkers zich aangespoord voelen door Bewuste Beloning. Vanuit deze constatering lijkt de productie van de organisatie ook hoger te kunnen komen te liggen door Bewuste Beloning. Deze constatering betekent echter niet dat daarmee ook het free-rider gedrag voorkomen kan worden. Juist omdat heel veel medewerkers stellen dat Bewuste Beloning geen effect heeft op hun functioneren, is het zeer de vraag of de integrale productie hoger komt te liggen door Bewuste Beloning. Als medewerkers zich niet laten leiden door het feit dat zij mogelijk in aanmerking kunnen komen voor Bewuste Beloning, dan kan de productie ook niet stijgen door dit instrument. Daarnaast is er ook een groep medewerkers die stellen dat Bewuste Beloning zelfs een negatief effect heeft op de inzet van de medewerkers omdat zij de verdeling van Bewuste Beloning onrechtvaardig vinden of omdat zij juist speciale activiteiten verrichten om in aanmerking te komen voor Bewuste Beloning (zie paragraaf 7.8.6). In die zin kan Bewuste Beloning juist een negatief effect hebben op de prestaties van de Raad.

Uit het theoretisch kader bleek ook, dat het toespitsen van prestatiebeloning op het individu bepaalde spanning op de werkvloer kan voorkomen. Immers, ieder individu krijgt precies voor zijn of haar prestaties betaald. Dit effect is niet gebleken vanuit de praktijk, door geen van de respondenten is dit effect namelijk beschreven. Het effect van prestatiebeloning wordt door de respondenten eerder andersom beschreven. Uit paragraaf 7.4.3 blijkt dat Bewuste Beloning spanning kan opleveren bij de medewerker zelf en op de werkvloer. Dit komt doordat zij zich niet lekker voelen over het krijgen van Bewuste Beloning. Uit de algemeen ervaren effecten (paragraaf 7.8) bleek ook dat naast enkele positieve gevoelens, er ook onrust kan ontstaan door Bewuste Beloning. Al met al is het wegnemen van spanning door Bewuste Beloning dus niet gebleken uit de onderzoeksresultaten.

### *8.2.3 Vorm van feedback en coaching*

Uit het theoretisch kader bleek ook dat Bewuste Beloning gebruikt kan worden als een vorm van feedback en coaching. Door prestatiebeloning wel of niet uit te reiken kan de manager een signaal geven naar zijn of haar medewerkers. Voor sommige medewerkers lijkt dit inderdaad dit effect te hebben. De medewerkers die aangeven dat Bewuste Beloning voor hen motiverend werkt, geven ook aan dat het voor hen een blijk van waardering en erkenning is. Dit betekent dat zij de Bewuste Beloning ook zien als een vorm van feedback; ze krijgen bewuste waardering voor de geleverde prestatie. Volgens de theorie kan hierdoor de prestatie van de medewerker geoptimaliseerd worden. Dit zal ten dele ook gelden voor de Raad, aangezien sommige medewerkers aangaven door Bewuste Beloning gemotiveerd te raken om extra te presteren.

Echter, voor een grotere groep medewerkers van de Raad werkt dit theoretische principe waarschijnlijk niet op deze positieve wijze. Zo is er bijvoorbeeld een groep medewerkers die stelt dat het niet krijgen van Bewuste Beloning voor hen gelijk staat aan het krijgen van straf (zie paragraaf 7.4.4). Bewuste Beloning is weliswaar wel een vorm van feedback, maar werkt op een negatieve manier uit, omdat het juist boosheid en frustratie bewerkstelligt. Daarnaast is er ook een groep die veel onvrede voelt over het feit dat er medewerkers zijn die al heel lang niet Bewust Beloond zijn. Ook dit kan gezien worden als een vorm van feedback, maar het beïnvloedt zeer negatief het oordeel over Bewuste Beloning en het heeft ook onbegrip en frustratie tot gevolg.

Al met al kan Bewuste Beloning dus werken als een vorm van feedback. Uit de resultaten blijkt echter dat dit eerder negatieve gevoelens losmaakt, dan dat het een positief ervaren effect heeft.

### *8.2.4 Discussie rondom kwaliteit*

Volgens de theorie is ook één van de mogelijke voordelen van prestatiebeloning, dat er een kwaliteitsdiscussie binnen de organisatie op gang komt; wat zijn goede gronden om iemand extra te belonen? Slechts één respondent gaf expliciet aan dat Bewuste Beloning een kwaliteitsdiscussie binnen de Raad kan bewerkstelligen. Volgens deze respondent wordt binnen de Raad met elkaar gesproken over wat goede gronden zijn om iemand bewust te belonen. Het feit dat één respondent expliciet aangeeft dat een kwaliteitsdiscussie op gang kan komen door Bewuste Beloning, betekent niet dat dit in beperkte mate gebeurt binnen de Raad. Niet voor niets is er een grote groep binnen de Raad die zegt dat er op verkeerde gronden Bewust Beloond wordt binnen de Raad (zie paragraaf 7.4.2 en 7.7.5). Juist uit deze opvatting van deze groep blijkt dat Bewuste Beloning een kwaliteitsdiscussie binnen de Raad stimuleert. Er wordt immers gediscussieerd over wat goede gronden zijn om iemand wel of niet Bewust te belonen. Hierin komen de theorie en de praktijk binnen de Raad dus met elkaar overeen.

### **8.3 In hoeverre voorwaarden voor effectieve prestatiebeloning terugkomen binnen de praktijksituatie van de Raad voor de Kinderbescherming**

#### *8.3.1 Invoering prestatiebeloning*

Uit het theoretisch kader blijken er ook een flink aantal voorwaarden te zijn voor een effectief prestatiebeloningsbeleid. Zo wordt vanuit de theorie beschreven dat er zeer veel aandacht besteed moet worden aan het nauwkeurig invoeren van prestatiebeloning binnen de organisatie. Het moet voor medewerkers helder zijn waarom en waartoe prestatiebeloning wordt ingezet (zie paragraaf 6.5.1). Het is de vraag in hoeverre dit ooit goed gebeurd is binnen de Raad.

Het Bewust Beloningsbeleid is begin jaren negentig ingevoerd en door de huidige (staf)medewerkers is nauwelijks nog te achterhalen hoe en met welk doel dit instrument ooit is ingevoerd. Er zijn diverse recente beleidsdocumenten beschikbaar rondom Bewuste Beloning. Hierin wordt wel het proces rondom Bewuste Beloning beschreven (wanneer wel/niet Bewuste Beloning toepassen), maar een *doel* rondom Bewuste Beloning staat hierin niet beschreven. Ook op de werkvloer is bij een groep medewerkers het officiële doel van Bewuste Beloning onbekend. Daarnaast geeft een grote groep medewerkers zelf een eigen invulling aan het mogelijke doel van Bewuste Beloning. Uit het onderzoek blijkt dat er verschillend over het doel van Bewuste Beloning wordt gedacht. Van daaruit rijst ook de vraag in hoeverre er ooit een duidelijke *visie* rondom Bewuste Beloning is bepaald. En als die ooit bedacht is, in hoeverre er dan vanuit de Raad pogingen zijn gedaan om het doel rondom Bewuste Beloning goed uit te leggen aan het personeel. Hoewel het doel voor teamleiders vrij eenduidig is (waarderen), blijkt uit de onderzoeksresultaten in elk geval dat op de werkvloer een heldere en eenduidige visie op dit instrument ontbreekt.

Volgens de theorie leidt te weinig aandacht rondom de implementatie van prestatiebeloning ertoe, dat Bewuste Beloning een negatief effect heeft en dat de resultaten van prestatiebeloning tegenvallen. Beide effecten komen naar voren binnen de onderzoeksresultaten. Er worden diverse negatieve effecten beschreven (onrust, verkeerde of minder inzet) en de resultaten vallen tegen (veelal geen hogere productie of betere prestatie). Vanuit de onderzoeksresultaten kan echter niet automatisch worden geconcludeerd dat te weinig aandacht tijdens de implementatie hiertoe geleid heeft. Veel van de negatieve effecten vinden hun oorzaak in andere aspecten en een verband tussen de slechte implementatie en een negatief oordeel of effect rondom Bewuste Beloning is door geen van de respondenten genoemd. Het blijft dus de vraag in hoeverre de weinige aandacht die Bewuste Beloning voorheen wellicht heeft gekregen of mogelijk nog steeds krijgt, bijdraagt aan een mogelijk negatief oordeel en effect van Bewuste Beloning.

#### *8.3.2 Afstemming op andere HR-instrumenten*

Binnen het theoretisch kader wordt ook gesteld dat prestatiebeloning afgestemd moet zijn op andere HR-instrumenten. Wanneer prestatiebeloning niet bijdraagt aan het (hogere) organisatiedoel en in strijd is met andere HR-instrumenten, dan leidt dit tot demotivatie bij de werknemer (zie paragraaf 6.5.2). Het is moeilijk om te bepalen in hoeverre dit element ook direct speelt binnen de Raad voor de Kinderbescherming. Enerzijds zijn er diverse werknemers die stellen dat Bewuste Beloning niet past bij de Raad voor de Kinderbescherming, omdat prestaties niet meetbaar zijn. Volgens deze respondenten draagt Bewuste Beloning ook niet bij aan het maatschappelijke doel van de Raad (zie paragraaf 7.4.2). Dit bepaalt voor hen in belangrijke mate dat zij negatief



staan tegenover Bewuste Beloning. Vanuit de medewerkers is dus wel gesteld dat het niet bijdragen aan het maatschappelijke doel van Bewuste Beloning maakt, dat zij negatief staan tegenover dit instrument. Anderzijds staat daarmee niet expliciet vast, dat het niet afgestemd zijn van Bewuste Beloning op andere HR-instrumenten, binnen de Raad ook bijdraagt aan een negatief oordeel over Bewuste Beloning. Dit zou echter geen onlogische gevolgtrekking zijn, omdat het afstemmen van HR-instrumenten volgens de theorie vanuit het perspectief van medewerkers moet leiden tot een (hoger) organisatiedoel. De theorie stelt echter ook dat het niet afgestemd zijn van de HR-instrumenten ertoe leidt dat medewerkers gedemotiveerd raken. Dit effect is niet beschreven door de medewerkers van de Raad. Wel beschrijven een aantal respondenten dat Bewuste Beloning een 'Tool of Management' is, hetgeen er op kan wijzen dat sommige respondenten Bewuste Beloning als een 'doel opzich' zien. Deze medewerkers zijn behoorlijk gefrustreerd dat Bewuste Beloning op deze manier wordt ingezet. Deze frustratie kan mogelijk ook leiden tot demotivatie, maar dit effect komt niet direct aan de orde binnen de onderzoeksresultaten.

### *8.3.3 De juiste beloningsvorm in de juiste omgeving*

De theorie stelt dat ook dat de juiste beloningsvorm moet worden toegepast in de juiste omgeving. Wanneer resultaatgericht belonen wordt toegepast binnen een organisatie met kwalitatieve doelen, dan heeft dit diverse negatieve effecten (zie paragraaf 6.5.3). De Raad voor de Kinderbescherming is een organisatie met sterk kwalitatieve doelstellingen. Om die reden stellen ook diverse respondenten dat de prestatie van de Raad kwantitatief moeilijk te meten is. Zij vellen daarom een negatief oordeel over Bewust Belonen (zie onder andere paragraaf 7.7.4). Eén van de effecten die vervolgens vanuit de theorie wordt beschreven, is dat medewerkers hun prioriteit stellen bij activiteiten waarvoor zij (mogelijk) een prestatiebeloning kunnen krijgen; dit is kwalijk binnen een organisatie met kwalitatieve doelstellingen.

Dit effect zien we in zekere mate terug binnen de Raad voor de Kinderbescherming. Een aantal werknemers stellen namelijk, dat sommige medewerkers specifieke handelingen verrichten om in aanmerking te komen voor een Bewuste Beloning (zie paragraaf 7.8.4 en 7.8.6). Dit vinden deze respondenten een kwalijke zaak en deze respondenten staan om deze reden ook negatief tegenover Bewuste Beloning.

Andere effecten die worden beschreven binnen het theoretisch kader van prestatiebeloning met kwalitatieve doelstellingen zijn, dat de kwaliteit van de dienstverlening schade wordt toegebracht en dat er uiteindelijk een slechtere sturing op de doelstelling kan plaatsvinden. Het eerste effect (schade voor de kwaliteit van dienstverlening) wordt beschreven door de medewerkers van de Raad. Bewuste Beloning kan volgens sommigen wel eens ten koste gaan van de kwaliteit van dienstverlening. Het tweede effect wordt niet beschreven door de medewerkers van de Raad, maar er wordt ook niet gesteld dat de doelstellingen beter gerealiseerd worden door Bewuste Beloning.

### *8.3.4 Rekening houden met type medewerkers binnen de Raad*

#### *8.3.4.1 Intrinsiek en extrinsiek gemotiveerde medewerkers*

Vanuit het theoretisch kader blijkt dat er rekening moet worden gehouden met het type medewerkers dat binnen de organisatie werkzaam is. Wanneer prestatiebeloning wordt gegeven aan werknemers die voornamelijk intrinsiek gemotiveerd zijn, kan dit volgens de theorie een negatief effect hebben op de inzet van de medewerker (zie paragraaf 6.5.4). Binnen het theoretisch kader wordt ook gesteld, dat een mogelijk risico van prestatiebeloning bij intrinsiek gemotiveerde medewerkers is, dat de extrinsieke prikkel van prestatiebeloning de intrinsieke motivatie 'uitholt' (zie paragraaf 6.6.2).

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er een relevante groep medewerkers vanuit de Raad beschikt over een sterke mate van Public Service Motivation (PSM). Dit blijkt allereerst uit het feit dat er een aantal medewerkers expliciet vanuit PSM bij de Raad zijn gaan werken of dat zij om PSM-redenen tevreden zijn bij de Raad voor de Kinderbescherming (zie paragraaf 7.2.1 en 7.2.2). Daarnaast geven ook verschillende medewerkers aan dat Bewuste Beloning niet past bij de Raad voor de Kinderbescherming, omdat de Raad belangrijk maatschappelijk werk verricht (zie paragraaf 7.4.2). Hieruit kan ook een vorm van PSM worden afgeleid, aangezien deze medewerkers begaan zijn met het maatschappelijke doel van de Raad.

Vanuit de onderzoeksresultaten blijkt dat de PSM van de medewerkers ertoe kan leiden dat zij negatief staan tegenover Bewuste Beloning en dat Bewuste Beloning bij deze medewerkers leidt tot onbegrip (zie paragraaf 7.4.2). Daarmee is niet automatisch aangetoond dat de inzet lager wordt, zoals in het theoretisch kader wordt gesteld (zie paragraaf 6.5.4). Wel blijkt er een ander negatief effect, namelijk onbegrip bij de PSM-gedreven medewerkers van de Raad. Uit de onderzoeksresultaten is echter niet gebleken dat dit onbegrip ook leidt tot een lagere inzet. Het crowding-out effect is ook niet direct af te leiden uit de onderzoeksresultaten. Het feit dat sommige medewerkers specifieke handelingen zouden verrichten om in aanmerking te komen voor Bewuste Beloning, zou er op kunnen wijzen dat de extrinsieke motivatie van deze medewerkers groter wordt. Hier is echter niet aangetoond dat de intrinsieke motivatie van deze medewerkers daardoor minder wordt.

#### *8.3.4.2 Prestatiebeloning bij medewerkers die het zien als erkenning of consumptiemiddel*

Uit het theoretisch kader blijkt dat prestatiebeloning een positief effect heeft wanneer medewerkers prestatiebeloning als een blijk van waardering en/of erkenning zien (zie paragraaf 6.5.5). Deze medewerkers zouden dan positiever staan tegenover prestatiebeloning en deze medewerkers zouden ook om prestatiebeloning vragen om te weten of ze wel of niet goed presteren.

Binnen de Raad zien we diverse malen naar voren komen, dat Bewuste Beloning gezien wordt als een blijk van waardering. Dit komt het meest duidelijk naar voren in paragraaf 7.6.1 en 7.8.3. Verschillende medewerkers stellen dat Bewuste Beloning voor hen een blijk van waardering is. Zij staan om die reden positief tegenover Bewuste Beloning. Daarnaast blijkt uit paragraaf 7.11.3 dat sommige medewerkers stellen dat de omvang van de Bewuste Beloning niet té

laag moet zijn, anders betekent de beloning voor deze respondenten niet veel meer. Hieruit kan worden afgeleid dat deze medewerkers de (omvang van de) Bewuste Beloning als een blijk van waardering en/of erkenning zien. Tenslotte blijkt uit paragraaf 7.14.3 dat er een aantal medewerkers zijn die niet willen dat Bewuste Beloning collectief wordt verdeeld, omdat anders de speciale waardering er af gaat. Ook hieruit kan een vorm van erkenning worden afgeleid.

Al met al blijkt er dus op een aantal gronden gezegd te kunnen worden dat een aantal medewerkers van de Raad bewust belonen zien als een blijk van waardering. Daar zij Bewuste Beloning zien als een blijk van waardering, staan zij ook positief tegenover dit instrument. Hierin komt de theorie dus overeen met de praktijksituatie binnen de Raad. Binnen de theorie wordt echter ook gesteld dat medewerkers zelf gaan vragen om prestatiebeloning. Dit effect is niet naar voren gekomen binnen de onderzoeksresultaten.

#### *8.3.4.3 Prestatiebeloning bij groeps werkers of individualisten*

Tenslotte stelt de theorie dat collectieve prestatiebeloning beter is bij groeps werkers en individuele prestatiebeloning bij individualisten. Binnen de Raad is samenwerking erg belangrijk, anderzijds beschikken de medewerkers over tamelijk veel vrijheid en autonomie. Het is echter lastig om de medewerkers van de Raad hiermee te kwalificeren als groeps werkers of individualisten. Om deze reden kan betreffende dit punt dan ook moeilijk een vergelijking worden gemaakt met de theorie.

#### *8.3.5 De perceptie van de medewerker: waardering of sturing?*

Daarnaast is uit het theoretisch kader gebleken dat het belangrijk is hoe medewerkers van de Raad de Bewuste Beloning zien (zie paragraaf 6.5.7). Weliswaar stelt een significante groep medewerkers dat Bewust Belonen *waardering* als doel zou moeten hebben (zie paragraaf 7.5.1), maar dit zegt nog niet dat zij Bewust Belonen ook daadwerkelijk zo zien. Eerder kwam reeds naar voren dat sommige medewerkers Bewust Belonen expliciet zien als een blijk van waardering (zie paragraaf 8.3.4.2). Volgens de theorie zou dit tot gevolg moeten hebben dat de medewerkers het gevoel hebben gewaardeerd te worden en dat zij extra gemotiveerd raken. Ook dit effect en overeenkomst kwam al naar voren in paragraaf 8.3.4.2.

Volgens de theorie kan prestatiebeloning echter ook gezien worden als een sturend middel. In dit geval levert dit onvrede, onverschilligheid en frustratie op (zie paragraaf 6.5.7). Dit zien we enigszins terugkomen binnen de praktijksituatie van de Raad voor de Kinderbescherming. Een klein aantal medewerkers stelt expliciet dat Bewuste Beloning gebruikt wordt als een 'Tool of Management'. Voor deze medewerkers heeft dit frustratie tot gevolg, hetgeen in overeenstemming is met de theorie. Dit punt hangt ook samen met het feit dat een grote groep medewerkers uit Almelo stelt dat het management moeilijk te vertrouwen is ten aanzien van de verdeling van Bewuste Beloning, omdat onder andere met dit instrument gestuurd wordt op loyaliteit. In dat opzicht is Bewuste Beloning voor deze medewerkers ook een sturingsinstrument. Dit leidt bij deze medewerkers tot een sterk negatief oordeel over Bewuste Beloning alsmede tot frustratie en boosheid. Dit is in overeenstemming met de effecten die vanuit het theoretisch kader worden omschreven.

### 8.3.6 *Vertrouwen in het management*

Vanuit het theoretisch kader is gebleken, dat het belangrijk is dat medewerkers erop kunnen vertrouwen dat het management de Bewuste Beloning rechtvaardig verdeelt. Volgens de theorie leidt dit tot een sterk positief effect op de prestatie (zie paragraaf 6.5.8). Uit paragraaf 7.10.1 blijkt, dat een grote groep medewerkers uit Zwolle inderdaad vertrouwen heeft in het management. Voor deze medewerkers betekent dit echter niet dat zij automatisch een sterk positief oordeel geven over Bewuste Beloning. Voor deze medewerkers is het vertrouwen in het management veel meer een *voorwaarde* om mogelijk een effectief prestatiebeloningsbeleid te kunnen voeren. Het positieve effect dat vertrouwen in het management heeft op de inzet van de medewerker, blijkt dus niet onmiddellijk uit de praktijksituatie van de Raad.

Volgens de theorie heeft het niet vertrouwen van het management diverse gevolgen. Zo zou de effectiviteit van de prestatiebeloning worden ondermijnd door het wantrouwen in het management. Daarnaast staan de medewerkers negatief tegenover prestatiebeloning en levert het minder inzet, demotivatie en een extra kritische houding van de medewerkers op (zie paragraaf 6.5.8). Uit de praktijk van de Raad blijkt dat een grote groep medewerkers uit Almelo enige vorm van wantrouwen heeft ten opzichte van het management (zie paragraaf 7.5.3, 7.10.2 en 7.10.6). Hieruit komt een duidelijk negatieve houding ten opzichte van Bewuste Beloning voort. Dit is dus in overeenstemming met hetgeen in de theorie naar voren komt. Volgens de theorie zijn er echter nog veel andere effecten wanneer het management niet vertrouwd wordt met betrekking tot de verdeling van Bewuste Beloning. Vanuit de algemene effecten wordt door enkele respondenten gesteld dat Bewuste Beloning minder inzet en demotivatie kan bewerkstelligen. Door geen van de respondenten is echter genoemd dat het hun ervaring is, dat Bewuste Beloning minder inzet of demotivatie tot gevolg heeft. Daarom kan dit effect niet worden afgeleid van de onderzoeksresultaten. Wel is gebleken dat de medewerkers in Almelo door het wantrouwen jegens het management over de verdeling van Bewuste Beloning, een cynische houding kunnen ontwikkelen rondom andere keuzes vanuit het management. Deze cynische houding lijkt sterk op het aspect dat vanuit de theorie wordt beschreven; medewerkers worden over het algemeen kritischer wanneer er wantrouwen is jegens het management met betrekking tot prestatiebeloning. Hierin komen theorie en praktijk dus met elkaar overeen.

### 8.3.7 *Rechtvaardigheid*

Vanuit de theorie wordt gesteld dat een rechtvaardige beleving van prestatiebeloning door de medewerkers van een organisatie, ertoe kan leiden dat de medewerkers positief staan tegenover prestatiebeloning. Dat leidt tot een positieve uitwerking op de motivatie en inzet, alsmede tot groei van de werknemerstevredenheid (zie paragraaf 6.5.9).

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er een groep medewerkers is die stellen dat Bewuste Beloning rechtvaardig is en rechtvaardig verdeeld wordt (zie paragraaf 7.6.1.1 en paragraaf 7.6.1.2). Voor deze groep heeft dit tot gevolg dat zij sterk positief staan tegenover Bewuste Beloning. Dit is dus in overeenstemming met de theorie. Voor deze groep medewerkers heeft de rechtvaardigheid van Bewuste Beloning ook erkenning en waardering tot gevolg. Deze medewerkers voelen zich door de Bewuste Beloning gesterkt in hun idee dat zij qua prestatie op de goede weg zijn. Mogelijk heeft deze waardering ook extra motivatie en/of inzet tot gevolg, maar dit is niet direct gebleken uit de onderzoeksresultaten. Hierin verschilt de praktijksituatie binnen de Raad dus mogelijk van de theorie. Het is echter wel logisch te constateren dat waardering en/of erkenning bijdraagt aan de werknemerstevredenheid. In die zin leidt de Bewuste Beloning voor

deze groep medewerkers dus ook tot werknemerstevredenheid, hetgeen in overeenstemming is met het theoretisch kader.

Uit het theoretisch kader blijkt echter ook dat een onrechtvaardige beleving van prestatiebeloning door de medewerkers van een organisatie, er toe kan leiden dat medewerkers negatief staan tegenover prestatiebeloning, dat zij minder inzet tonen en minder gemotiveerd zijn en dat de onvrede onder de werknemers groeit (zie paragraaf 6.5.9). Deze effecten zien we deels terug binnen de situatie van de Raad. Allereerst zien we dat de onrechtvaardige beleving vanuit Bewuste Beloning er in sterke mate toe bijdraagt dat veel medewerkers sterk negatief staan tegenover Bewuste Beloning. Dit is dus in overeenstemming met de theorie. Daarnaast blijkt uit paragraaf 7.8.6 dat de onrechtvaardige beleving van Bewuste Beloning er toe kan leiden dat sommige medewerkers geen extra inzet leveren voor de organisatie. Deze medewerkers zijn vanuit hun onvrede minder gemotiveerd om stappen extra te doen. Dit is dus ook geheel in overeenstemming met de theorie. Dit effect moet echter niet overschat worden, omdat het slechts door een beperkt aantal respondenten is genoemd. Vanuit de onderzoeksresultaten zien we ook naar voren komen dat de onrechtvaardige beleving van Bewuste Beloning veel onbegrip, verontwaardiging en frustratie oplevert. Ook dit is dus in lijn met hetgeen in de theorie naar voren kwam.

Al met al kan dus gesteld worden dat de effecten die in de theorie beschreven worden rondom de onrechtvaardige beleving van medewerkers van prestatiebeloning, grotendeels teruggezien kunnen worden binnen de praktijksituatie van de Raad. Het ene effect (bijvoorbeeld het oordeel over Bewuste Beloning of de onrust) zal waarschijnlijk sterker aanwezig zijn dan het andere effect (zoals de verminderde inzet vanwege de onrechtvaardigheid).

### *8.3.8 De transparantie*

In hoofdstuk 6 kwam naar voren dat transparantie van prestatiebeloning belangrijk is, omdat medewerkers alleen dan gemotiveerd kunnen raken door prestatiebeloning en dat door transparantie het prestatiebeloningsbeleid geoptimaliseerd kan worden (zie paragraaf 6.4.10). Het is de vraag, in hoeverre deze voorwaarde ook naar voren is gekomen binnen het onderzoek. In ieder geval hebben relatief veel respondenten aangegeven de transparantie rondom Bewuste Beloning op prijs te stellen (zie paragraaf 7.9.3). Uit de theorie blijkt ook dat de transparantie vooral een *voorwaarde* is voor een effectief prestatiebeloningsbeleid. In die zin sluiten de theorie en de praktijksituatie binnen de Raad op elkaar aan. De theorie gaat echter een stap verder door de stellen dat transparantie een voorwaarde is voor motivatie rondom Bewuste Beloning. Deze relatie is niet gebleken uit de onderzoeksresultaten. Wat uit de onderzoeksresultaten wel naar voren is gekomen, is dat verschillende medewerkers in het verleden ontevreden waren over het feit dat Bewuste Beloning niet transparant werd verdeeld. Volgens de theorie zou deze niet-transparantie moeten leiden tot demotivatie bij de medewerkers. Vanuit de praktijk zien we dat dit slechts heeft geleid tot onvrede bij de medewerkers. Deze onvrede heeft mogelijk geleid tot demotivatie bij de medewerkers, maar dit is niet op directe wijze gebleken uit hetgeen de respondenten gezegd hebben.



### 8.3.9 Criteria

Met betrekking tot de criteria is in hoofdstuk 6 gesteld dat de criteria zowel strak als flexibel geformuleerd kunnen worden. Beide varianten kunnen tot gevolg hebben dat er een positief of negatief oordeel over Bewuste Beloning wordt gegeven (zie paragraaf 6.5.11). Dit aspect zien we duidelijk terugkomen binnen de praktijksituatie van de Raad. Daar gaan zowel geluiden op van respondenten die stellen dat de criteria 'objectiever' moeten, als van medewerkers die stellen dat de criteria 'flexibel' gehanteerd moeten worden. Uit de onderzoeksresultaten blijkt echter dat het objectief of subjectief beleven van de criteria slechts in beperkte mate er toe bijdraagt dat respondenten positief of negatief staan tegenover Bewuste Beloning. Voor de medewerkers van de Raad blijkt het vooral belangrijk te zijn *hoe* de criteria gehanteerd worden. Het feit dat de interpretatie van de criteria bijvoorbeeld teamleider-afhankelijk is, leidt er toe dat medewerkers sterk negatief staan tegenover Bewuste Beloning.

Volgens de theorie kunnen strakke criteria er toe leiden dat de willekeur van de manager beperkt wordt. Aangezien veel medewerkers uit Almelo enige vorm van wantrouwen hebben tegenover het management, zou het theoretisch gezien te verwachten zijn dat veel medewerkers uit Almelo vragen om strakke en objectieve criteria. Het blijkt echter dat een tamelijk gelijkverdeelde groep uit Almelo en Zwolle vraagt om objectieve criteria (zie paragraaf 7.14.4). Aangezien veel respondenten in Almelo echter sterk negatief staan tegenover Bewuste Beloning, kan daar de roep om het afschaffen van Bewuste Beloning integraal groter zijn dan de roep om het optimaliseren van het Bewuste Beloningsbeleid (door bijvoorbeeld de criteria objectiever te maken). Dit is echter niet met zekerheid te zeggen. In ieder geval is uit de onderzoeksgegevens niet direct af te leiden dat medewerkers strakke criteria willen om de macht van teamleiders te beperken.

Strak geformuleerde criteria zouden kunnen leiden tot motivatie (werknemers weten precies wat ze moeten doen), tot frustratie (men valt er net buiten) of tot misbruik van het beloningssysteem. Flexibele criteria zouden kunnen leiden tot demotivatie, werknemers weten immers nooit precies waar ze aan moeten voldoen om voor prestatiebeloning in aanmerking te komen.

De criteria van de Raad zijn moeilijk te definiëren als uitsluitend objectief of uitsluitend subjectief. Enerzijds wordt er rekening gehouden met 'harde' factoren (voldoen aan de honderd procent productienorm en het deelnemen aan projecten), anderzijds worden er 'zachte' factoren gehanteerd (zoals de bijdrage aan de sfeer en de teamleider beslist uiteindelijk wie er 'overall' een Bewuste Beloning verdient). Het is ook lastig om uit de onderzoeksgegevens af te leiden of de effecten, zoals die beschreven staan in het theoretisch kader rondom het gebruik van de criteria, ook teruggevonden kunnen worden in de praktijksituatie binnen de Raad. Uit de algemene ervaren effecten blijkt wel dat Bewuste Beloning kan leiden tot (de)motivatie, maar het is niet met zekerheid te zeggen dat dit komt door de objectieve of subjectieve criteria die gehanteerd worden.

Uit de onderzoeksgegevens kan wel worden afgeleid dat het feit dat medewerkers vinden dat de criteria subjectief gehanteerd worden, er toe leidt dat zij onduidelijkheid hebben over de prestatie die zij moeten leveren. Dit zou kunnen leiden tot demotivatie, hetgeen in overeenkomst is met het theoretisch kader. Dit is echter niet expliciet genoemd door de respondenten. Daarnaast leidt het feit dat de criteria teamleiderafhankelijk zijn er toe, dat medewerkers onbegrip koesteren over het feit dat

de criteria op deze manier gehanteerd worden. Ook dit zou kunnen leiden tot demotivatie, maar in hoeverre dit ook daadwerkelijk gebeurt blijft vooralsnog speculatie.

Tenslotte kan geconstateerd worden dat er geluiden opgaan binnen de Raad, dat sommige medewerkers het sterke vermoeden hebben dat andere medewerkers specifieke handelingen verrichten om zoveel mogelijk in aanmerking te komen voor Bewuste Beloning. In die zin zijn de criteria kennelijk zo objectief en helder, dat sommige medewerkers hun gedrag er op aanpassen. Dit komt in zekere mate overeen met de theorie, omdat ook hierin gesteld wordt dat (te) strakke criteria er toe kunnen leiden dat er misbruik gemaakt wordt van het systeem.

#### *8.3.10 Omvang*

Volgens de theorie is de omvang van de Bewuste Beloning van belang. Alleen wanneer de prestatiebeloning voldoende omvang kent, kan prestatiebeloning werken als een vorm van motivatie (zie paragraaf 6.5.12). Het feit dat dit inderdaad voor sommige medewerkers van de Raad het geval is, kwam reeds naar voren in paragraaf 8.3.4.2. Er is echter ook een groep medewerkers die stelt dat de omvang van de Bewuste Beloning er helemaal niet toe doet (zie paragraaf 7.11.2). Voor deze medewerkers is de blijk van waardering die besloten ligt in de beloning, veel belangrijker dan de omvang van de beloning zelf. Een relevante groep medewerkers van de Raad is deze mening toegedaan. Hierin verschilt de theorie dus van de praktijksituatie binnen de Raad.

#### *8.3.11 Groeiruumte*

Uit de theorie blijkt ook dat groeiruumte een belangrijke voorwaarde is met betrekking tot prestatiebeloning. Wanneer medewerkers namelijk al maximaal presteren, kan prestatiebeloning onmogelijk leiden tot een verbetering van de prestatie. Het is ingewikkeld om na te gaan in hoeverre dit punt betrekking heeft op de situatie van de Raad. Veel medewerkers stellen in ieder geval wel, dat alle medewerkers heel erg hun best doen (zie bijvoorbeeld paragraaf 7.2.3.3). Het blijft daarbij echter de vraag in hoeverre dit aangeeft dat de medewerkers al maximaal presteren. Met betrekking tot dit aspect kan dus moeilijk een vergelijking worden gemaakt tussen de theorie en de praktijksituatie binnen de Raad.

#### *8.3.12 Complex werk*

Daarnaast blijkt uit de theorie dat er rekening moet worden gehouden met het soort werk dat gedaan wordt binnen de organisatie. Bij zeer complex werk zou prestatiebeloning leiden tot demotivatie en frustratie (zie paragraaf 6.5.14). Het werk binnen de Raad kan zeker worden beschreven als complex werk. Er moeten ingewikkelde beslissingen worden gemaakt en vaak verschillende belangen worden afgewogen. Dit alles moet ook nog eens gebeuren binnen een juridisch kader. Juist om die reden zeggen medewerkers ook dat de prestaties van de Raad moeilijk te meten zijn (zie paragraaf 7.7.4) en dat Bewuste Beloning niet echt past bij het werk van de Raad (zie paragraaf 7.4.2). Het feit dat er toch bewust beloond wordt op bepaalde gronden leidt voor deze respondenten tot onbegrip. Dit onbegrip komt vrijwel overeen met de frustratie die beschreven wordt vanuit de theorie. Hierin komen de theorie en de praktijk binnen de Raad dus met elkaar overeen. De medewerkers hebben echter niet aangegeven dat dit ook leidt tot demotivatie. Daarin komt de praktijk dus niet overeen met de theorie.



## **8.4 In hoeverre risico's voor effectieve prestatiebeloning terugkomen binnen de praktijksituatie van de Raad voor de Kinderbescherming**

### *8.4.1 Prestatiebeloning als niet motiverende of demotiverende factor*

Eén van de risico's die binnen de theorie beschreven wordt, is dat prestatiebeloning kan werken als een niet-motiverende factor. Volgens diverse onderzoekers is geld geen (belangrijke) prikkel voor medewerkers, zeker niet binnen publieke organisaties (zie paragraaf 6.6.1). Aangezien een substantieel deel van de medewerkers stelt dat de omvang van de Beloning er volgens hen niet toe doet, zou gesteld kunnen worden dat Bewuste Beloning niet gezien wordt als een motiverende factor. Bovendien stellen veel medewerkers dat Bewuste Beloning geen effect heeft op hun functioneren of op dat van hun collega's. In die zin komen de theorie en praktijk binnen de Raad dus met elkaar overeen. Er is echter ook een groep medewerkers die stelt, dat Bewuste Beloning voor hen wel een motiverende factor is (zie paragraaf 7.8.2). Dit spreekt de genoemde theorie uit hoofdstuk 6 dus weer tegen. Al met al zou deze theorie dus voor een grote groep medewerkers op kunnen gaan, maar tegelijkertijd zijn er signalen binnen de Raad die dit verband tussen theorie en praktijk tegenspreken.

Vanuit de theorie is ook naar voren gekomen dat prestatiebeloning kan werken als een demotiverende factor. Dit kan zeker het geval zijn binnen een publieke organisatie, aangezien de prestaties daar moeilijker gemeten kunnen worden. In dit hoofdstuk is reeds beschreven dat het niet meetbaar zijn van prestaties duidelijk naar voren komt binnen de onderzoeksgegevens (zie paragraaf 8.3.12). Dit leidt voor de medewerkers tot onbegrip. Door de respondenten is echter niet genoemd dat de onmeetbare prestaties en het toepassen van Bewuste Beloning ook kan leiden tot demotivatie. Hierin komen de theorie en de praktijk dus niet direct overeen.

### *8.4.2 Crowding-out effect*

Zie paragraaf 8.3.4.1.

### *8.4.3 Straf of signaal van incompetentie*

In hoofdstuk 6 is ook beschreven dat onthouding van prestatiebeloning kan werken als een vorm van straf of signaal van incompetentie. Wanneer medewerkers geen prestatiebeloning krijgen, voelen zij zich niet goed genoeg en raken zij gedemotiveerd (zie paragraaf 6.6.3). Vanuit de onderzoeksgegevens zien we dat een klein aantal respondenten expliciet aangeeft dat het niet krijgen van een Bewuste Beloning voor hen gelijk staat aan het krijgen van straf (zie paragraaf 7.4.4). Daarnaast stellen diverse medewerkers dat het zeer onrechtvaardig is dat sommige medewerkers al heel lang bij de Raad werken, maar nog nauwelijks een Bewuste Beloning hebben gekregen. Hieruit blijkt voor deze medewerkers een signaal van disfunctioneren. Deze aspecten leiden bij deze respondenten tot frustratie, onbegrip en boosheid. Mogelijk leiden deze aspecten samen vervolgens tot demotivatie van de medewerker, hetgeen in overeenstemming is met de theorie. Dit is echter niet expliciet genoemd door de medewerkers van de Raad.

### *8.4.4 Negatief effect op de samenwerking*

Uit het theoretisch kader is ook gebleken, dat prestatiebeloning een sterk destructieve uitwerking kan hebben op de samenwerking binnen een organisatie. Door prestatiebeloning in te voeren, doen medewerkers alles om dit binnen te halen, hetgeen ten koste kan gaan van de samenwerking (zie paragraaf 6.6.4). Dit negatieve effect zien we eigenlijk niet naar voren komen binnen de onderzoeksgegevens. Door enkele respondenten is weliswaar gesteld dat Bewuste Beloning een negatieve uitwerking kan

hebben op het handelen van medewerkers (zie paragraaf 7.8.4 en 7.8.6), maar dat wil niet zeggen dat de Bewuste Beloning ook een negatief effect heeft op de samenwerking. Dit is ook door geen enkele respondent genoemd. In beide locaties komt juist naar voren dat er onderling een goede samenwerking is. Door geen enkele respondent is gesteld dat Bewuste Beloning hier iets aan afdoet. Ten aanzien van dit punt verschilt de theorie dus sterk van de praktijksituatie binnen de Raad voor de Kinderbescherming.

#### *8.4.5 Selectieve sturing en onethische effecten*

In hoofdstuk 6 is beschreven dat prestatiebeloning er toe kan leiden dat medewerkers selectief werk gaan verrichten. Medewerkers doen precies dát werk dat nodig is om in aanmerking te komen voor prestatiebeloning (zie paragraaf 6.6.5). Volgens de theorie kan dit ook onethisch handelen bewerkstelligen. Dit aspect zien we tot op zekere hoogte ook terugkomen binnen de praktijk van de Raad voor de Kinderbescherming. Er zijn immers medewerkers die stellen dat sommige collega's specifieke handelingen verrichten om maar in aanmerking te kunnen komen voor de Bewuste Beloning (zie paragraaf 7.8.4). Het is echter de vraag in hoeverre dit dan ook sterk onethisch handelen bewerkstelligt. Uit de onderzoeksgegevens blijkt wel dat volgens sommige medewerkers sommige van hun collega's kwantiteit boven kwaliteit gingen verkiezen. Binnen de Raad zou dit onethische effecten kunnen hebben, als er daardoor kwalitatief onvoldoende naar zaken gekeken zou worden. In die zin komen hier de theorie en de praktijk binnen de Raad met elkaar overeen. Dit aspect wordt echter in beperkte mate genoemd. Daarom moet hieraan ook beperkte waarde worden toegekend. Wel is het een *signaal* voor een mogelijk negatief effect.

#### *8.4.6 Inadequaar management*

Volgens de theorie kan prestatiebeloning ook inadequaar management bevorderen. Het management zou te veel gaan vertrouwen op de werking van prestatiebeloning. Hierdoor zou de manager het personeel niet meer goed aansturen (zie paragraaf 6.6.6). Uit de onderzoeksresultaten blijkt echter dat het management veel meer doet dan puur vertrouwen op prestatiebeloning als instrument. Zo blijkt een groep respondenten expliciet veel vertrouwen te hebben in het management en geven ook veel medewerkers aan dat de teamleiders waardering uitspreken buiten Bewuste Beloning om (zie paragraaf 7.10.1 en 7.10.3). Er is weliswaar een groep medewerkers die stellen dat de teamleiders te weinig waardering uitspreken (zie paragraaf 7.10.4), maar geen van deze respondenten stelt dat dit samenhangt met het feit dat teamleiders te veel vertrouwen op Bewuste Beloning als instrument.

Daarnaast blijkt juist uit de contextfactoren dat veel medewerkers uit Zwolle waardering uitspreken over het management (zie paragraaf 7.2.3.5). In Almelo heerst echter een relatief negatieve opvatting ten opzichte van het management. Eén van de klachten is bijvoorbeeld dat de teamleiders geen toegevoegde waarde bieden voor het personeel op de werkvloer (zie paragraaf 7.2.2). Dit kan beschreven worden als een vorm van inadequaar management vanuit het perspectief van de werknemer. Door de respondenten wordt echter niet beschreven dat Bewuste Beloning hiervan de *oorzaak* is. Al met al kan betreffende dit aspect niet gesteld worden dat er een causaal verband is tussen de theorie en de praktijk binnen de Raad voor de Kinderbescherming.

## Hoofdstuk 9

### Conclusies en aanbevelingen

#### 9.1 Vooraf

In dit hoofdstuk zal de hoofdvraag van deze scriptie worden beantwoord. Nadat deze hoofdvraag beantwoord is, zal nog expliciet antwoord worden gegeven op de tweede deelvraag van dit onderzoek. Met het beantwoorden van deze tweede deelvraag zal uitgebreid stil worden gestaan bij het mogelijke verschil in beleving tussen Almelo en Zwolle. Met het beantwoorden van de hoofdvraag wordt relatief kort stil gestaan bij dit mogelijke verschil. Vanuit de beantwoording van de hoofd- en deelvragen en met de vorige hoofdstukken in het achterhoofd, zullen tenslotte verschillende aanbevelingen worden gedaan.

#### 9.2 Beantwoording van de hoofdvraag

*"Hoe ervaren de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming (regio Overijssel) 'Bewust Belonen' en in hoeverre heeft 'Bewust Belonen' volgens de medewerkers effect op hun functioneren?"*

##### 9.2.1 De ervaring verschilt per locatie: Almelo voornamelijk negatief en Zwolle verdeeld

Er zijn belangrijke aanwijzingen voor een verschil in beleving van Bewuste Beloning tussen Almelo en Zwolle. De medewerkers uit Almelo en Zwolle beleven Bewuste Beloning elk op verschillende wijze. In Almelo staat men sterk negatief tegenover Bewuste Beloning. In Zwolle staat ongeveer de helft negatief en de andere helft positief tegenover Bewuste Beloning. In Almelo wordt de kritische houding in sterke mate bepaald door het feit dat de medewerkers wantrouwen hebben met betrekking tot de verdeling van de Bewuste Beloning door het management. Het wantrouwen in Almelo wordt waarschijnlijk mede bepaald door gebeurtenissen uit het verleden. Uit het grote wantrouwen in Almelo blijkt dat vertrouwen in het management een heel belangrijke voorwaarde is voor het voeren van een effectief prestatiebeloningsbeleid. In de onderstaande figuur komt beeldend naar voren wat er mis gaat wanneer er niet aan de vertrouwensvoorwaarde wordt voldaan.



Figuur 9.1 De situatie binnen locatie Almelo

Figuur 9.1 wil de locatie Almelo voorstellen. Via verschillende wegen probeert de organisatie uiteindelijk tot een ultieme prestatie te komen. Dit kan bijvoorbeeld door een afslag te nemen naar een HR-instrument als Bewuste Beloning. De positieve effecten van dit instrument zouden vervolgens moeten leiden tot een betere prestatie. In deze afbeelding zien we echter naar voren komen dat de afslag naar Bewuste Beloning alleen genomen kan worden over de weg van vertrouwen. Wanneer er een sterk wantrouwen heerst in relatie tot het management, dan blijkt dat de afslag naar Bewuste Beloning eigenlijk niet genomen kan worden. Wanneer dit toch wordt gedaan, ontstaan er sterk negatieve effecten zoals onbegrip, frustratie en boosheid op de werkvloer. Het achterwege blijven van de vertrouwensvoorwaarde in Almelo leidt er toe dat de medewerkers uit Almelo Bewuste Beloning sterk negatief beoordelen.

In Zwolle is er juist veel vertrouwen in het management. Hierdoor ligt er in Zwolle een belangrijke basis om Bewuste Beloning toe te passen. De medewerkers uit Zwolle zijn echter verdeeld over dit beloningsinstrument. Aan de ene kant wordt Bewuste Beloning gezien als een oprechte vorm van waardering. Aan de andere kant wordt Bewuste Beloning in Zwolle ook als onrechtvaardig ervaren.

### *9.2.2 De ervaring van de medewerker zonder verschil in locatie: overwegend negatieve houding ten opzichte van Bewuste Beloning*

Wanneer de vergelijking tussen Almelo en Zwolle wordt losgelaten, is te zien dat ongeveer één derde van de medewerkers van het primaire proces positief staat ten opzichte van Bewuste Beloning. Tweederde staat negatief tegenover Bewuste Beloning. Van de teamleiders is de meerderheid positief en een minderheid genuanceerd of uitgesproken negatief. Het is de vraag welke verdere factoren maken dat de respondenten prestatiebeloning negatief dan wel positief ervaren en waarom dit het geval is.

### *9.2.3 Meer factoren dragen bij aan een negatieve houding ten opzichte van Bewuste Beloning dan factoren die bijdragen aan een positieve houding ten opzichte van Bewuste Beloning*

Het valt allereerst op dat er veel factoren genoemd worden die in sterke mate bepalen waarom medewerkers *negatief* staan tegenover Bewuste Beloning. De respondenten hebben uitgesproken meningen over bepaalde negatieve facetten rondom Bewuste Beloning. Er worden echter veel minder factoren genoemd die het oordeel over Bewuste Beloning *positief* beïnvloeden. Het lijkt dus een stuk eenduidiger te zijn waarom sommige respondenten positief staan tegenover Bewuste Beloning. Bovendien werken veel positieve aspecten rondom Bewuste Beloning niet zo, dat ze het oordeel van de medewerkers rondom Bewuste Beloning positief beïnvloeden. Voorbeelden hiervan zijn het vertrouwen, de transparantie en het feit dat de teamleider prestaties kan beoordelen. Het gaat slechts om *voorwaarden* die voorafgaan aan een effectief Bewust Beloningsbeleid. Wanneer aan deze voorwaarden niet wordt voldaan, ontstaat er meteen een sterk negatief oordeel ten opzichte van Bewust Belonen, veelal gecombineerd met onvrede, frustratie of onrust. Volgens prof. dr. Coens (2007) is met prestatiebeloning *an sich* niets mis. Hij stelt echter dat er wel veel gevaren verbonden zijn aan Bewuste Beloning. Aansluitend stelt Berenschot (2005) dat het verkeerd toepassen van prestatiebeloning een negatiever effect heeft dan het mogelijk positieve effect. Deze aspecten zien we ook terugkomen binnen de Raad. Wanneer aan de voorwaardes rondom Bewust Belonen niet wordt voldaan, ontstaat er gelijk een sterk negatief effect rondom Bewuste Beloning.

#### *9.2.4 Positieve factoren: waardering, motivering, een prettig gevoel, objectieve en flexibele criteria*

Belangrijke positieve factoren van Bewuste Beloning zijn, dat sommige medewerkers dit instrument ervaren als een oprechte blijk van waardering. Deze medewerkers krijgen door middel van Bewuste Beloning de feedback, goed gepresteerd te hebben. Dit leidt niet alleen tot een gevoel van erkenning, maar kan ook leiden tot een meer gemotiveerde houding van deze medewerkers en tot extra inzet. Verder kan Bewuste Beloning ook leiden tot een prettig of goed gevoel. Objectieve en/of duidelijke criteria kunnen tot op zekere hoogte er toe bijdragen dat medewerkers positief staan tegenover Bewuste Beloning. Het flexibel omgaan met de criteria kan dit ook tot gevolg hebben.

#### *9.2.5 Een positieve factor: kwaliteitsdiscussie binnen de Raad*

Een ander positief aspect rondom Bewuste Beloning is, dat het kan leiden tot een kwaliteitsdiscussie binnen de Raad. Hoewel slechts één respondent expliciet heeft genoemd dat Bewuste Beloning een kwaliteitsdiscussie tot gevolg kan hebben, is wel gebleken dat er veel discussie binnen de Raad plaatsvindt over wat goede gronden zijn om medewerkers wel of niet bewust te belonen. Hoewel veel medewerkers stellen dat er op verkeerde gronden bewust beloond wordt, en dit ook een sterk negatief oordeel over Bewuste Beloning tot gevolg kan hebben, kan de kwaliteitsdiscussie daaromheen wél positieve gevolgen hebben. Doordat men nadenkt over wát kwaliteit is, kunnen de medewerkers bij deze activiteiten prioriteit stellen. In hoeverre dit daadwerkelijk gebeurt binnen de Raad is echter onduidelijk.

#### *9.2.6 De teamleider gebruikt Bewuste Beloning met de beste bedoelingen*

Er worden relatief meer factoren genoemd die een negatief effect hebben op het oordeel rondom Bewuste Beloning. Het punt van wantrouwen ten opzichte van het management ten aanzien van de verdeling van Bewuste Beloning is hierbij al besproken. De beleving van wantrouwen en loyaliteitssturen door de werknemers, staat echter tegenover de beleving van de teamleiders. De teamleiders benadrukken Bewuste Beloning voornamelijk te gebruiken als een blijk van waardering voor de medewerkers. Slechts één teamleider gaf aan, Bewuste Beloning enkel te gebruiken als een motivatiemiddel. Dit betekent echter niet automatisch dat Bewuste Beloning als een 'Tool of Management' wordt gebruikt. Daarnaast hechten de teamleiders er zeer veel waarde aan Bewuste Beloning nauwkeurig toe te kennen. De teamleiders zeggen collectief dat er zeer nauwkeurig gekeken wordt wie er een Bewuste Beloning moet krijgen. De teamleiders noemen ook allemaal het TLO als een vorm van garantie voor nauwkeurigheid en rechtvaardigheid. Kortom, vanuit het perspectief van de teamleiders moet geconcludeerd worden dat Bewuste Beloning met de beste bedoelingen en met precisie wordt toegekend.

Aangezien de teamleiders zelf ook in aanmerking kunnen komen voor Bewuste Beloning, hebben zij zelf ook een mening over dit instrument. Teamleiders vinden Bewuste Beloning over het algemeen erg plezierig om te krijgen en zien het voornamelijk als een blijk van waardering. Eén teamleider stelt Bewuste Beloning als onrechtvaardig te ervaren. Deze teamleider is deze mening vooral toegedaan, omdat hij of zij van mening is dat de prestaties moeilijk meetbaar zijn.



### *9.2.7 Negatieve factor: het omgaan met criteria en moeilijk meetbare prestaties*

De genoemde precisie wordt echter anders beleefd door verschillende medewerkers van de Raad. Een relevante groep medewerkers is van mening dat de criteria rondom Bewuste Beloning niet goed gehanteerd worden. De voornaamste kritiek is dat de interpretatie van de criteria teamleider-afhankelijk is. De ene teamleider vindt het belangrijk om medewerkers bewust te belonen op productie en de andere teamleider vindt het weer belangrijk dat er bewust beloond wordt op de bijdrage aan de sfeer. Dit zien deze medewerkers als onrechtvaardig. Dit punt hangt ook samen met het feit dat veel medewerkers het onrechtvaardig vinden dat er vaak wordt afgeweken van de procedure voor het verstrekken van Bewuste Beloning.

Daarnaast stellen veel medewerkers dat het überhaupt niet mogelijk is om goede criteria op te stellen, aangezien de prestaties van de medewerkers moeilijk meetbaar zijn. Volgens deze medewerkers is er daarom altijd sprake van het *'waarom hij/zij wel en waarom hij/zij niet'*-principe. Wanneer er toch bewust beloond wordt op grond van criteria terwijl de prestaties niet meetbaar zijn, blijkt dit een sterk negatief effect op het oordeel over Bewuste Beloning te hebben. Hieruit kan worden afgeleid dat het opstellen van passende criteria een belangrijke *voorwaarde* is voor het toepassen van een Bewust Beloningsbeleid.

Ten aanzien van de criteria is het opvallend te noemen dat het oordeel over de criteria (objectief dan wel subjectief) slechts in beperkte mate er toe bijdraagt dat medewerkers positief dan wel negatief staan ten opzichte van Bewuste Beloning. De manier waarop de criteria gehanteerd worden of passend zijn bij de organisatie, bepaalt in veel sterkere mate dat medewerkers negatief staan ten opzichte van Bewuste Beloning.

### *9.2.8 Negatieve factor: PSM en Bewuste Beloning gaan niet samen*

Verder is uit het onderzoek gebleken dat een relevante groep medewerkers van de Raad vanuit PSM negatief staan ten opzichte van Bewuste Beloning. Volgens deze medewerkers past Bewuste Beloning niet bij het maatschappelijke doel dat de Raad heeft. Bewuste Beloning leidt voor deze groep medewerkers tot onbegrip. Dit negatieve aspect rondom Bewuste Beloning moet echter niet overschat worden. Slechts een beperkt aantal respondenten heeft expliciet aangegeven vanwege PSM negatief te staan tegenover Bewuste Beloning.

### *9.2.9 Andere negatieve factoren: pot geld verdelen en werk achter de schermen wordt niet beloond*

Er zijn nog verschillende andere factoren te benoemen waarom de medewerkers van de Raad Bewuste Beloning als onrechtvaardig ervaren. Eén van deze factoren is dat sommige medewerkers stellen dat Bewuste Beloning een kwestie is van *'een pot verdelen'*. Zodoende is Bewuste Beloning geen blijk van waardering meer. Andere medewerkers stellen dat zij Bewuste Beloning onrechtvaardig vinden, omdat er niet beloond wordt op het werk achter de schermen. Dit punt hangt ook samen met het feit dat medewerkers stellen dat de prestaties binnen de Raad niet te meten zijn en dat derhalve geen goede criteria opgesteld kunnen worden.

#### 9.2.10 Voorwaarde: het belang van transparantie

Eén van de voorwaarden waaraan voldaan moet worden alvorens Bewuste Beloning toe te kunnen passen, is het bekend maken wie een Bewuste Beloning hebben gekregen en waarom. Hoewel niet veel medewerkers aangegeven hebben vanwege transparantie positief te staan tegenover Bewuste Beloning, kwam wel naar voren dat veel medewerkers in het verleden negatief waren over de geheimhouding omtrent de verdeling. Hieruit blijkt dat transparantie dus een belangrijke voorwaarde is voor het toepassen van Bewuste Beloning.

#### 9.2.11 Het voordragen van collega's voor Bewuste Beloning

De meeste medewerkers van de Raad dragen geen collega's aan voor Bewuste Beloning. Dit komt voornamelijk door nalatigheid. Er zijn echter ook medewerkers die niet wisten dat dit tot één van de mogelijkheden behoorde. Andere medewerkers stellen dat het voordragen van collega's niet hun taak is of dat het voordragen van collega's ook weer kan leiden tot loyaliteitskwesties. Het is dan ook de vraag in hoeverre medewerkers gemotiveerd zijn om collega's voor te dragen. Slechts een kleine groep medewerkers geeft als aanbeveling dat het management meer nadruk moet leggen op het feit dat medewerkers hun collega's kunnen voordragen.

#### 9.2.12 Bewuste Beloning een issue?

Volgens veel medewerkers is Bewuste Beloning op een bepaalde manier een belangrijk onderwerp binnen de organisatie. Vooral in de periode dat Bewuste Beloning wordt uitgekeerd is het instrument een 'hot issue'. Veel medewerkers spreken dan over de al dan niet rechtvaardige verdeling. Ook ontstaat er in deze periode vaak veel onrust over de verdeling van de Bewuste Beloning.

Volgens een andere relevante groep is Bewuste Beloning echter geen issue voor de organisatie. Dit wordt vooral gesteld door medewerkers uit Zwolle. Derhalve vinden deze respondenten dat er ook niet té veel aandacht aan dit onderwerp besteed moet worden. Al met al is het moeilijk om harde conclusies te trekken over de vraag of Bewuste Beloning nu wel of niet een issue is binnen de organisatie. Waarschijnlijk kan volstaan worden met de opmerking dat dit per medewerker verschilt. Hierbij dient de kanttekening te worden gemaakt dat Bewuste Beloning waarschijnlijk meer een issue is voor de medewerkers in Almelo dan in Zwolle.

#### 9.2.13 De omvang doet er wel/niet toe

De omvang van de Bewuste Beloning blijkt voor een deel van de medewerkers tot op zekere hoogte van belang. Hieruit kan worden afgeleid dat een deel van de medewerkers Bewuste Beloning ervaart als een blijk van waardering. Wanneer Bewuste Beloning namelijk onvoldoende omvang kent, gaat de blijk van waardering er voor deze medewerkers af. Voor een grotere groep medewerkers van de Raad is de omvang van de Bewuste Beloning echter onbelangrijk. Voor deze medewerkers is *het gebaar* en de blijk van waardering *achter* Bewuste Beloning veel belangrijker.



#### 9.2.14 *Waarderen is meer dan belonen*

Uit het feit dat vooral het gebaar belangrijk is voor medewerkers, dient een belangrijke les te worden geleerd. Wanneer we kijken naar de medewerkers die stellen dat de teamleiders voldoende waardering uitspreken, blijkt dat deze groep hierdoor veel erkenning ervaart. Daarnaast groeit ook de werktevredenheid onder deze respondenten en stijgt zelfs hun inzet. Het verhogen van de productie middels Bewuste Beloning is daarentegen slechts in zeer beperkte mate aangetoond. Blijkbaar dragen andere factoren meer bij tot een betere prestatie voor de medewerkers van de Raad. Aangaande dit punt zou het volgende motto passend zijn: *'waarderen is meer dan belonen'*. Prestatiebeloning kán weliswaar werken als waardering en als stimulans om extra te presteren, maar er blijken andere factoren te zijn die hier een sterkere invloed op uitoefenen. Dit gegeven komt ook sterk naar voren vanuit de aanbevelingen die de medewerkers van de Raad hebben gedaan. Een grote groep medewerkers geeft namelijk als aanbeveling, dat andere of meer waardering veel belangrijker is dan de Bewuste Beloning zelf. Het gaat er bij de medewerkers van de Raad kennelijk om dat ze *gezien* worden, dat hun prestatie niet onopgemerkt blijft. Wanneer de medewerkers voldoende gewaardeerd worden, heeft dit volgens de medewerkers van de Raad een direct positief effect op hun inzet. Eén van de respondenten formuleerde het effect van uitgesproken waardering op treffende wijze: *"dan wil je toch rennen voor een organisatie?"*.

#### 9.2.15 *Wellicht gebrek aan erkenning in Almelo*

Wellicht dat in Almelo ook meespeelt dat de medewerkers zich te weinig erkend voelen. Niet voor niets geeft een grote groep medewerkers uit Almelo aan dat de teamleiders te weinig waardering uitspreken. Daarnaast geeft, in vergelijking met Zwolle, ook een grotere groep uit Almelo aan dat de teamleiders de prestaties niet kunnen beoordelen. Gecombineerd met het feit dat medewerkers uit Almelo aangeven dat er binnen de locatie verticale aansturing plaatsvindt, is het aannemelijk om te stellen dat in de beleving van de medewerkers uit Almelo de teamleiders meer op afstand staan. Hierdoor voelen zij zich mogelijk niet erkend in de prestatie die zij leveren. Het is onduidelijk of dit effect heeft op de manier waarop medewerkers uit Almelo Bewuste Beloning beoordelen. Wel kan gesteld worden dat Bewuste Beloning in Almelo juist het tegenovergestelde effect van waardering heeft. Vervolgens is het goed voor te stellen dat deze ervaring ook bijdraagt aan het gevoel niet erkend te worden binnen de organisatie.

### 9.2.16 Algemene conclusie

Al met al met moet geconcludeerd worden dat de medewerkers van de Raad Bewuste Beloning op verschillende manieren beoordelen en ervaren. Over het algemeen wordt Bewuste Beloning negatief beoordeeld. Voor een minderheid is Bewuste Beloning een oprechte blijk van waardering; voor de meerderheid is Bewuste Beloning een onrechtvaardig instrument. In Almelo lijkt Bewuste Beloning een belangrijker onderwerp te zijn dan in Zwolle. De teamleiders staan voornamelijk positief tegenover Bewuste Beloning en willen met dit instrument voornamelijk waardering en erkenning geven aan de medewerkers.

In Zwolle wordt Bewuste Beloning door de ene helft van de medewerkers positief beoordeeld en door de andere helft negatief. In Almelo wordt Bewuste Beloning voornamelijk negatief beoordeeld. Dit hangt onder andere samen met het wantrouwen tegenover het management ten aanzien van de verdeling van de Bewuste Beloning. Het blijkt dat vertrouwen een heel belangrijke *voorwaarde* is voor het voeren van een effectief Bewust Beloningsbeleid. Ook transparantie blijkt een belangrijke voorwaarde te zijn voor het toepassen van Bewuste Beloning.

Een andere belangrijke factor waarom medewerkers negatief staan tegenover Bewuste Beloning, is het feit dat medewerkers van mening zijn dat prestaties binnen de Raad moeilijk meetbaar zijn. Derhalve vinden zij dat Bewuste Beloning onmogelijk rechtvaardig verdeeld kan worden. Vanwege het feit dat de prestaties moeilijk meetbaar zijn en iedereen zijn of haar best doet, kaarten veel medewerkers het "*waarom hij/zij wel en waarom hij/zij niet*"-principe aan. Het feit dat Bewuste Beloning wordt toegepast ondanks de ervaren onrechtvaardige verdeling, veroorzaakt veel onrust, frustratie en onbegrip bij de medewerkers van de Raad.

Mits aan de juiste voorwaarden wordt voldaan, kán Bewuste Beloning werken als een blijk van waardering en/of motivering. De financiële beloning blijkt echter niet het allerbelangrijkste te zijn voor de medewerkers van de Raad. De medewerkers van de Raad willen vooral gezien en erkend worden voor de prestatie die zij leveren. Uitgesproken waardering leidt voor de medewerkers van de Raad het meest direct tot erkenning en een betere prestatie. Hieruit kan een belangrijke les worden geleerd: *'waarderen is meer dan belonen'*.

### 9.3 Beantwoording van de tweede deelvraag

Na het behandelen van de hoofdvraag, dient de tweede deelvraag nog expliciet beantwoord te worden:

*"Zijn er aanwijzingen voor een verschil in beleving van 'Bewuste Beloning' tussen de vestigingen (Almelo en Zwolle) en welke factoren spelen daarin een rol?"*

Zoals in de inleiding en hoofdstuk 2 al gemeld, is dit onderzoek kwalitatief van aard. In die zin is het qua onderzoeksopzet niet goed mogelijk om een significant en gekwantificeerd verschil aan te tonen tussen de vestigingen Almelo en Zwolle. Ook uit alle cijfers die in vorige schema's naar voren zijn gekomen (zie hoofdstuk 7), kunnen geen absolute conclusies getrokken worden over een mogelijk verschil tussen de vestigingen Almelo en Zwolle.

Dat wil echter niet zeggen dat er geen verschil is aan te wijzen tussen deze twee locaties. Via dit onderzoek zijn zeer sterke aanwijzingen naar voren gekomen, die wijzen op een verschil tussen de twee vestigingen. Na het behandelen van de vorige paragrafen kunnen we zeker wel iets zeggen over mogelijke oorzaken van dit ogenschijnlijke verschil tussen Almelo en Zwolle. Voor het beantwoorden van deze deelvraag beperken we ons tot meest in het oogspringende verschillen tussen Almelo en Zwolle. Kleine verschillen worden achterwege gelaten aangezien deze kleine verschillen vaak te weinig houvast bieden om hier een aanwijzing uit af te leiden voor een verschil in beleving. Daarnaast moet bij ieder 'verschil' bedacht worden dat het hier steeds gaat om een belangrijke *aanwijzing* voor een verschil in beleving.

#### 9.3.1 Almelo negatiever ten opzichte van Bewuste Beloning dan Zwolle

Allereerst blijkt dat de locatie Almelo als geheel veel negatiever staat tegenover Bewuste Beloning dan de locatie Zwolle. In Almelo is bijna de hele vestiging collectief tegen Bewuste Beloning. In Zwolle is ongeveer de ene helft positief en de andere helft negatief over dit instrument.

#### 9.3.2 Verschil in vertrouwen ten opzichte van het management met betrekking tot de verdeling van Bewuste Beloning

Het relatief grote verschil in het oordeel over Bewuste Beloning, lijkt vooral te komen door het verschil in vertrouwen ten opzichte van het management. In Almelo typeren verschillende medewerkers de locatie als een plek met veel problemen rondom het management. Daarnaast geven verschillende medewerkers uit Almelo aan, een zekere vorm van wantrouwen te hebben ten opzichte van het management. Een behoorlijke groep medewerkers stelt bijvoorbeeld dat het management met Bewuste Beloning stuurt op loyaliteit. De medewerkers die op één lijn zitten met de teamleiders komen eerder in aanmerking voor Bewuste Beloning, aldus deze medewerkers. Daarom geven enkele medewerkers in Almelo aan dat Bewuste Beloning gebruikt wordt als een 'Tool of Management'. Daarnaast hebben de medewerkers uit Almelo nog andere kritiek op het management. Zo stellen zij bijvoorbeeld dat kritiek niet gewaardeerd wordt door het management en dat kritiek er zelfs toe kan leiden dat medewerkers Bewuste Beloning mislopen. Voor de medewerkers in Almelo zijn het wantrouwen jegens het management belangrijke redenen om sterk negatief te zijn over Bewuste Beloning. Uit Almelo komt dan ook een sterkere roep om het afschaffen van Bewuste Beloning dan vanuit Zwolle. Een aantal respondenten uit Zwolle pleit daarentegen juist voor continuïteit van het huidige Bewuste Beloningsbeleid. Dit is door geen van de respondenten uit Almelo als aanbeveling gegeven.

### *9.3.3 Het gebrek aan vertrouwen in Almelo verklaard vanuit het verleden*

Het is zeer de vraag in hoeverre de ervaren werkelijkheid van het wantrouwen in het management, ook de actuele en toekomstige gang van zaken weergeeft. Almelo heeft met een verleden te maken waarbij er veel mis is gegaan tussen het management en de werkvloer. Ook het verhaal dat teamleiders onderling de Bewuste Beloning onder elkaar verdeelden, heeft veel 'kwaad bloed' gezet bij het personeel in Almelo. Door dit gebeuren is er veel wantrouwen ontstaan ten opzichte van het management. Eén respondent typeerde treffend wat er vervolgens in Almelo is gebeurd: *'het is in de muren gaan zitten'*. Wantrouwen ten opzichte van het management kan in theorie in de cultuur van een organisatie gaan nestelen. Het heeft er alle schijn van, dat dit in Almelo het geval is. Veel verhalen uit het verleden verklaren de negatieve houding van veel respondenten uit Almelo. Bovendien geven niet voor niets een aantal respondenten uit Almelo aan, dat de locatie getypeerd kan worden als een locatie met veel problemen tussen het management en de werkvloer.

### *9.3.4 In Zwolle veel vertrouwen in het management*

In Zwolle klinkt daarentegen overwegend veel lof ten opzichte van het management. In Zwolle wordt genoemd dat de teamleiders het personeel goed en op horizontale wijze aansturen en dat de teamleiders ook veel waardering uitspreken naar de medewerkers toe. Dit laatste wordt in Almelo ook wel genoemd, maar komt toch minder sterk naar voren. Daarbij geeft een behoorlijke groep medewerkers uit Zwolle aan, vertrouwen te hebben in de wijze waarop de teamleiders de Bewuste Beloning aan het personeel verdelen. Het feit dat de medewerkers uit Zwolle vertrouwen hebben in een rechtvaardige handelswijze van het management, betekent voor hen echter niet automatisch dat zij positief staan tegenover Bewuste Beloning. Sterker nog, vanuit Zwolle worden ook diverse kanttekeningen geplaatst bij het Bewuste Beloningsstelsel. Voor de medewerkers uit Zwolle is het vertrouwen in het management vooral een voorwaarde, om mogelijk een effectief beloningsbeleid te kunnen voeren. Deze voorwaarde blijkt erg belangrijk te zijn. In Almelo zien we immers, dat het niet voldoen aan deze voorwaarde, er in zeer sterke mate toe kan bijdragen dat het personeel negatief staat ten opzichte van Bewuste Beloning.

### *9.3.5 Verschil met betrekking tot motivering van de Bewuste Beloning*

Eén van de factoren waarom medewerkers van de Raad Bewuste Beloning als onrechtvaardig ervaren, is dat zij de motivering voor het uitdelen van de Bewuste Beloning aan bepaalde personen lang niet altijd voldoende vinden. Volgens deze medewerkers is de motivering vaak vaag of veel te algemeen. Dit punt komt veel sterker naar voren in Almelo dan in Zwolle. Een verklaring hiervoor is moeilijk te geven. Wellicht hangt dit punt samen met het feit dat er in Almelo meer wantrouwen is ten opzichte van het management. We zagen in het vorige hoofdstuk namelijk al naar voren komen dat het wantrouwen jegens het management er toe kan leiden dat medewerkers kritischer staan tegenover andere handelingen vanuit het management. Dit zou ook kunnen gelden voor de motivering van de Bewuste Beloning. Wanneer er geen (algemeen) vertrouwen heerst ten aanzien van de verdeling van de Bewuste Beloning, dan wordt de motivering hiervan ook niet vertrouwd. Hoewel dit een logische redenering lijkt, is dit verband vanuit de onderzoeksgegevens niet direct aan te tonen.

### 9.3.6 *Verschillen in het algemeen ervaren effect*

Daarnaast zijn er ook verschillen op te merken met betrekking tot het algemeen ervaren effect van Bewuste Beloning. In Zwolle wordt door diverse medewerkers gesteld dat Bewuste Beloning voor hen een blijk van waardering is en dat zij door Bewuste Beloning gemotiveerd worden. In Almelo wordt dit slechts in zeer beperkte mate genoemd. Een verklaring hiervoor is, dat de medewerkers in Almelo Bewuste Beloning niet zien als een instrument dat bedoeld is om te waarderen, maar voornamelijk om te sturen op loyaliteit. Verder stellen diverse medewerkers uit Almelo dat sommige medewerkers specifieke handelingen verrichten om in aanmerking te kunnen komen voor Bewuste Beloning. In Zwolle is dit effect niet genoemd. Een verklaring hiervoor is moeilijk te geven. Wellicht dat er in Almelo vanuit een vorm van 'loyaliteitsdenken' geconcludeerd wordt, dat sommige medewerkers specifieke handelingen verrichten om zo in aanmerking te komen voor Bewuste Beloning. Dit is echter niet met zekerheid te zeggen. Tenslotte blijkt dat in beide locaties Bewuste Beloning voor onvrede, onbegrip en frustratie kan zorgen, maar dat dit in Almelo sterker naar voren komt. Dit hangt waarschijnlijk samen met het feit dat er binnen Almelo veel onvrede en frustratie is over het mogelijke loyaliteitssturen van het management.

### 9.3.7 *Andere factoren van verschil: het 'waarom/hij zij wel en waarom hij/zij niet'-principe sterker in Almelo*

Naast het verschil in vertrouwen jegens het management, zijn er nog meer aanwijzingen te ontdekken voor een verschil tussen Almelo en Zwolle. Zo blijkt dat er in Almelo meer medewerkers zijn dan in Zwolle, die Bewuste Beloning onrechtvaardig vinden vanwege het 'waarom hij/zij wel en waarom hij/zij niet'-principe. Blijkbaar vinden de medewerkers van Almelo Bewuste Beloning in dit opzicht een stuk onrechtvaardiger. Het is niet eenvoudig om hier een goede verklaring voor te geven. Wellicht heeft het wantrouwen in het management invloed op de wijze waarop medewerkers andere aspecten van Bewust Belonen ervaren. Dit zou betekenen dat wantrouwen tegenover het management niet alleen een slechte invloed heeft op de opvatting rondom Bewuste Beloning *an sich*, maar dat het ook negatieve gevolgen heeft op hoe medewerkers over andere aspecten rondom Bewuste Beloning denken. Dit is echter binnen dit onderzoek niet met zekerheid aan te tonen.

Een andere, waarschijnlijk meer plausibele verklaring voor dit verschil, ligt in het beschreven cultuurverschil tussen Almelo en Zwolle. In Almelo worden medewerkers namelijk beschreven als medewerkers die elkaar persoonlijk goed kennen en collectief sterk staan voor het behalen van productienormen. Wanneer deze beleving erg sterk aanwezig is binnen een organisatie, lijkt het voor medewerkers ook onrechtvaardig dat de één wel een Bewuste Beloning krijgt en de ander niet. Rondom het 'waarom hij/zij wel en waarom hij/zij niet'-principe zien we deze redenatie ook terugkomen. Volgens de medewerkers die aangeven Bewuste Beloning onrechtvaardig te vinden vanwege het 'waarom hij/zij wel en waarom hij/zij niet'-principe, is Bewuste Beloning onrechtvaardig, omdat iedereen het zou verdienen. Wanneer binnen de locatie Almelo een sterke beleving is dat iedereen zijn of haar beste beentje voorzet, is het ook logisch dat binnen deze locatie meer mensen Bewuste Beloning onrechtvaardig vinden, vanwege het 'waarom hij/zij wel en waarom hij/zij niet'-principe.

### *9.3.8 Verschil in aanbeveling: vanuit Almelo een grotere roep om collectivering van Bewuste Beloning*

De voorgaande verklaring (paragraaf 9.3.7) wordt ondersteund wanneer gekeken wordt naar de aanbevelingen vanuit de werknemers. Hieruit blijkt dat er vanuit Almelo een veel sterkere roep is om Bewuste Beloning te collectivieren dan vanuit Zwolle. Deze roep is in Almelo zo sterk, omdat men gelooft dat iedereen zijn of haar best doet. Daarom wil men dat Bewuste Beloning collectief wordt uitgekeerd. In Zwolle komt deze mening ook naar voren, maar in veel minder sterke mate. In Zwolle gaan, in vergelijking met Almelo, meer geluiden op om Bewuste Beloning juist individueel uit te keren, omdat dit door een aantal respondenten gezien wordt als een rechtvaardige vorm van Bewust Belonen. Daarnaast stellen diverse medewerkers uit Zwolle dat alleen via een individuele Bewuste Beloning echt een blijk van waardering gegeven kan worden.

### *9.3.9 Verschil in rechtvaardigheid: Zwolle ziet Bewuste Beloning als een rechtvaardiger instrument dan Almelo*

Verder blijkt niet alleen dat in Almelo Bewuste Beloning onrechtvaardiger wordt gezien en negatiever wordt beoordeeld dan in Zwolle. Het tegenovergestelde blijkt ook het geval te zijn. In Zwolle concluderen een aantal medewerkers dat Bewuste Beloning eerlijk is en dat de verdeling klopt. In Almelo maakt ook een groep medewerkers deze opmerking, maar in dit geval stellen deze medewerkers dat Bewuste Beloning *in principe* eerlijk is. In de praktijk ervaren deze medewerkers dit echter niet, mede door het wantrouwen ten opzichte van het management en vanuit de beleving dat iedereen zijn of haar best doet.

### *9.3.10 Contextuele verschillen tussen Almelo en Zwolle*

Er kwam reeds naar voren dat de medewerkers van de Raad zichzelf typeerden, als zijnde collectief harde werkers (zie paragraaf 9.3.7). In Zwolle is dit in veel mindere mate genoemd. De medewerkers uit Zwolle werden veel meer beschreven als werknemers die beschikken over veel vrijheid en autonomie.

Er blijken ook nog andere contextuele verschillen te zijn tussen Almelo en Zwolle. Zo blijkt in Zwolle de locatie één van de redenen te zijn waarom medewerkers in Zwolle naar tevredenheid werken. In Almelo wordt de locatie nooit genoemd als factor voor werktevredenheid.

Daarnaast wordt in Zwolle gesteld dat er binnen de organisatie een positieve sfeer en veel veiligheid is. In Almelo wordt ook genoemd dat de sfeer goed is, zij het in veel beperktere mate. Een negatieve sfeer wordt wel in Almelo genoemd, terwijl dit in Zwolle niet naar voren komt.

Daarnaast worden er in Almelo andere aspecten genoemd die het werk minder leuk maken, zoals de verhouding tot het management (reeds genoemd), maar ook het feit dat het belang van het kind niet altijd voorop lijkt te staan.

Qua communicatie lijkt er in Zwolle veel openheid te zijn. Door de medewerkers in Almelo wordt de locatie Almelo beschreven als een organisatie met weinig openheid en veel 'roddel en achterklap'.

Al met al blijkt dus dat er ten aanzien van veel contextfactoren verschillen zijn tussen de locaties Almelo en Zwolle. Dit is mogelijk ook een belangrijke aanwijzing voor een algemeen cultuurverschil tussen de locaties Almelo en Zwolle. Het blijft bij veel contextfactoren de vraag in hoeverre deze invloed kunnen hebben op de opvatting van de respondent met betrekking tot Bewuste Beloning.



### 9.3.11 Conclusie ten aanzien van de tweede deelvraag

"Zijn er aanwijzingen voor een verschil in beleving van 'Bewuste Beloning' tussen de vestigingen (Almelo en Zwolle) en welke factoren spelen daarin een rol?"

Er zijn belangrijke aanwijzingen voor een verschil in beleving van Bewuste Beloning tussen Almelo en Zwolle. In Almelo staat men vrijwel collectief negatief ten opzichte van Bewuste Beloning. In Zwolle is ongeveer de helft positief en de andere helft negatief. In Almelo hangt de negatieve houding ten opzichte van Bewuste Beloning sterk samen met de negatieve verhouding ten opzichte van het management ten aanzien van de verdeling van Bewuste Beloning. Het gebrek aan vertrouwen in Almelo vindt waarschijnlijk zijn oorzaak in het feit dat het vertrouwen in het verleden door diverse incidenten is geschaad. In Zwolle wordt, in vergelijking met Almelo, veel meer het geluid gehoord dat Bewuste Beloning rechtvaardig en eerlijk is. In Zwolle worden de teamleiders ook erg gewaardeerd en vertrouwd ten aanzien van de verdeling van Bewuste Beloning.

Verder blijkt dat er een verschil is met betrekking tot het algemeen ervaren effect van Bewuste Beloning. In Zwolle wordt Bewuste Beloning veel meer gezien als een blijk van waardering dan in Almelo. In Almelo geloven sommige medewerkers dat sommige van hun collega's bepaalde activiteiten verrichten om maar in aanmerking te kunnen komen voor Bewuste Beloning. Dit werd niet in Zwolle genoemd. Tenslotte blijkt Bewuste Beloning binnen Almelo tot meer onvrede en onrust te leiden.

Daarnaast blijkt dat in Almelo meer mensen problemen hebben met Bewuste Beloning vanwege het 'waarom hij/zij wel en waarom hij/zij niet'-principe. Veel medewerkers in Almelo zijn van mening dat iedereen zijn of haar best doet. Van daaruit is het ook goed te verklaren dat veel medewerkers uit Almelo Bewuste Beloning graag in een meer collectieve vorm zien. Vanuit Zwolle zijn er ook medewerkers die Bewuste Beloning onrechtvaardig vinden om dezelfde redenen. Dit wordt in Zwolle echter in veel minder sterke mate naar voren gebracht. In Zwolle zijn juist ook medewerkers die stellen dat Bewuste Beloning individueel moet worden toegepast, omdat de beloning alleen in die vorm eerlijk is en omdat alleen via individuele toekenning een blijk van waardering gegeven kan worden.

Tenslotte blijkt dat er veel aanwijzingen zijn voor een *algemeen cultuurverschil* tussen Almelo en Zwolle. Op diverse punten worden de beide locaties anders getypeerd. Uiteraard zijn deze verschillende contextfactoren niet het onderwerp van deze scriptie. De cultuurverschillen kunnen in theorie echter wel bepalen hoe men in beide locaties denkt over Bewuste Beloning. Dit is echter slechts potentieel gebleken uit het feit dat de medewerkers van de Raad in Almelo zich collectief als harde werkers zien en daarom relatief meer het 'waarom hij/zij wel en waarom hij/zij niet'-principe aankaarten. Het blijft echter de vraag in hoeverre andere contextfactoren ook invloed kunnen hebben op de houding van medewerkers ten opzichte van Bewuste Beloning.



## 9.4 Aanbevelingen

### 9.4.1 Aanbeveling 1: Verdiep via een herbezinning de visie rondom Bewuste Beloning

Het is opvallend te noemen dat het formele doel van Bewuste Beloning onbekend is binnen de organisatie. Zelfs binnen diverse formele beleidsdocumenten wordt nergens vermeld wat het formele *doel* is van Bewuste Beloning. Het lijkt erop dat Bewuste Beloning ooit is ingevoerd en dat het in de daaropvolgende jaren is gecontinueerd zonder (formeel) vast te leggen *waarom* het instrument eigenlijk bestaat.

Het is voor de Raad echter heel belangrijk om visie te ontwikkelen rondom HR-instrumenten. *Waarom en waartoe bestaat Bewuste Beloning binnen de Raad?*

Het is niet zo dat de medewerkers van de Raad geen ideeën hebben over het doel van Bewuste Beloning. Het punt is alleen, dat iedere medewerker hier een persoonlijke interpretatie aan geeft. Ook hierin is het belangrijk dat bij iedereen binnen de Raad voor de Kinderbescherming bekend is *waarom* Bewuste Beloning er is. Pas dan kan het instrument ook optimaal effect hebben en kunnen speculaties over loyaliteitssturen verdwijnen. Het gezamenlijke vastgelegde doel is ook een ‘condicio sine qua non’ om de neuzen dezelfde kant op te krijgen.

Het feit dat er visie ontwikkeld moet worden rondom Bewuste Beloning, impliceert overigens niet dat het ook gecontinueerd moet worden. Visie rondom dit instrument betekent dat er zowel gezegd kan worden: ‘*we schaffen het af*’ als: ‘*we gaan er mee door*’ of: ‘*we passen het aan*’. Het punt is alleen dat het vervolgens heel duidelijk moet zijn *waarom* deze keuzes gemaakt worden.

De huidige gang van zaken is dat iedereen zijn eigen interpretatie en draai geeft aan het doel en het gebruik van Bewuste Beloning. Dit moet plaatsmaken voor een weloverwogen keuze om Bewuste Beloning wel, niet of gedeeltelijk toe te passen, binnen beter omschreven beleid en doel.

Bij het overwegen van deze keuzes dient de volgende overweging in acht genomen te worden. De doelen van de Raad voor de Kinderbescherming zijn kwalitatief van aard. Hierdoor zijn de prestaties moeilijk meetbaar. Dit zegt ook een grote groep medewerkers binnen de Raad voor de Kinderbescherming. Deze groep is mede hierdoor ontevreden over Bewuste Beloning. Daarom moet de vraag gesteld worden in hoeverre Bewuste Beloning überhaupt wel een passend instrument is binnen de Raad voor de Kinderbescherming. Wanneer het onmogelijk is prestaties te meten, kan Bewuste Beloning ook onmogelijk de juiste waardering voor de juiste prestatie geven. Het management moet zich daarom bezinnen op de vraag in hoeverre Bewuste Beloning wenselijk is binnen dit type organisatie.

Wanneer het antwoord op deze vraag voor het management een ‘ja’ is, kan er wellicht voor gekozen worden om jaarlijks per thema medewerkers bewust te belonen (zie paragraaf 7.14.9). Op deze manier kan het probleem van de moeilijk meetbare prestaties binnen de Raad wellicht grotendeels worden opgeheven, omdat iedere medewerker wel eens bewust beloond zal worden voor zijn of haar kwaliteiten. Deze oplossing is ook relevant, omdat blijkt dat teamleiders Bewuste Beloning toekennen om grond van uiteenlopende redenen. Met belonen op grond van thema’s wordt het mogelijk duidelijker op grond waarvan er bewust beloond wordt. Hierdoor krijgen de medewerkers meer duidelijkheid.

#### 9.4.2 Aanbeveling 2: *Communiqueer dat hét ideale prestatiebeloningssysteem niet bestaat*

Ten aanzien van Bewuste Beloning moet allereerst en vooral gerealiseerd worden dat hét 'ideale prestatiebeloningssysteem' niet bestaat. Het is irreëel om te denken dat er een systeem bestaat waarbij alle werknemers binnen de Raad tevreden zijn met Bewuste Beloning. Uit de onderzoeksgegevens blijkt dat de medewerkers Bewuste Beloning op verschillende wijze ervaren. Voor de één is Bewuste Beloning een oprechte blijk van waardering, voor de ander is Bewuste Beloning erg onrechtvaardig. Derhalve is het onmogelijk om via Bewuste Beloningsbeleid, het iedereen naar de zin te maken. Het is belangrijk om dit te communiceren binnen de organisatie. Ook wanneer het beleid rondom Bewuste Beloning wordt aangepast of afgeschaft, zal niet iedereen tevreden zijn. In die zin bestaat het prestatiebeloningsparadijs niet.

#### 9.4.3 Aanbeveling 3: *Pas het huidige Bewuste Beloningsbeleid hoe dan ook aan*

Hoewel hét ideale prestatiebeloningssysteem niet bestaat, is het zeer belangrijk dat de conclusies uit dit rapport niet terzijde worden geschoven. Sterker nog, ten aanzien van het huidige Bewuste Beloningsbeleid zijn te veel factoren verbonden, die aandacht en aanpassing verdienen. Het is dus sowieso sterk af te raden om het huidige Bewuste Beloningsbeleid te continueren. Hiervoor heeft het huidige beleid te veel negatieve effecten. Het huidige beloningsbeleid moet opnieuw onder de loep genomen worden en worden aangepast. Welke punten (onder andere) aangepast moeten worden, komt in de volgende paragrafen nader aan de orde.

#### 9.4.4 Aanbeveling 4: *Met Bewuste Beloning an sich is niets mis, maar betrek hierbij ook hygiënefactoren (voorwaarden)*

Met prestatiebeloning *an sich* is niets mis. Het blijkt dat Bewuste Beloning kan werken als waardering en motivering. Er zijn echter belangrijke voorwaarden (hygiënefactoren) waaraan voldaan moet worden, voordat Bewuste Beloning effectief kan zijn. Voorwaarden waar nu vaak niet aan wordt voldaan zijn:

1. Vertrouwen in het management (vooral in Almelo)
2. Teamleiders die de prestaties niet kunnen beoordelen (vooral in Almelo, maar ook in Zwolle)
3. Het hebben van een vaste en voor alle betrokkenen duidelijke procedure rondom prestatiebeloning
4. Prestatiebeloning op grond van meetbare criteria (hetgeen volgens veel respondenten überhaupt nauwelijks mogelijk is)

Gezien het feit dat er niet vaak voldaan wordt aan deze voorwaarden, dient de Raad de volgende stappen te ondernemen:

- a. In Almelo moet een grote slag gemaakt moeten worden om het vertrouwen tussen management en werkvloer te herstellen.
- b. De medewerkers moeten het gevoel krijgen dat de teamleiders hun prestaties (inhoudelijk) kunnen beoordelen. Er moet een oplossing worden bedacht voor het groeiende gevoel dat teamleiders geen zicht hebben op de prestaties van de medewerkers.
- c. De Raad moet zich opnieuw bezinnen op de procedure rondom Bewuste Beloning en hierin ook consequent één lijn trekken. Dit betekent niet automatisch dat de criteria heel erg strak geformuleerd dienen te worden. Het kan bijvoorbeeld ook betekenen dat de teamleiders in de toekomst juist enkel op grond van hun eigen inzicht bepalen wie er een Bewuste Beloning moeten krijgen (let op: het gaat hier om een *voorbeeld*). Het is aangaande deze voorwaarde alleen belangrijk dat de

- procedure vervolgens duidelijk wordt uitgelegd richting de medewerkers van de Raad. Daarbij is 'commitment' absolute noodzaak; dus moeten de teamleiders zich vervolgens ook stuk voor stuk houden aan de afgesproken procedure. Alleen op deze manier kan er opnieuw één lijn komen in het toepassen van Bewuste Beloning.
- d. Ten aanzien van de criteria hoeft waarschijnlijk niet veel te veranderen. Veel medewerkers stellen namelijk dat de prestaties per definitie niet of nauwelijks meetbaar zijn (zie paragraaf 9.4.1).

#### *9.4.5 Aanbeveling 5: Heroverweeg of Bewuste Beloning het instrument is waarmee medewerkers gewaardeerd moeten worden*

In de conclusie kwam een belangrijk motto naar voren: *'waarderen is meer dan belonen'*. Voor de medewerkers van de Raad heeft oprechte waardering het meest positieve effect op hun inzet. Hier dient de Raad dan ook de meeste aandacht voor te hebben. Hoewel Bewuste Beloning kán werken als een blijk van waardering, hoeft dit niet persé de weg te zijn die de Raad moet nemen. Het kan ook op heel andere manieren. De regelmatige schouderklopjes (het complimenteren in woord en geschrift) en kleine attenties (zoals af en toe een bosje bloemen of boekenbon) kunnen enorm stimuleren. Het belangrijkste voor de medewerkers is, dat zij (en hun prestatie) gezien worden. Dit kan alleen wanneer teamleiders doelbewust (mondellinge) waardering uitspreken naar hun medewerkers. Een belangrijke aanbeveling is dan ook om gedoseerd en regelmatig (mondellinge) waardering te geven aan de medewerkers, bijvoorbeeld tijdens het werkoverleg. Aandacht en erkenning blijken immers belangrijkere factoren te zijn dan een extra financiële waardering. Een (materiële) beloning dient altijd gepaard te gaan met mondelinge waardering.

Aansluitend is het de vraag of Bewuste Beloning niet in andere vormen aangeboden kan worden. In plaats van een financiële beloning, kan aan de medewerkers ook (variabele) vergoeding van opleidingen of cursussen aangeboden worden. Hierdoor stijgt tevens de employability van de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming. Uit deze andere vorm van beloning moet wel blijken dat het gaat om bewuste *waardering* van de medewerkers. Alleen zó kan dit instrument een optimaal effect hebben.

#### *9.4.6 Aanbeveling 6: Focus op de toekomst en niet op het verleden van Almelo*

Het is belangrijk om de negatieve cirkel van wantrouwen jegens het management met betrekking tot de verdeling van Bewuste Beloning te doorbreken. Veel van de huidige gevoelens en meningen vinden hun oorsprong waarschijnlijk in het verleden van de locatie Almelo. Het is nu belangrijk om hier niet te lang en te veel bij stil te staan. Er moet, om de situatie te optimaliseren, *vooruit* gedacht worden. Wat kan gedaan worden om het vertrouwen tussen management en werkvloer te optimaliseren? Het management van de locatie Overijssel dient de nodige energie en tijd te besteden aan het beantwoorden van deze vraag. Niet alleen om het effect van het Bewuste Beloningsbeleid te optimaliseren, maar ook om reeds genoemde negatieve elementen rondom de locatie Almelo te verbeteren.

#### *9.4.7 Aanbeveling 7: Schaf Bewuste Beloning (in de huidige vorm) binnen Almelo (tijdelijk) af*

Hoewel er niet al te lang moet worden stil gestaan bij de situatie van wantrouwen in Almelo, wil de onderzoeker wel de sterke aanbeveling doen om Bewuste Beloning in de huidige vorm in ieder geval tijdelijk af te schaffen binnen de locatie Almelo. De huidige Bewuste Beloningspraktijk heeft namelijk veel negatieve effecten binnen deze locatie.

Als eventueel alternatief kan voor Almelo tijdelijk gekozen worden voor een collectieve vorm van Bewuste Beloning, hetgeen in lijn is met de wens van veel medewerkers uit Almelo. Deze collectieve beloning zou dan vooral aangewend moeten worden om de situatie binnen de locatie Almelo te verbeteren.

Het nadeel van collectief belonen is echter, dat de individuele waardering van dit instrument verloren gaat, terwijl individuele motivering en waardering juist erg nodig zijn binnen de locatie Almelo. Tegelijkertijd levert de huidige vorm van individuele beloning in Almelo erg veel onrust op. Daarom moet daar voorlopig gewerkt worden aan andere vormen van individuele beloning, gecombineerd met het optimaliseren van (mondelinge) waardering. Misschien dat er op termijn, na een cultuurverandering, weer mogelijkheden zijn voor een bepaalde vorm van individuele Bewuste Beloning binnen de locatie Almelo.

#### *9.4.8 Aanbeveling 8: onderzoek de beleving van Bewuste Beloning binnen de afdeling van de administratie*

Binnen dit onderzoek is alleen gekeken naar de mening van de medewerkers van het primaire proces. De medewerkers van de administratie zijn niet meegenomen. Het is echter wel heel interessant om te bezien wat Bewuste Beloning doet binnen deze afdeling. Daarnaast zijn er twee medewerkers die gesteld hebben, dat Bewuste Beloning tot veel onrust leidt binnen de afdeling administratie. Om vast te kunnen stellen of dit inderdaad het geval is, is nader onderzoek gewenst.

## Hoofdstuk 10

### *Discussie*

#### 10.1 Vooraf

Na het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen en het geven van de aanbevelingen, staat in dit hoofdstuk het onderzoek zelf centraal. Dat wil zeggen dat in dit hoofdstuk het verrichte onderzoek reflecterend geanalyseerd en bediscussieerd wordt. Rondom dit onderzoek zijn namelijk vele afwegingen en keuzes gemaakt. Door het onderzoek bijvoorbeeld op het ene onderwerp te focussen, kon een ander onderwerp niet onderzocht worden. Daarnaast kunnen er rondom de analyse keuzes zijn gemaakt, die de onderzoeksresultaten hebben beïnvloed. In dit hoofdstuk zal besproken worden wat de sterke kanten zijn van dit onderzoek, maar ook wat punten van discussie zijn. Tenslotte zal besproken worden waar, naar aanleiding van dit onderzoek, toekomstig onderzoek zich op zou kunnen richten.

## 10.2 De sterke kanten van dit onderzoek

### 10.2.1 Opvallende en heldere conclusies

Dit onderzoek kenmerkt zich door opvallende en heldere conclusies. Deze conclusies zijn enerzijds belangrijk voor de Raad voor de Kinderbescherming en bieden anderzijds ook belangrijke inzichten en aanwijzingen voor verder wetenschappelijk onderzoek.

### 10.2.2 Sterke afbakening van het onderzoek

Het onderzoek is sterk afgebakend. Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen een specifieke sector (publiek), binnen een specifieke organisatie (de Raad voor de Kinderbescherming) en een specifieke respondentengroep (de medewerkers van het primaire proces). Het probleem van veel literatuur met betrekking tot prestatiebeloning is, dat veelal gesteld wordt, dat prestatiebeloning in algemene zin wel of niet 'werkt'. Het is echter belangrijk om ook te kijken naar de factoren waarbinnen prestatiebeloning zich afspeelt en waarom prestatiebeloning vervolgens wel of niet werkt. De factoren die rondom Bewuste Beloning spelen, zijn binnen dit onderzoek erg duidelijk. Derhalve kan met betrekking tot dit onderzoek ook een volledig intern geldige en intern generaliseerbare uitspraak gedaan worden.

### 10.2.3 Veel respondenten

De onderzoeker heeft voor dit onderzoek 32 respondenten gesproken. Dit zijn voor een kwalitatief onderzoek relatief veel mensen geweest. Hierdoor is een grote variëteit aan meningen en opvattingen naar boven gekomen. Op grond van de vele gesprekken die de onderzoeker gevoerd heeft, kan zeker gesteld worden dat er op basis van dit onderzoek intern geldige en intern generaliseerbare uitspraken gedaan kunnen worden.

### 10.2.4 Ervaren triangulatie door middel van groepsinterviews

De onderzoeker heeft ervoor gekozen om tevens groepsinterviews te gebruiken voor het onderzoek. De onderzoeker heeft daarbij ervaren dat door middel van deze groepsinterviews triangulatie kan plaatsvinden. Het feit dat twee tot drie medewerkers aanwezig waren bij het groepsgesprek, bood volgens de onderzoeker een significante meerwaarde ten opzichte van het individuele interview. Wanneer de onderzoeker een thema aankaartte, dan reageerden de verschillende respondenten hier primair op. De respondenten reageerden vervolgens ook weer op elkaar. Hierdoor werden bepaalde onderwerpen verder uitgediept. Elke respondent kon een andere kant rondom een besproken aspect aankaarten. Vervolgens konden de andere respondenten hier weer op reageren vanuit hun eigen ervaring. Tijdens de groepsgesprekken hebben de respondenten elkaar als het ware 'cues' gegeven, waar onderling voortdurend op gereageerd werd. Op deze manier begon de onderzoeker zelf steeds meer op de achtergrond te raken en begonnen de respondenten zelf nog meer na te denken over het onderwerp en bepaalde aspecten uit te diepen. Zonder de groepsgesprekken, zouden bepaalde onderwerpen veel minder zijn uitgediept. Met individuele gesprekken kan immers alleen de onderzoeker zelf de respondenten prikkelen om nieuwe informatie te geven. Middels de groepsgesprekken kregen de respondenten ineens vanuit één à twee richtingen prikkels om te reageren op onderwerpen rondom Bewuste Beloning (exclusief de rol van de onderzoeker). Doordat de groepsinterviews *gecombineerd* met individuele interviews hebben plaatsgevonden, alsmede doordat de onderwerpen zo uitvoerig zijn besproken én door het feit dat er bij individuele interviews waarschijnlijk andere informatie naar boven is gekomen, leidt de onderzoeker af, dat er door middel van de groepsgesprekken zeer waarschijnlijk triangulatie heeft plaatsgevonden.



### 10.3 Wat zijn punten van discussie binnen dit onderzoek?

#### 10.3.1 Sterke afbakening van het onderzoek

In paragraaf 10.2.2 kwam al naar voren, dat dit onderzoek sterk afgebakend is. Dit heeft echter ook nadelen tot gevolg. Het onderzoek kan weliswaar afgeleide waarde hebben voor ander onderzoek, in principe zijn de conclusies alleen geldig binnen de context van de Raad voor de Kinderbescherming regio Overijssel. Daarbij komt, dat de Raad voor de Kinderbescherming een specifieke vorm van prestatiebeloning hanteert (zie paragraaf 5.4.1). Deze vorm van prestatiebeloning is waarschijnlijk nergens anders te vinden. Het is daarom de vraag hoeveel (afgeleide) waarde dit onderzoek precies heeft voor andere organisaties.

#### 10.3.2 Beperkte onderzoeksgroep: de administratie buiten beschouwing

Helaas zijn met dit onderzoek geen administratief medewerkers onderzocht. Dit is wel degelijk echter een interessante groep medewerkers om te onderzoeken met betrekking tot prestatiebeloning. Uit het onderzoek kwam al naar voren dat relatief veel medewerkers van mening zijn dat criteria moeilijk op te stellen zijn, aangezien de prestaties moeilijk meetbaar zijn. Dit zou ook het geval kunnen zijn binnen een afdeling als de administratie. Daarnaast is het werk wellicht homogeen van aard, waardoor de prestatie van de ene persoon mogelijk minder verschilt van die van de andere persoon. Waarom het nuttig zou zijn om vervolgens de effecten van prestatiebeloning binnen deze afdeling te onderzoeken, wordt beschreven in paragraaf 10.4.

#### 10.3.3 De economische discipline onderbelicht

Dit onderzoek is voornamelijk verricht vanuit een psychologische invalshoek (zie paragraaf 1.3). Hoewel in het theoretisch kader ook economische onderzoeken genoemd en toegelicht zijn, zijn de meeste onderzoeken binnen het theoretisch kader toch voornamelijk psychologisch van aard. Wellicht dat uit de vergelijking tussen de praktijk en de literatuur (hoofdstuk 8) andere resultaten gekomen waren wanneer in hoofdstuk 6 voornamelijk economische invalshoeken centraal hadden gestaan.

Het hele onderzoek is overigens voornamelijk psychologisch van aard. Er is namelijk gekeken naar de *ervaring* van de medewerkers met Bewuste Beloning en naar het *ervaren* effect. Een feitelijk kwantitatief effect is derhalve niet gemeten. Wanneer dit onderzoek meer economisch van aard zou zijn geweest, dan zou het feitelijke kwantitatieve effect wellicht meer in kaart zijn gebracht. Tegelijkertijd is het kwantitatieve effect van Bewuste Beloning heel moeilijk te meten. Er zou dan namelijk op een bepaald moment een meting gedaan moeten worden, wat de prestatie van de organisatie is *zonder* prestatiebeloning. Vervolgens zou prestatiebeloning ingevoerd moeten worden. Na een vastgestelde tijdsperiode zou dan opnieuw de prestatie gemeten moeten worden, waarna bezien wordt of de prestatie verbeterd is. Los van het feit in welke mate of prestaties überhaupt te meten zijn (hetgeen in publieke organisaties vaak erg moeilijk is), blijft het binnen dit type onderzoek altijd de vraag in hoeverre *prestatiebeloning* ertoe heeft bijgedragen dat de prestatie van de organisatie verbeterd is.

Voor het huidige onderzoek bleek een kwantitatieve meting niet mogelijk. Dit kwam, omdat de prestaties van medewerkers moeilijk meetbaar zijn, omdat een meting zonder Bewuste Beloning niet mogelijk was en omdat niet met zekerheid viel vast te stellen wat de additionele bijdrage van Bewuste Beloning aan de prestatie van de organisatie was. Derhalve is gekozen om het *ervaren* effect in kaart te brengen. Dat dit vervolgens niets zegt over het *daadwerkelijke* effect van Bewuste Beloning is toe te schrijven aan '*limitations of research*'.



#### 10.3.4 *Het ontbreken van literatuurstudies*

In hoofdstuk 6 is zeer veel onderzoek rondom prestatiebeloning naar voren gekomen. Rondom prestatiebeloning is dan ook zeer veel onderzoek verschenen. Het theoretisch kader is echter geen uitputtende weergave van het wetenschappelijke onderzoek dat gedaan is naar prestatiebeloning. Binnen het theoretisch kader zijn ongetwijfeld sommige onderzoeken onderbelicht geraakt of zelfs niet aan de orde gekomen.

#### 10.3.5 *Sturing door de onderzoeker*

Daarnaast heeft er vanuit de onderzoeker ook sturing plaatsgevonden. Deze sturing heeft onder andere plaatsgevonden door de afbakening van het onderwerp en de onderzoeksgroep, door de inbreng van de onderzoeker tijdens de interviews en door de keuzes rondom de analyse van de interviews. Daarnaast is de vragenlijst (zie bijlage III) ook sturend van aard. Door bepaalde topics voor te leggen aan de respondenten, zijn er tevoren keuzes gemaakt en heeft er dus sturing plaatsgevonden. Door het ontbreken van een puur open interview, hebben de respondenten niet altijd vanuit zichzelf onderwerpen aangekaart. Het kan zijn dat respondenten daarom, als antwoord op de vraag van de onderzoeker, ter plekke iets bedacht hebben. Dit kunnen respondenten gedaan hebben, zonder dat zij eigenlijk een uitgesproken mening hadden over een bepaald onderwerp. Vanuit een open interview was de ervaring van medewerkers met betrekking tot Bewuste Beloning wellicht beter naar voren gekomen. Tegelijkertijd kan hierbij de kanttekening gemaakt worden dat het ook altijd de vraag is wat het betekent wanneer een respondent niets zegt over een bepaald onderwerp. In dat geval kan een respondent ook vergeten zijn, iets te vermelden. Aangaande dit punt kunnen dus zowel voor- als nadelen verbonden worden aan het houden van een semi-gestructureerd of een open interview.

#### 10.3.6 *Verskil in functies niet verder uitgewerkt*

Voor dit onderzoek is gekozen om zowel taakstrafcoördinatoren als raadsonderzoekers te vragen naar hun ervaring met Bewuste Beloning. Met betrekking tot dit onderzoek is er voor gekozen om deze twee type medewerkers samen te nemen en aan te duiden als de medewerkers van het primaire proces (zie paragraaf 4.4.4). Binnen het onderzoek is echter bewust niet meer gekeken of er verschillen zijn tussen deze twee type medewerkers. De onderzoeker heeft ook geen enkele aanwijzing gehad dat er een verschil zou kunnen zijn tussen deze twee type medewerkers. Doordat er echter geen analyse heeft plaats gevonden, valt niet uit te sluiten dat er toch een (al dan niet klein) verschil geconstateerd zou kunnen worden wanneer deze twee type medewerkers separaat worden geanalyseerd. Daar de respondenten zelf niet genoemd hebben dat hun functie invloed heeft op hoe zij Bewuste Beloning ervaren, zou nieuw kwantitatief onderzoek misschien nog verschil tussen beide onderzoeksgroepen kunnen aantonen.

#### 10.3.7 *De ervaring van de teamleider met Bewuste Beloning onvoldoende toegelicht*

Binnen dit onderzoek is de opvatting en ervaring van de teamleider rondom Bewuste Beloning diverse malen aan bod gekomen. De ervaring van de teamleiders met het *krijgen* van Bewuste Beloning is daarbij relatief onvoldoende aan bod gekomen, terwijl de teamleiders daarover wel degelijk een mening hebben gegeven. Deze ervaring van de teamleider is in vergelijking met de medewerkers van het primaire proces echter beperkt toegelicht. De reden hiervoor is, dat in de gesprekken met de teamleiders toch vooral (de manier van) het verdelen van Bewuste Beloning centraal heeft gestaan. Ondanks het feit dat de onderzoeker in de gesprekken met de teamleiders heeft aangegeven graag zowel de ervaring te horen van de teamleider met het *krijgen* van Bewuste Beloning, als het *geven* van Bewuste Beloning, heeft de ervaring van het

*krijgen* toch minder centraal gestaan tijdens deze interviews. De teamleiders hebben hier relatief minder over gesproken. De onderzoeker had het gesprek achteraf meer kunnen aansturen op de ervaring van de teamleider *zelf* met het *krijgen* van Bewuste Beloning.

#### *10.3.8 Niet onderzocht: de invloed van het wel of niet krijgen van Bewuste Beloning in het voorafgaande jaar*

In paragraaf 4.4.4 staat beschreven dat, volgens de administratieve gegevens van de Raad, de ene helft van de onderzoeksgroep wél een Bewuste Beloning heeft gekregen in 2007 en de andere helft niet. Sowieso is deze fifty-fifty verdeling eigenlijk geen goede afspiegeling van de totale populatie. In principe hebben slechts 30 tot 40 procent van de medewerkers van de Raad in 2007 een Bewuste Beloning gekregen. Wanneer het al dan niet gekregen hebben van Bewuste Beloning in 2007 effect heeft op hoe medewerkers Bewuste Beloning ervaren, zou de ervaring van de onderzoeksgroep anders kunnen zijn dan de ervaring van het hele personeelsbestand.

Het punt is echter dat het effect van het al dan niet gekregen hebben van Bewuste Beloning in 2007, überhaupt niet geanalyseerd is. De reden hiervoor is dat de onderzoeker hier geen enkele aanleiding voor gekregen heeft. Er waren medewerkers die in 2007 een Bewuste Beloning hebben gekregen, maar alsnog erg negatief waren ten opzichte van Bewuste Beloning en vice versa. Bovendien is het de vraag hoe betrouwbaar de administratieve gegevens van de Raad zijn (zie paragraaf 4.4.4).

Doordat echter niet expliciet onderzoek gedaan is naar dit punt kan nu echter niet met zekerheid gesteld worden dat het al dan niet gekregen hebben van Bewuste Beloning in het voorafgaande jaar (in dit geval 2007), effect heeft op hoe medewerkers Bewuste Beloning ervaren.

#### *10.3.9 Groepsgesprekken hebben de openheid tijdens de interviews wellicht belemmerd*

Tenslotte moet opgemerkt worden, dat de groepsinterviews wellicht ook nadelen met zich hebben meegebracht. De groepsinterviews hebben namelijk waarschijnlijk een zekere vorm van openheid in de weg gestaan. De medewerkers waren door de groepsinterviews niet geheel anoniem, er zaten immers collega's naast hen. Naast het feit dat er waarschijnlijk dingen *wel* gezegd zijn door de respondenten, omdat er gebruik is gemaakt van groepsinterviews (zie paragraaf 10.2.3), zijn er ook bepaalde onderwerpen waarschijnlijk *niet* genoemd vanwege de groepsinterviews. Bepaalde gevoelige persoonlijke opvattingen zijn wellicht niet aan bod gekomen tijdens de groepsinterviews. Daarnaast kan het zo zijn dat individuen niet geheel eerlijk voor hun mening hebben durven uitkomen en zich aangepast hebben aan de mening van de groep.

Hierbij dient wel de kanttekening gemaakt te worden, dat de groepsinterviews weliswaar hun beperkingen gehad kunnen hebben, maar dat juist de *combinatie* van individuele en groepsinterviews betreffende dit onderzoek voor een meerwaarde heeft gezorgd. Door verschillende methodes te gebruiken is mogelijk triangulatie ontstaan (zie tevens paragraaf 10.2.4).

#### 10.4 Waar kan, in navolging van dit onderzoek, in de toekomst verder onderzoek naar worden gedaan?

Er komen vanuit dit onderzoek verschillende interessante en belangrijke vervolgonderzoeken in beeld.

Allereerst is het wetenschappelijk gezien interessant om vanuit de versmalling (afbakening onderzoek) van dit onderzoek weer te gaan verbreden (uitbreiding onderzoek). De principes die in deze specifieke organisatie (de Raad voor de Kinderbescherming) gevonden worden, zouden over meerdere organisaties gemeten kunnen worden. De eerste stap zou dan bijvoorbeeld zijn om te kijken in hoeverre de principes uit dit onderzoek ook gelden voor meerdere andere publieke organisaties. Een tweede stap zou zijn om vervolgens dezelfde principes te meten onder meerdere private organisaties. Vervolgens kan er een vergelijking gemaakt worden tussen de bevindingen in de publieke organisaties en de bevindingen binnen de private organisaties. Wellicht kunnen vanuit deze vergelijking meer universele lessen rondom prestatiebeloning geleerd worden. Het is raadzaam om deze vervolgonderzoeken voornamelijk kwantitatief van aard te laten zijn. De principes die middels dit kwalitatieve onderzoek gevonden zijn, kunnen dan via kwantitatieve metingen getest worden binnen een groter geheel.

Verder zou het interessant zijn om in plaats van het *ervaren* effect het *kwantitatieve* effect van prestatiebeloning binnen publieke organisaties te meten. Dit soort type onderzoek is veel uitgevoerd binnen (qua taak en organogram vrij eenduidige) organisaties met sterk kwantitatieve organisatiedoelstellingen. Het zou een de uitdaging zijn om dit type onderzoek uit te voeren binnen publieke organisaties. Het lijkt echter dat dit type onderzoek binnen publieke organisaties vooralsnog niet mogelijk is. De prestaties binnen publieke organisaties zijn namelijk moeilijk meetbaar (zie paragraaf 10.3.3). Om diezelfde reden (de onmeetbaarheid van prestaties) zijn veel medewerkers binnen de Raad ontevreden over Bewuste Beloning (zie onder andere paragraaf 7.7.4).

Bovendien zou er, naar aanleiding van de discussie in paragraaf 10.3, onderzoek gedaan kunnen worden naar het effect dat het krijgen van prestatiebeloning in het voorafgaande jaar, heeft op het oordeel dat medewerkers geven ten opzichte van prestatiebeloning. Met andere woorden: door middel van dit type onderzoek zou er een eventueel effect gevonden kunnen worden wat aantoont dat het krijgen van prestatiebeloning in hoge mate leidt tot het *tevreden* zijn over dit instrument en het niet krijgen van prestatiebeloning automatisch leidt tot het *ontevreden* zijn over dit instrument. Binnen dit huidige onderzoek zijn er geen aanwijzingen gevonden voor dit effect. Wellicht dat toekomstig (kwantitatief) onderzoek hier wel uitspraken over zou kunnen doen.

Daarnaast zou het voor de theorie voor het toepassen van wetenschappelijk onderzoek interessant zijn om het punt van triangulatie door middel van groepsinterviews naast individuele interviews, verder uit te diepen. Hoewel de onderzoeker sterke aanwijzingen heeft gekregen voor triangulatie door middel van het toepassen van groepsinterviews naast individuele interviews, betekent dit niet automatisch dat dit ook triangulatie *is*. Er zou speciaal onderzoek gedaan kunnen worden om te vergelijken in hoeverre 'het groepsinterview naast het individuele interview' meer (of andere) informatie naar boven brengt dan enkel groepsinterviews of enkel individuele interviews. Wanneer dit uit toekomstig onderzoek zou blijken, zou daaruit ook de conclusie getrokken kunnen worden dat het voeren van een groepsinterview een andere onderzoeksmethode is dan een individueel interview.

Tenslotte kwam bij de aanbevelingen al naar voren, dat het interessant zou zijn om (de effecten van) prestatiebeloning bij administratief medewerkers te onderzoeken (zie paragraaf 9.4.9). Binnen het onderzoek zagen we ook dat het moeilijk meetbaar zijn van prestaties, veelal leidt tot een onrechtvaardige perceptie van Bewuste Beloning. Met betrekking tot administratieve werkzaamheden, zou het mogelijk kunnen zijn dat ook deze werkzaamheden moeilijk meetbaar zijn. Wanneer het administratieve werk echter wél meetbaar is, dan is het werk mogelijk homogeen van aard. Dit kan betekenen dat de prestatie van de ene medewerker wellicht weinig verschilt van de prestatie van de andere medewerker. Het is derhalve interessant om dan te kijken wat een instrument als prestatiebeloning vervolgens doet binnen een dergelijke afdeling. Wellicht kan uit dit type onderzoek geconcludeerd worden dat prestatiebeloning moeilijk kan worden toegepast wanneer prestaties niet meetbaar zijn. Een andere optie is dat uit dit toekomstige onderzoek blijkt dat op een administratieve afdeling het *'waarom hij/zij wel en waarom hij/zij niet'*-principe sterk naar voren komt, wanneer er weinig verschil in prestatie is tussen de verschillende medewerkers.

## Literatuurlijst

Allen, N.J., Meyer, J.P., (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of occupational psychology*, Vol.63, p.1-18

Argyris, C., (1998), Empowerment: the emperor's new clothes, *Harvard Business Review*, Vol.76, afl.3, p.98-105

Baker, G.P., (1992), Incentive Contracts and Performance Measurement, *Journal of Political Economy*, Vol.100, afl.3, p.598-614

Baker, G.P., Jensen, M.C., Murphy, K.J., (1987), Compensation and incentives: practice vs. theory, *The journal of finance*, Vol.43, No.3, p.593-616

Beardwell, J., Claydon, T., (2007), 'Human Resource Management – a contemporary approach', vijfde druk, Essex: Pearson Prentice Hall

Berenschot, Twisk, T., Boonstra, J.T., Kas, E., Brunschot, A. van, Putten, M. van, (2005), *Prestatiebeloning in de publieke sector*, Utrecht: Berenschot

Boeije, H., (2005), *Analyseren in kwalitatief onderzoek – denken en doen*, Purmerend: Boom Onderwijs

Bordewijk, P., (2001), Publieke sector vraagt vooral toewijding, *Binnenlands Bestuur*

Boxall, P., Purcell, J., (2003), 'Strategy and Human Resource Management', New York: Palgrave MacMillan

Brereton, M., Temple, M., (1999), The new public service ethos: an ethical environment for governance, *Public Administration*, Vol. 77, afl.3, p.455-475

Bruijn, H. de, Helden, G.J. van, (2007), Effectieve prestatie management bij professionele organisaties in de publieke sector, *Overheidsmanagement*, jaargang 20, nr. 1, p.20-27

Burger, N., Spijkerboer, J., Tjon-a-tsien, A., Wamsteker, I., (2005), Diversiteit belicht – een postmoderne visie op de Raad voor de Kinderbescherming Zwolle, Universiteit Utrecht - USBO

Burgess, S., Ratto, M., (2003), The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence, *Leverhulme Centre for Market and Public Organisation*, University of Bristol

Chillemi, O., (2007), Competitive versus collective incentive pay: does workers' mutual concern matter?, *Economic Theory*, Vol.35, p.175-186

Deci, E.L., Ryan, R.M., (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A., (1991), *The philosophy of research design*, Londen; Sage

Eisenberger, R., Cameron, J., (1996), Detrimental effects of reward, *American Psychologist*, Vol.51, afl.11, p.1153-1167

Frey B.S., Jegen, R., (2001), Motivation Crowding Theory, *Journal of Economic Surveys*, Vol.12, afl.4, p.115-132

George, J.M., Jones, G., (2002), *Organizational Behavior*, Third edition, New Jersey: Pearson Education

Gibbons, R., (1998), Incentives in organizations, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol.12, afl.4, p.115-132

Glaser, B.G., (1992), *Basics of grounded theory analysis: emergence vs. forcing*, Mill Valley: Sociology Press

Gould-Williams, J., (2003), The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, afl.1, p.28-54

Hertzberg, F., (2003), One more time: how do you motivate employees?, *Harvard business review*, Vol. 81, p.87-96

Hoerr, T.R., (1998), A case for merit pay, *Phi Delta Kappan*, Vol. 80, afl.4, p.326-328

Jacques, E., Caskon, K., (1994), *Human capability: study of individual potential and its application*, Londen: Gower

Janey, C.B., (1996), Incentive pay – a logical step toward teacher accountability, *Education Week*, Vol. 16, Issue 10

Jenkins, M., Coens, T., (2002), *Beoordelen functioneert dat?*, San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers

Julnes, P. L. de, (2006), Performance management - an effective tool for government accountability? The debate goes on, *Evaluation*, Vol.12, No.2, p.219-235

Kluytmans, F. et al., (2001), *Leerboek personeelsmanagement*, vierde druk, Groningen: Wolters-Noordhoff

Kohn, A., (1993), Why incentive plans cannot work, *Harvard Business Review*, Vol. 71, afl.5, p.54-63

Kouzes, J., Posner, B.Z., (1999), Een hart onder de riem – hoe kan ik anderen erkenning geven en belonen?, Schiedam: Striptum Books

Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R., Johnson, E.C., (2005), Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, *Personnel Psychology*, 58, 281-342.



Laan, D. van der, (2006), Zelfstandige bestuursorganen – belichaming van de markt of van de klassieke bureaucratie?, Masterscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam

Lancaster, P. L., (1994), Incentive pay isn't good for your company, *INC*, Vol.16, Issue 9 (verkregen via website [www.inc.com](http://www.inc.com))

Lazear, E.P., (1998), *Personnel economics for managers*, Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Locke, E.A., Feren, D.B., McCaleb, V.M., Shaw, K.N., Denny, A.T., (1980), The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance, In: Duncan, K.D. Gruneberg, M.M., Wallis, D. (red.), *Changes in Working Life*, New York: John Wiley and Son

Luhmann, N., (1995), *Subjektets nykker og spørgmålet om mennesket*, Copenhagen: Forlaget Politisk Revy

Lyons, S.T., Duxbury, L.E., Higgins, C.A., (2006), A comparison of the values and commitment of private sector, public sector and parapublic sector employees, *Public Administration Review*, Vol.66, afl.4, p.605-618.

Mardsen, D., (2003), Perspectives on performance pay in government organizations: a short review of history, research and theory so far, and main trends in OECD member countries, *Public Management Committee OECD*

Mardsen, D., French, S., (1998), What a performance: performance related pay in the public services, *Centre for Economic Performance*, London: London School of Economics and Political Science

Mardsen, D., French, S., Kuno, K., (2001), Does performance pay de-motivate, and does it matter, *Centre for Economic Performance*, London: London School of Economics and Political Science

Maslow, A.H., (1943), A theory of human motivation, *Psychological Review*, vol. 50, p.370-396

Maso, I., Smaling, A., (1998), *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*, Amsterdam: Boom

Meyer, H.H., Kay, E., French, J., (1965), Split roles in performance appraisal, *Harvard Business Review*, Vol. 43, afl.1, p.123-129

Mok, A.L., (2004), *Arbeid, bedrijf en maatschappij*, vierde druk, Groningen | Houten: Wolters-Noordhoff

Noordegraaf, M., (2004), *Management in het publieke domein*, Bussum: Coutinho

Noordegraaf, M., Teeuw, M.M., (2003), Publieke identiteit – eigentijds organiseren in de publieke sector, *Bestuurskunde*, nr.1, p.2-13



Osterloh, M., Frey, B.S., (2002), Does pay for performance really motivate employees?, In: Neely, A., *Business Performance Measurement – theory and practice*, Cambridge University Press, p. 107-122

Perry, J.L., (2000), Bringing society in: towards a theory of Public Service Management, *Journal of Public Administration Research and Theory*

Perry, J.L., Wise, L.R., (1990), The motivational bases of public service, *Public Administration Review*, Vol.50, afl.3, p.367-373

Pfeffer, J., (1998), Six dangerous myths about pay, *Harvard Business Review*, Vol.76, afl.3, p.109-119

Prendergast, C., (1999), The provision of incentives in firms, *Journal of Economics*, Vol.37, afl.1, p.7-64

Rainey, H.G., (2003), *Understanding and managing public organizations*, Third Edition, San Francisco: Jossey-Bass

Rennison, B.W., (2007), Cash codes and complexity: new adventures in the public management of pay scales, *Scandinavian journal of management*, Vol. 23, afl.2, p.146-167

Ringeling, A., (2004), *Het imago van de overheid – de beoordeling van prestaties van de publieke sector*, 2<sup>e</sup> druk, Den Haag: Elsevier

Rollinson, D., (2005), *Organization behaviour and analysis as an integrated approach*, Harlow: Pearson Education Limited

Rynes, S.L., Gerhart, B., (2000), *Compensation in organizations: current research and practice*, San Francisco: Jossey-Bass

Rynes, S.L., Colbert, A.E., Brown, K.G., (2002), HR professionals' belief about effective human resource practices: correspondence between research and practice, *Human Resource Management*, Vol. 42, afl.2, p.149-174

Rynes, S.L., Gerhart, B., Parks, L., (2005), Personnel Psychology: Performance evaluation and pay for performance, *Annual Review Psychology*, Vol.56, p.571-600

Sas, E. van, (1999), Prestatiebeloning en het poldermodel – een analyse van persoonsgebonden variabele beloning in CAO's

Steijn, B., (2006), Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie, *Bestuurswetenschappen*, Vol.6, afl.6, p.444-466

Strauss, A.L., Corbin, J., (1994), Grounded theory methodology: an overview, In: Denzin, N.L. & Lincoln, Y.S. (red.), *Handbook of qualitative research*, London: Sage Publications, pp.273-285

Thierry, H., (2002), *Beter belonen in organisaties*, Assen: Koninklijke van Gorcum

Tosi, H.L., Werner, S., Katz, J.P., Gomez-Meija L.R., (2000), How much does performance matter? A meta-analysis of CEO Pay studies, *Journal of management*, Vol. 26, no.2, p.301-399

Wald, D.S., (2007), Problems with performance related pay in primary care, *British Medical Journal*, Vol. 335, Issue 7619, p.523

Weitzman, M., (1980), The 'Ratchet Principle' and Performance Incentives, *Bell Journal of Economics*, Vol. 11, afl.1, p.302-308

Willems, I., Janvier, R., Henderick, E., New pay in European civil services: is the psychological contract changing?, *The international journal of public sector management*, Vol.19, afl.6, p.609-621

Wit, B. de, Meyer, R., Breed, K., (2000), Strategisch management van publieke organisaties – de overhead in paradoxen, Utrecht: Lemma B.V.

Wright, B.E., (2001), The role of work context in work motivation: a public sector application of goal and social cognitive theories, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.14, afl.1, p.59-78

## **Algemene beleidsdocumenten**

CPB Document, (2004), Centrale doelen, decentrale uitvoering – over de do's and don'ts van prestatieprikkels voor semi-publieke instellingen

OECD Rapport, (1996), Performance management in government – contemporary illustrations, *Public Management Occasional Papers*, No. 9

OECD Rapport, (2004), Performance-related pay policies for government employees: main trends in OECD member countries

OECD Rapport, (2003), Performance-related pay of government employees: assessing reforms across OECD member countries, *Public Management Committee*

## **Beleidsstukken Raad voor de Kinderbescherming**

*Bewust Belonen Functioneringsgratificaties*, 14 oktober 2003, Raad voor de Kinderbescherming directie oost

Ijzerman, H., Son, R. van, 21 december 2006, *Prestatie en gedrag, oordeelsvermogen en belonen*, Den Haag: P&O van de Ministerie van Justitie

Kleistra, J., 7 mei 2008, *Memo criteria bewust belonen aan OR Overijssel*

Linden, I. van der, 8 januari 2008, *Memo Criteria Bewust Belonen aan RMT Overijssel*

Manuel, K.A.H., 21 juni 2007, *Uitvoering Circulaire Prestatie en gedrag, oordeelsvorming en belonen*

*Meerjarenbeleidsplan Raad voor de Kinderbescherming, 2005-2008*

*Over de Raad voor de Kinderbescherming*, februari 2004, Ministerie van Justitie – Raad voor de Kinderbescherming

Verhagen, H., 5 oktober 2005, *Ambitiedocument vernieuwing HRM aan programmamanager vernieuwing HRM*

Vernieuwing HRM Justitie 2007-2008, 13 maart 2007, *Behouden vaart*

## **Interviews**

Interview P&O-medewerker Raad voor de Kinderbescherming, 17 april 2008

Bespreking OR, 15 januari 2008

## **Internet**

Artikel over de historie van de Raad voor de Kinderbescherming, <http://www.kinderbescherming.nl/fbi/flexpage/flexpage.asp?id=35>, geraadpleegd 10 januari 2008

## Nawoord

Bij het tot stand brengen van dit onderzoek hebben verschillende personen hun medewerking verleend. Graag wil ik, onderzoeker, in dit nawoord enkele personen expliciet bedanken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar Dr. Rik van Berkel, mijn begeleider van de Universiteit Utrecht. Rik, enorm dank voor alle steun, jouw stimulerend commentaar en de inzichten die je mij hebt gegeven tijdens het uitvoeren van dit onderzoek. Het was mij een leerzaam genoeg om samen met jou dit onderzoek vorm te geven en hierover van gedachten te wisselen. Jouw scherpe analyses leverden zeer nuttige meerwaarde aan dit onderzoek. Gedurende het onderzoek heb ik ervaren dat je zowel oog hebt voor het grote geheel, alsmede oog voor detail. Kortom, mede dankzij jouw ondersteuning heeft dit onderzoek zijn huidige vorm kunnen krijgen.

Daarnaast wil ik gaarne Prof. Dr. Peter Leisink bedanken. Allereerst voor het kritisch lezen en beoordelen van mijn afstudeerscriptie. Daarnaast wil ik hem graag bedanken voor de boeiende colleges die hij gaf over de publieke dimensie van Strategisch Human Resource Management-vraagstukken en het becommentariëren van mijn paper hieromtrent (zie bijlage IX). Voor mij waren zijn colleges zeer aansprekend en ze boden mij extra inzicht rondom het thema van mijn onderzoek. Peter, hartelijk dank voor jouw ondersteuning.

Verder wil ik graag mijn begeleider vanuit de Raad voor de Kinderbescherming, Ben Dogger, bedanken. Ben, dank voor alle hulp en input die je mij gedurende het onderzoek hebt gegeven. Daarnaast bedank ik graag de andere medewerkers van de OR van de Raad voor de Kinderbescherming die bij dit onderzoek betrokken zijn geweest; Inge Post en Marike van de Nes. Mijn dank gaat ook uit naar drs. Herman Klein, voor zijn geleverde input tijdens het overleg met de OR. Tenslotte bedank ik graag P&O-medewerker Ingrid van der Linde van de Raad voor de Kinderbescherming. Ingrid, bedankt voor jouw ondersteuning tijdens het onderzoek en de uitleg die je mij hebt gegeven over de Raad voor de Kinderbescherming. Mede door gesprekken met jou heb ik meer inzicht gekregen hoe de Raad voor de Kinderbescherming als geheel functioneert.

Verder wil ik graag alle respondenten bedanken die hebben meegeholpen aan dit onderzoek. Hoewel jullie mij flink aan het werk hebben gezet, -het uittikken van alle interviews leverde maar liefst 180 pagina's aan tekst op-, heb ik vooral erg genoten van alle gesprekken. Al jullie boeiende verhalen en uitgesproken meningen maakten dit onderzoek voor mij erg interessant. Daarbij is mij jullie grote bereidheid om mee te werken aan dit onderzoek, opgevallen. Van een dermate grote bereidwilligheid kan menig onderzoeker dromen, is mijn hartelijke overtuiging.

Daarnaast bedank ik graag nog enkele personen uit mijn directe omgeving. Allereerst bedank ik graag mijn lieve vrouw Lisette voor haar onvoorwaardelijke steun die zij mij heeft gegeven tijdens het uitvoeren van dit onderzoek. Lisette, dank voor je grote liefde, je aandacht en al je bemoedigingen. Het is gaaf om te merken dat je in mij gelooft en mij aanmoedigt in mijn kwaliteiten. Maar ook alle lekkere tussendoortjes waren voor mij een blijk van liefde en een aansporing om net dat stapje extra te doen. Het is voor mij onbetaalbaar om jou als levensmaatje naast me te hebben staan.

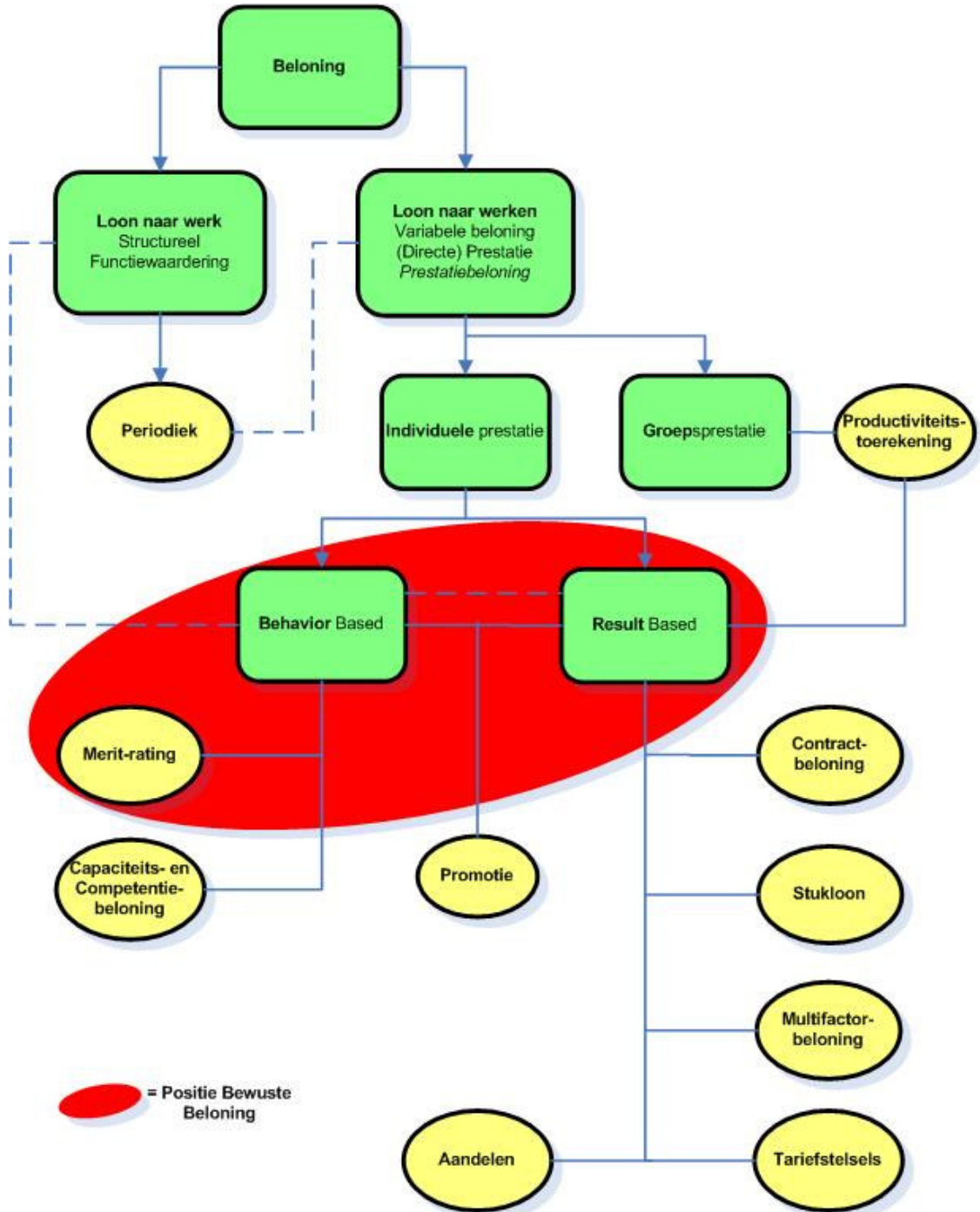


Ook mijn ouders wil ik graag bedanken voor hun steun tijdens het uitvoeren van dit onderzoek. Allereerst wil ik hen bedanken dat zij altijd achter mij staan en zij mij ook bevestigen in mijn capaciteiten. Lieve mam, dank voor al je lieve e-mails, je luisterend oor en je bemoediging. Lieve pap, dank voor je bemoediging, je vele input en het uitwisselen van gedachten omtrent dit onderzoek. Het is gaaf om (gedeeltelijk) in jouw (wetenschappelijke) voetsporen te kunnen treden. Lieve ouders, het is fijn om te merken dat ik altijd bij jullie terecht kan. Dank dat jullie er onophoudelijk voor mij zijn.

Tenslotte, en bovenal, dank ik mijn hemelse Vader voor de steun die Hij mij heeft gegeven. Niet alleen tijdens het uitvoeren van dit onderzoek, maar ook in mijn afgelopen studie jaren. Hij was er altijd en met Hem ben ik nooit alleen. Graag ga ik met Hem mijn verdere toekomst tegemoet.

# Bijlage I

## Variatie in beloning en positionering Bewuste Beloning



## Bijlage II

*Alfabetische lijst met afkortingen en betekenis*

### **HBS: Herinrichting Besturingstructuur**

In 2005 uitgevoerde reorganisatie binnen de Raad voor de Kinderbescherming. Met de reorganisatie heeft er een omschakeling plaats gevonden van een gedifferentieerd beleid naar een centraal beleid. Na de reorganisatie is de Raad een plattere organisatie geworden waarbij het Landelijk Bureau van de Raad centraal is komen te staan. De verschillende locaties hebben echter nog wel steeds ruimte om eigen prioriteiten te stellen.

### **NPM: New Public Management**

Het gaat met NPM globaal om het efficiënter laten opereren van overheidsinstellingen.

### **PSM: Public Service Management**

Deze theorie houdt in dat de motivatie om de publieke zaak te dienen medewerkers binnen de publieke sector onderscheidde van medewerkers in de private sector.

### **TLO: Teamleidersoverleg**

Overleg dat om de zoveel tijd gevoerd wordt door de teamleiders. Binnen dit overleg wordt ook besproken wie er een Bewuste Beloning dienen te krijgen.



## Bijlage III

### Ontwikkeling in de vragenlijst

#### VERSIE 1

#### Algemene vragenlijst

#### Medewerker primair proces

##### Algemeen

- Hoeveel jaar werkt u bij de RvdK?
- Waarom bent u bij de RvdK gaan werken?
- Is (die) verwachting uitgekomen?
- Werkt u naar tevredenheid bij de Raad?

##### Bewuste Beloning

- Bent u in het verleden wel eens bewust beloond?
  
- *Wat is volgens u het doel van het BB-beleid?*
- Hoe staat u daar tegenover?
- Wordt dit doel gerealiseerd volgens u?
  
- *Hoe staat u verder tegenover het Bewuste Beloningsbeleid van de Raad voor de Kinderbescherming?*
- Hoe ervaart u 'Bewust Belonen' binnen de Raad voor de Kinderbescherming?
- Waarom ervaart u dit zo?
  
- *Heeft BB effect op uw functioneren?*
- Waarom wel/niet?
  
- *Motiveert BB u?*
- Waarom wel/niet?
- Wat motiveert u om tot een optimale prestatie te komen?
  
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' hetzelfde moeten blijven?
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' moeten veranderen?

## VERSIE 2

### Medewerker primair proces

### Vragenlijst individuele gesprekken

#### Vooraf

- Opnemen ok?
- Bedanken
- Nogmaals uitleg waarom onderzoek.
- Afbakening BB verduidelijken (BB=extra beloning op grond van prestatie)
- Eerst algemene vragen, dan vragen over BB
- Uw ervaring staat voorop, dus voornamelijk open vragen.
- Interview wordt anoniem verwerkt
- Nog vragen?

#### Algemeen

- Hoeveel jaar werkt u bij de RvdK?
- Waarom bent u bij de RvdK gaan werken?
- Is (die) verwachting uitgekomen?
- Werkt u naar tevredenheid bij de Raad?

#### Bewuste Beloning

- Bent u in het verleden wel eens bewust beloond?
- *Wat is volgens u het doel van het BB-beleid?*
- Wordt dit doel gerealiseerd volgens u?  
Hoe staat u daar tegenover? Wat vindt u van dit doel?
- *Hoe staat u verder tegenover Bewust Belonen zoals dat binnen de Raad voor de Kinderbescherming wordt vorm gegeven?*  
Hoe ervaart u 'Bewust Belonen' binnen de Raad voor de Kinderbescherming?  
Waarom ervaart u dit zo?
- *Heeft BB effect op uw functioneren?*  
Waarom wel/niet?
- *In hoeverre draagt BB bij aan uw werkmotivatie?*
- Waarom wel/niet?
- Wat motiveert u om tot een optimale prestatie te komen?
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' hetzelfde moeten blijven?
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' moeten veranderen?

#### Topics

1. Motivatie  
*Wat motiveert u om binnen de RvdK te werken?*  
*Wat is uw werkmotivatie?*  
*Sluit BB daarop aan?*
2. Omvang van de beloning  
*Wat vindt u van de omvang van BB?*
3. Criteria: meetbaar/duidelijk  
*Wat vindt u van de criteria waarop BB wordt?*  
*Vindt u ze meetbaar?*  
*Zijn de criteria voor u duidelijk/helder?*  
*Zijn de criteria volgens u eerlijk?*  
*Wat vindt u hier van?*
4. Oordeelkundig vermogen teamleider  
*Bent u van mening dat uw teamleider tot een goed oordeel over uw prestatie kan komen?*  
*Wat vindt u hier van?*
5. Transparantie  
*Is het voor u helder wie waarom BB is?*  
*Wat vindt u hier van?*
6. Eerlijke beloning  
*Vindt u dat u eerlijk BB wordt binnen de RvdK?*

## VERSIE 2

### Teamleider

### Vragenlijst individuele gesprekken

#### Vooraf

- Opnemen ok?
- Bedanken
- Nogmaals uitleg waarom onderzoek.
- Afbakening BB verduidelijken (BB=extra beloning op grond van prestatie)
- Eerst algemene vragen, dan vragen over BB
- Uw ervaring staat voorop, dus voornamelijk open vragen.
- Interview wordt anoniem verwerkt
- Nog vragen?

#### Algemeen

- Hoeveel jaar werkt u bij de RvdK?
- Waarom bent u bij de RvdK gaan werken?
- Is (die) verwachting uitgekomen?
- Werkt u naar tevredenheid bij de Raad?

#### Bewuste Beloning

- Bent u zelf in het verleden wel eens bewust beloond?
- *Wat is volgens u het doel van het BB-beleid?*
  - Wordt dit doel gerealiseerd volgens u?
  - Hoe staat u daar tegenover? Wat vindt u van dit doel?
- *Hoe staat u verder tegenover Bewust Belonen zoals dat binnen de Raad voor de Kinderbescherming wordt vorm gegeven?*
  - Hoe ervaart u 'Bewust Belonen' binnen de Raad voor de Kinderbescherming?
  - Waarom ervaart u dit zo?
  - Hoe staan uw medewerkers volgens u tegenover Bewuste Beloning?
- *Heeft BB effect op het functioneren van uw medewerkers?*
- *Heeft BB effect op uw eigen functioneren?*
  - Waarom wel/niet?
- *In hoeverre draagt BB bij aan de werkmotivatie van uw medewerkers?*
- *In hoeverre draagt BB bij aan uw werkmotivatie?*
  - Waarom wel/niet?
  - Wat motiveert u om tot een optimale prestatie te komen?
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' hetzelfde moeten blijven?
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' moeten veranderen?

#### Topics

7. Motivatie
  - *Wat motiveert u om binnen de RvdK te werken?*
  - *Wat is uw werkmotivatie?*
  - *Sluit BB daarop aan?*
8. Omvang van de beloning
  - *Wat vindt u van de omvang van BB?*
9. Criteria: meetbaar/duidelijk
  - *Wat vindt u van de criteria waarop BB wordt?*
  - *Vindt u ze meetbaar?*
    - *Wat vindt u hier van?*
    - *Zijn de criteria duidelijk/helder?*
    - *Wat vindt u hier van?*
    - *Zijn de criteria volgens u eerlijk?*
    - *Wat vindt u hier van?*
    - *Hoe staan de medewerkers volgens u tegenover de criteria?*
10. Oordeelkundig vermogen teamleider
  - *Bent u van mening dat u tot een goed oordeel over de prestaties van uw medewerker kan komen?*
11. Transparantie
  - *Communiqueert u naar medewerkers wie waarom wel/niet bewust beloond wordt?*
    - *Waarom wel/niet?*
  - *Weet u in hoeverre andere teamleiders bewust beloond worden en waarom?*
    - *Wat vindt u hier van?*
12. Eerlijke beloning
  - *Vindt u dat u eerlijk BB wordt binnen de RvdK?*
    - *Hoe denken de medewerkers hier volgens u over?*

### VERSIE 3

#### Medewerker primair proces

#### Vragenlijst individuele gesprekken

##### Vooraf

- Opnemen ok?
- Bedanken
- Nogmaals uitleg waarom onderzoek.
- Afbakening BB verduidelijken (BB=extra beloning op grond van prestatie)
- Eerst algemene vragen, dan vragen over BB
- Uw ervaring staat voorop, dus voornamelijk open vragen.
- Interview wordt anoniem verwerkt
- Nog vragen?

##### Algemeen

- Hoeveel jaar werkt u bij de RvdK?
- Waarom bent u bij de RvdK gaan werken?
- Is (die) verwachting uitgekomen?
- Werkt u naar tevredenheid bij de Raad?
- Kunt u iets vertellen over uw werkzaamheden?
- Zou u een korte omschrijving van deze locatie kunnen geven?
- Kunt u een typering van deze organisatie geven?

##### Bewuste Beloning

- Bent u in het verleden wel eens bewust beloond?
- *Wat is volgens u het doel van het BB-beleid?*
  - Wordt dit doel gerealiseerd volgens u?
  - Hoe staat u daar tegenover? Wat vindt u van dit doel?
- *Hoe staat u verder tegenover Bewust Belonen zoals dat binnen de Raad voor de Kinderbescherming wordt vorm gegeven?*
  - Hoe ervaart u 'Bewust Belonen' binnen de Raad voor de Kinderbescherming?
  - Waarom ervaart u dit zo?
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' hetzelfde moeten blijven?
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' moeten veranderen?
- *Heeft BB effect op uw functioneren?*
  - Waarom wel/niet?
- *In hoeverre draagt BB bij aan uw werkmotivatie?*
  - Waarom wel/niet?
  - Wat motiveert u om tot een optimale prestatie te komen?
- In hoeverre is BB volgens u een 'issue' binnen de organisatie?
- In hoeverre vindt u dat BB rechtvaardig wordt toegekend?
- In hoeverre draagt u andere collega's aan voor BB?

##### Topics

13. Motivatie
  - *Wat motiveert u om binnen de RvdK te werken?*
  - *Wat is uw werkmotivatie?*
  - *Sluit BB daarop aan?*
14. Omvang van de beloning
  - *Wat vindt u van de omvang van BB?*
15. Criteria: meetbaar/duidelijk
  - *Wat vindt u van de criteria waarop BB wordt?*
  - *Vindt u ze meetbaar?*
  - *Zijn de criteria voor u duidelijk/helder?*
  - *Zijn de criteria volgens u eerlijk?*
  - *Wat vindt u hier van?*
16. Oordeelkundig vermogen teamleider
  - *Bent u van mening dat uw teamleider tot een goed oordeel over uw prestatie kan komen?*
  - *Wat vindt u hier van?*
17. Transparantie
  - *Is het voor u helder wie waarom BB is?*
  - *Wat vindt u hier van?*
18. Eerlijke beloning
  - *Vindt u dat u eerlijk BB wordt binnen de RvdK?*

### VERSIE 3

#### Teamleider - Vragenlijst individuele gesprekken

##### Vooraf

- Opnemen ok?
- Bedanken
- Nogmaals uitleg waarom onderzoek.
- Afbakening BB verduidelijken (BB=extra beloning op grond van prestatie)
- Eerst algemene vragen, dan vragen over BB
- Uw ervaring staat voorop, dus voornamelijk open vragen.
- Interview wordt anoniem verwerkt
- Nog vragen?

##### Algemeen

- Hoeveel jaar werkt u bij de RvdK?
- Waarom bent u bij de RvdK gaan werken?
- Is (die) verwachting uitgekomen?
- Werkt u naar tevredenheid bij de Raad?
- Kunt u iets vertellen over uw werkzaamheden?
- Zou u een korte omschrijving van deze locatie kunnen geven?  
Kunt u een typering van deze organisatie geven?

##### Bewuste Beloning

- Bent u zelf in het verleden wel eens bewust beloond?
- *Wat is volgens u het doel van het BB-beleid?*  
Wordt dit doel gerealiseerd volgens u?  
Hoe staat u daar tegenover? Wat vindt u van dit doel?
- *Hoe staat u verder tegenover Bewust Belonen zoals dat binnen de Raad voor de Kinderbescherming wordt vorm gegeven?*  
Hoe ervaart u 'Bewust Belonen' binnen de Raad voor de Kinderbescherming?  
Waarom ervaart u dit zo?  
Hoe staan uw medewerkers volgens u tegenover Bewuste Beloning?
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' hetzelfde moeten blijven?
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' moeten veranderen?
- *Heeft BB effect op het functioneren van uw medewerkers?*
- *Heeft BB effect op uw eigen functioneren?*  
Waarom wel/niet?
- *In hoeverre draagt BB bij aan de werkmotivatie van uw medewerkers?*
- *In hoeverre draagt BB bij aan uw werkmotivatie?*  
Waarom wel/niet?  
Wat motiveert u om tot een optimale prestatie te komen?
- In hoeverre is BB volgens u een 'issue' binnen de organisatie?
- In hoeverre vindt u dat BB rechtvaardig wordt toegekend?

##### Topics

19. Motivatie  
*Wat motiveert u om binnen de RvdK te werken?*  
*Wat is uw werkmotivatie?*  
*Sluit BB daarop aan?*
20. Omvang van de beloning  
*Wat vindt u van de omvang van BB?*
21. Criteria: meetbaar/duidelijk  
*Wat vindt u van de criteria waarop BB wordt?*  
*Vindt u ze meetbaar?*  
*Wat vindt u hier van?*  
*Zijn de criteria duidelijk/helder?*  
*Wat vindt u hier van?*  
*Zijn de criteria volgens u eerlijk?*  
*Wat vindt u hier van?*  
*Hoe staan de medewerkers volgens u tegenover de criteria?*
22. Oordeelkundig vermogen teamleider  
*Bent u van mening dat u tot een goed oordeel over de prestaties van uw medewerker kan komen?*
23. Transparantie  
*Communiceert u naar medewerkers wie waarom wel/niet bewust beloond wordt?*  
*Waarom wel/niet?*  
*Weet u in hoeverre andere teamleiders bewust beloond worden en waarom?*



*Wat vindt u hier van?*

24. Eerlijke beloning  
*Vindt u dat u eerlijk BB wordt binnen de RvdK?  
Hoe denken de medewerkers hier volgens u over?*

## VERSIE 4

### Medewerker primair proces

### Vragenlijst individuele gesprekken

#### Vooraf

- Opnemen ok?
- Bedanken
- Nogmaals uitleg waarom onderzoek.
- Afbakening BB verduidelijken (BB=extra beloning op grond van prestatie)
- Eerst algemene vragen, dan vragen over BB
- Uw ervaring staat voorop, dus voornamelijk open vragen.
- Interview wordt anoniem verwerkt
- Nog vragen?

#### Algemeen

- Hoeveel jaar werkt u bij de RvdK?
- Waarom bent u bij de RvdK gaan werken?
- Is (die) verwachting uitgekomen?
- Werkt u naar tevredenheid bij de Raad?
- Kunt u iets vertellen over uw werkzaamheden?
- Zou u een korte omschrijving van deze locatie kunnen geven?  
Kunt u een typering van deze organisatie geven?

#### Bewuste Beloning

- Bent u in het verleden wel eens bewust beloond?
- *Wat is volgens u het doel van het BB-beleid?*  
Wordt dit doel gerealiseerd volgens u?  
Hoe staat u daar tegenover? Wat vindt u van dit doel?
- *Hoe staat u verder tegenover Bewust Belonen zoals dat binnen de Raad voor de Kinderbescherming wordt vorm gegeven?*  
Hoe ervaart u 'Bewust Belonen' binnen de Raad voor de Kinderbescherming?  
Waarom ervaart u dit zo?
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' hetzelfde moeten blijven?
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' moeten veranderen?
- *Heeft BB effect op uw functioneren?*  
Waarom wel/niet?
- *In hoeverre draagt BB bij aan uw werkmotivatie?*  
Waarom wel/niet?  
Wat motiveert u om tot een optimale prestatie te komen?
- In hoeverre is BB volgens u een 'issue' binnen de organisatie?
- In hoeverre vindt u dat BB rechtvaardig wordt toegekend?
- In hoeverre draagt u andere collega's aan voor BB?
- *Stel dat u het voor het zeggen had...op wat voor ideale wijze zou de Raad u moeten waarderen en motiveren? In hoeverre gebeurt dat?*

#### Topics

25. Motivatie  
*Wat motiveert u om binnen de RvdK te werken?*  
*Wat is uw werkmotivatie?*  
*Sluit BB daarop aan?*
26. Omvang van de beloning  
*Wat vindt u van de omvang van BB?*
27. Criteria: meetbaar/duidelijk  
*Wat vindt u van de criteria waarop BB wordt?*  
*Vindt u ze meetbaar?*  
*Zijn de criteria voor u duidelijk/helder?*  
*Zijn de criteria volgens u eerlijk?*  
*Wat vindt u hier van?*
28. Oordeelkundig vermogen teamleider  
*Bent u van mening dat uw teamleider tot een goed oordeel over uw prestatie kan komen?*  
*Wat vindt u hier van?*
29. Transparantie  
*Is het voor u helder wie waarom BB is?*  
*Wat vindt u hier van?*
30. Eerlijke beloning  
*Vindt u dat u eerlijk BB wordt binnen de RvdK?*



**VERSIE 4**  
**Teamleider**  
**Vragenlijst individuele gesprekken**

**Vooraf**

- Opnemen ok?
- Bedanken
- Nogmaals uitleg waarom onderzoek.
- Afbakening BB verduidelijken (BB=extra beloning op grond van prestatie)
- Eerst algemene vragen, dan vragen over BB
- Uw ervaring staat voorop, dus voornamelijk open vragen.
- Interview wordt anoniem verwerkt
- Nog vragen?

**Algemeen**

- Hoeveel jaar werkt u bij de RvdK?
- Waarom bent u bij de RvdK gaan werken?
- Is (die) verwachting uitgekomen?
- Werkt u naar tevredenheid bij de Raad?
- Kunt u iets vertellen over uw werkzaamheden?
- Zou u een korte omschrijving van deze locatie kunnen geven?  
Kunt u een typering van deze organisatie geven?

**Bewuste Beloning**

- Bent u zelf in het verleden wel eens bewust beloond?
- *Wat is volgens u het doel van het BB-beleid?*
  - Wordt dit doel gerealiseerd volgens u?  
Hoe staat u daar tegenover? Wat vindt u van dit doel?
- *Hoe staat u verder tegenover Bewust Belonen zoals dat binnen de Raad voor de Kinderbescherming wordt vorm gegeven?*
  - Hoe ervaart u 'Bewust Belonen' binnen de Raad voor de Kinderbescherming?
  - Waarom ervaart u dit zo?  
Hoe staan uw medewerkers volgens u tegenover bewuste beloning?
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' hetzelfde moeten blijven?
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' moeten veranderen?
- *Heeft BB effect op het functioneren van uw medewerkers?*
- *Heeft BB effect op uw eigen functioneren?*
  - Waarom wel/niet?
- *In hoeverre draagt BB bij aan de werkmotivatie van uw medewerkers?*
- *In hoeverre draagt BB bij aan uw werkmotivatie?*
  - Waarom wel/niet?
  - Wat motiveert u om tot een optimale prestatie te komen?
- In hoeverre is BB volgens u een 'issue' binnen de organisatie?
- In hoeverre vindt u dat BB rechtvaardig wordt toegekend?
- Wat is volgens u de ideale manier om medewerkers een blijk van waardering te geven?

## **VERSIE 5**

### **Medewerker primair proces**

### **Vragenlijst individuele gesprekken**

#### **Vooraf**

- Opnemen ok?
- Bedanken
- Nogmaals uitleg waarom onderzoek.
- Afbakening BB verduidelijken (BB=extra beloning op grond van prestatie)
- Eerst algemene vragen, dan vragen over BB
- Uw ervaring staat voorop, dus voornamelijk open vragen.
- Interview wordt anoniem verwerkt
- Nog vragen?

#### **Algemeen**

- Hoeveel jaar werkt u bij de RvdK?
- Waarom bent u bij de RvdK gaan werken?
- Is (die) verwachting uitgekomen?
- Werkt u naar tevredenheid bij de Raad?
- Kunt u iets vertellen over uw werkzaamheden?
- Zou u een korte omschrijving van deze locatie kunnen geven?  
Kunt u een typering van deze organisatie geven?

#### **Bewuste Beloning**

- Bent u in het verleden wel eens bewust beloond?
- Wat is volgens u het doel van het BB-beleid?  
*Wordt dit doel gerealiseerd volgens u?*  
*Hoe staat u daar tegenover? Wat vindt u van dit doel?*
- Wat vindt u van BB?  
*Hoe ervaart u 'Bewust Belonen' binnen de Raad voor de Kinderbescherming?*  
*Waarom ervaart u dit zo?*
  
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' hetzelfde moeten blijven?
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' moeten veranderen?
  
- Heeft BB effect op uw functioneren?  
*Waarom wel/niet?*
  
- *In hoeverre draagt BB bij aan uw werkmotivatie?*  
*Waarom wel/niet?*  
*Wat motiveert u om tot een optimale prestatie te komen?*
  
- Wat vindt u van de criteria waarop BB wordt?  
*Vindt u ze meetbaar?*  
*Zijn de criteria duidelijk/helder?*  
*Zijn de criteria volgens u eerlijk?*
  
- Is het voor u helder wie waarom BB is?  
*Wat vindt u hier van?*
  
- Wat vindt u van de omvang van BB?
  
- Bent u van mening dat uw teamleider tot een goed oordeel over uw prestatie kan komen?  
Wat vindt u hier van?
  
- In hoeverre is BB volgens u een 'issue' binnen de organisatie?
- In hoeverre vindt u dat BB rechtvaardig wordt toegekend?
- In hoeverre draagt u andere collega's aan voor BB?
  
- Stel dat u het voor het zeggen had...op wat voor ideale wijze zou de Raad medewerkers moeten waarderen, motiveren en belonen?  
*In hoeverre gebeurt dat?*

**VERSIE 5**  
**Teamleider**  
**Vragenlijst individuele gesprekken**

**Vooraf**

- Opnemen ok?
- Bedanken
- Nogmaals uitleg waarom onderzoek.
- Afbakening BB verduidelijken (BB=extra beloning op grond van prestatie)
- Eerst algemene vragen, dan vragen over BB
- Uw ervaring staat voorop, dus voornamelijk open vragen.
- Interview wordt anoniem verwerkt
- Nog vragen?

**Algemeen**

- Hoeveel jaar werkt u bij de RvdK?
- Waarom bent u bij de RvdK gaan werken?
- Is (die) verwachting uitgekomen?
- Werkt u naar tevredenheid bij de Raad?
- Kunt u iets vertellen over uw werkzaamheden?
- Zou u een korte omschrijving van deze locatie kunnen geven?  
Kunt u een typering van deze organisatie geven?

**Bewuste Beloning**

- Bent u zelf in het verleden wel eens bewust beloond?
  
- Wat is volgens u het doel van het BB-beleid?  
*Wordt dit doel gerealiseerd volgens u?*  
*Hoe staat u daar tegenover? Wat vindt u van dit doel?*
  
- Wat vindt u van Bewuste Beloning?  
*Hoe ervaart u 'Bewust Belonen' binnen de Raad voor de Kinderbescherming?*  
*Waarom ervaart u dit zo?*  
*Hoe staan uw medewerkers volgens u tegenover Bewuste Beloning?*
  
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' hetzelfde moeten blijven?
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' moeten veranderen?
  
- Heeft BB effect op het functioneren van uw medewerkers?
- Heeft BB effect op uw eigen functioneren?  
*Waarom wel/niet?*
- In hoeverre draagt BB bij aan de werkmotivatie van uw medewerkers?
- In hoeverre draagt BB bij aan uw werkmotivatie?  
*Waarom wel/niet?*  
*Wat motiveert u om tot een optimale prestatie te komen?*
  
- Wat vindt u van de criteria waarop BB wordt?  
*Vindt u ze meetbaar?*  
*Zijn de criteria duidelijk/helder?*  
*Zijn de criteria volgens u eerlijk?*  
*Hoe staan de medewerkers volgens u tegenover de criteria?*
  
- Wat vindt u van de omvang van BB?
- Bent u van mening dat u tot een goed oordeel over de prestaties van uw medewerker kan komen?
- In hoeverre vindt u dat BB rechtvaardig wordt toegekend?
  
- Hoe communiceert u naar de medewerker wie er bewust wordt beloond?  
*Communiceert u naar medewerkers waarom wie wel/niet bewust beloond wordt?*  
*Weet u in hoeverre andere teamleiders bewust beloond worden en waarom?*
  
- In hoeverre is BB volgens u een 'issue' binnen de organisatie?
- Wat is volgens u de ideale manier om medewerkers te waardering te motiveren en te belonen?

## **VERSIE 5**

### **Medewerker primair proces**

### **Vragenlijst groeps gesprekken**

#### **Vooraf**

- Opnemen ok?
- Bedanken
- Nogmaals uitleg waarom onderzoek.
- Afbakening BB verduidelijken (BB=extra beloning op grond van prestatie)
- Eerst algemene vragen, dan vragen over BB
- Uw ervaring staat voorop, dus voornamelijk open vragen.
- Interview wordt anoniem verwerkt
- Nog vragen?

#### **Algemeen**

- Hoeveel jaar werkt u bij de RvdK?
- Waarom bent u bij de RvdK gaan werken?
- Werkt u naar tevredenheid bij de Raad?
- Kunnen jullie een korte beschrijving/ typering van de locatie Zwolle geven?

#### **Bewuste Beloning**

- Wat is volgens jullie het doel van het BB-beleid?  
*Wordt dit doel gerealiseerd?*  
*Hoe staat u tegen het doel? Wat vindt u van dit doel?*
- Wat vinden jullie van BB?  
*Hoe ervaren jullie 'Bewust Belonen' binnen de Raad voor de Kinderbescherming?*  
*Waarom ervaren jullie dit zo?*
- Wat zou volgens jullie ten aanzien van 'Bewuste Beloning' hetzelfde moeten blijven?
- Wat zou volgens jullie ten aanzien van 'Bewuste Beloning' moeten veranderen?
- Heeft BB effect op jullie functioneren?  
*Waarom wel/niet?*
- In hoeverre draagt BB bij aan jullie werkmotivatie?  
*Waarom wel/niet?*  
*Wat motiveert jullie om tot een optimale prestatie te komen?*
- Wat vinden jullie van de criteria waarop BB wordt?  
*Vinden jullie ze meetbaar?*  
*Zijn de criteria duidelijk/helder?*  
*Zijn de criteria volgens u eerlijk?*
- Is het voor jullie helder wie waarom BB is?  
*Wat vinden jullie hier van?*
- Wat vinden jullie van de omvang van BB?
- Zijn jullie van mening dat jullie teamleider tot een goed oordeel over jullie prestatie kan komen?  
*Wat vinden jullie hier van?*
- In hoeverre is BB volgens jullie een 'issue' binnen de organisatie?
- In hoeverre vinden jullie dat BB rechtvaardig wordt toegekend?
- In hoeverre dragen jullie andere collega's aan voor BB?
- Stel dat u het voor het zeggen had...op wat voor ideale wijze zou de Raad medewerkers moeten waarderen, motiveren en belonen?  
*In hoeverre gebeurt dat?*

#### **Achteraf**

- Bedanken
- Wanneer er nog vragen zijn achteraf...mag ik dan alsnog per e-mail/telefoon contact met u opnemen?

## VERSIE 6

### Medewerker primair proces

### Vragenlijst individuele gesprekken

#### Vooraf

- Opnemen ok?
- Bedanken
- Nogmaals uitleg waarom onderzoek.
- Afbakening BB verduidelijken (BB=extra beloning op grond van prestatie)
- Eerst algemene vragen, dan vragen over BB
- Uw ervaring staat voorop, dus voornamelijk open vragen.
- Interview wordt anoniem verwerkt
- Nog vragen?

#### Algemeen

- Hoeveel jaar werkt u bij de RvdK?
- Waarom bent u bij de RvdK gaan werken?
- Is (die) verwachting uitgekomen?
- Werkt u naar tevredenheid bij de Raad?
- Kunt u iets vertellen over uw werkzaamheden?
- Zou u een korte omschrijving van deze locatie kunnen geven?  
Kunt u een typering van deze organisatie geven?

#### Bewuste Beloning

- Bent u in het verleden wel eens bewust beloond?
- Wat is volgens u het doel van het BB-beleid?  
*Wordt dit doel gerealiseerd volgens u?*  
*Hoe staat u daar tegenover? Wat vindt u van dit doel?*
- Wat vindt u van BB?  
*Hoe ervaart u 'Bewust Belonen' binnen de Raad voor de Kinderbescherming?*  
*Waarom ervaart u dit zo?*
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' hetzelfde moeten blijven?
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewuste Beloning' moeten veranderen?
- Welke aanbevelingen zou u willen doen t.a.v. bewuste beloning?
- Heeft BB effect op uw functioneren?  
*Waarom wel/niet?*
- In hoeverre draagt BB bij aan uw werkmotivatie?  
*Waarom wel/niet?*  
*Wat motiveert u om tot een optimale prestatie te komen?*
- Is het voor u duidelijk op grond waarvan medewerkers BB worden?
- Wat vindt u van de criteria waarop BB wordt?  
*Vindt u ze meetbaar?*  
*Zijn de criteria duidelijk/helder?*  
*Zijn de criteria volgens u eerlijk?*
- Is het voor u helder wie waarom BB is?  
*Wat vindt u hier van?*
- Wat vindt u van de omvang van BB?
- In hoeverre vindt u dat uw teamleider tot een goed oordeel kan komen over wie er wel of niet BB moet worden?  
*Kan uw teamleider tot een goed oordeel over uw prestatie komen? En over dat van uw collega's?*  
*Wat vindt u hier van?*
- In hoeverre is BB volgens u een 'issue' binnen de organisatie?
- Wordt er veel over gesproken binnen de organisatie?
- In hoeverre vindt u dat BB rechtvaardig wordt toegekend?
- In hoeverre draagt u andere collega's aan voor BB?
- Stel dat u het voor het zeggen had...op wat voor ideale wijze zou de Raad medewerkers moeten waarderen, motiveren en belonen?  
*In hoeverre gebeurt dat?*

## **VERSIE 6**

### **Teamleider**

### **Vragenlijst individuele gesprekken**

#### **Vooraf**

- Opnemen ok?
- Bedanken
- Nogmaals uitleg waarom onderzoek.
- Afbakening BB verduidelijken (BB=extra beloning op grond van prestatie)
- Eerst algemene vragen, dan vragen over BB
- Uw ervaring staat voorop, dus voornamelijk open vragen.
- Interview wordt anoniem verwerkt
- Nog vragen?

#### **Algemeen**

- Hoeveel jaar werkt u bij de RvdK?
- Waarom bent u bij de RvdK gaan werken?
- Is (die) verwachting uitgekomen?
- Werkt u naar tevredenheid bij de Raad?
- Kunt u iets vertellen over uw werkzaamheden?
- Zou u een korte omschrijving van deze locatie kunnen geven?
- Kunt u een typering van deze organisatie geven?

#### **Bewuste Beloning**

- Bent u zelf in het verleden wel eens bewust beloond?
- Wat is volgens u het doel van het BB-beleid?  
*Wordt dit doel gerealiseerd volgens u?*  
*Hoe staat u daar tegenover? Wat vindt u van dit doel?*
- Wat vindt u van Bewuste Beloning?  
*Hoe ervaart u 'Bewust Belonen' binnen de Raad voor de Kinderbescherming?*  
*Waarom ervaart u dit zo?*  
*Hoe staan uw medewerkers volgens u tegenover bewuste beloning?*
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewust Beloning' hetzelfde moeten blijven?
- Wat zou volgens u ten aanzien van 'Bewust Beloning' moeten veranderen?
- Welke aanbevelingen zou u willen doen t.a.v. bewuste beloning?
- Heeft BB effect op het functioneren van uw medewerkers?
- Heeft BB effect op uw eigen functioneren?  
*Waarom wel/niet?*
- In hoeverre draagt BB bij aan de werkmotivatie van uw medewerkers?
- In hoeverre draagt BB bij aan uw werkmotivatie?  
*Waarom wel/niet?*  
*Wat motiveert u om tot een optimale prestatie te komen?*
- Is het voor de medewerkers duidelijk op grond waarvan zij BB worden?
- Wat vindt u van de criteria waarop BB wordt?  
*Vindt u ze meetbaar?*  
*Zijn de criteria duidelijk/helder?*  
*Zijn de criteria volgens u eerlijk?*  
*Hoe staan de medewerkers volgens u tegenover de criteria?*
- Wat vindt u van de omvang van BB?
- Bent u van mening dat u tot een goed oordeel kan komen wie er wel of niet BB moet worden?
- Bent u van mening dat u tot een goed oordeel over de prestaties van uw medewerker kan komen?
- In hoeverre vindt u dat BB rechtvaardig wordt toegekend?
- Hoe communiceert u naar de medewerker wie er bewust wordt beloond?  
*Communiceert u naar medewerkers waarom wie wel/niet bewust beloond wordt?*  
*Weet u in hoeverre andere teamleiders bewust beloond worden en waarom?*
- In hoeverre is BB volgens u een 'issue' binnen de organisatie?
- Wordt er veel over gesproken binnen de organisatie?
- Wat is volgens u de ideale manier om medewerkers te waardering te motiveren en te belonen?

## **VERSIE 6**

### **Medewerker primair proces**

### **Vragenlijst groeps gesprekken**

#### **Vooraf**

- Opnemen ok?
- Bedanken
- Nogmaals uitleg waarom onderzoek.
- Afbakening BB verduidelijken (BB=extra beloning op grond van prestatie)
- Eerst algemene vragen, dan vragen over BB
- Uw ervaring staat voorop, dus voornamelijk open vragen.
- Interview wordt anoniem verwerkt
- Nog vragen?

#### **Algemeen**

- Hoeveel jaar werkt u bij de RvdK?
- Waarom bent u bij de RvdK gaan werken?
- Werkt u naar tevredenheid bij de Raad?
- Kunnen jullie een korte beschrijving/ typering van de locatie Zwolle geven?

#### **Bewuste beloning**

- Wat is volgens jullie het doel van het BB-beleid?  
*Wordt dit doel gerealiseerd?*  
*Hoe staat u tegen het doel? Wat vindt u van dit doel?*
- Wat vinden jullie van BB?  
*Hoe ervaren jullie 'Bewust Belonen' binnen de Raad voor de Kinderbescherming?*  
*Waarom ervaren jullie dit zo?*
- Wat zou volgens jullie ten aanzien van 'Bewuste Beloning' hetzelfde moeten blijven?
- Wat zou volgens jullie ten aanzien van 'Bewuste Beloning' moeten veranderen?
- Welke aanbevelingen zou u willen doen t.a.v. bewuste beloning?
- Heeft BB effect op jullie functioneren?  
*Waarom wel/niet?*
- In hoeverre draagt BB bij aan jullie werkmotivatie?  
*Waarom wel/niet?*  
*Wat motiveert jullie om tot een optimale prestatie te komen?*
- Is het voor jullie duidelijk op grond waarvan medewerkers BB worden?
- Wat vinden jullie van de criteria waarop BB wordt?  
*Vinden jullie ze meetbaar?*  
*Zijn de criteria duidelijk/helder?*  
*Zijn de criteria volgens u eerlijk?*
- Is het voor jullie helder wie waarom BB is?  
*Wat vinden jullie hier van?*
- Wat vinden jullie van de omvang van BB?
- In hoeverre vinden jullie dat jullie teamleider tot een goed oordeel kan komen over wie er wel of niet BB moet worden?  
*Wat vinden jullie hier van?*
- In hoeverre is BB volgens jullie een 'issue' binnen de organisatie?
- Wordt er veel over gesproken binnen de organisatie?
- In hoeverre vinden jullie dat BB rechtvaardig wordt toegekend?
- In hoeverre dragen jullie andere collega's aan voor BB?
- Stel dat u het voor het zeggen had...op wat voor ideale wijze zou de Raad medewerkers moeten waarderen, motiveren en belonen?  
*In hoeverre gebeurt dat?*

#### **Achteraf**

- Bedanken
- Wanneer er nog vragen zijn achteraf...mag ik dan alsnog per e-mail/telefoon contact met u opnemen?



## Bijlage IV

*Criteria op grond waarvan de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming een Bewuste Beloning kunnen ontvangen*

### 2003

In het een beleidsdocument van de Raad voor de Kinderbescherming staan de volgende factoren genoemd die een rol kunnen spelen voor het toekennen van Bewuste Beloning:

Criteria	Toelichting
1. Een bijzondere prestatie leveren in de vorm van een substantiële bijdrage aan werkzaamheden buiten het eigen reguliere takenpakket	Bijvoorbeeld werkzaamheden die in projectvorm zijn verricht. Wanneer deze werkzaamheden naast de eigen werkzaamheden zijn verricht dient de eigen taak daar verhoudingsgewijs (zowel kwantitatief als kwalitatief) niet onder te lijden. De werkzaamheden kunnen zowel betrekking hebben op projecten die ten behoeve van de Directie Oost zijn verricht als op projecten die op landelijk niveau zijn uitgevoerd. Deelname aan een project leidt niet per definitie tot een voordracht voor bewuste beloning. De voordracht moet vergezeld gaan van een heldere en benoembare prestatie/motivatie.
2. Een zowel kwalitatief als kwantitatief bijzondere prestatie in de eigen functie leveren, gerekend over de periode van één jaar.	-
3. Een bijzondere bijdrage leveren aan het verwezenlijken van de doelstellingen van de Raad/Directie Oost/Vestigingen	Bijvoorbeeld activiteiten van betekenis hebben verricht in het kader van verbetering van het imago van de organisatie.
4. Een grote mate van inzetbaarheid	Bijvoorbeeld buiten de voorgeschreven taken werkzaamheden verrichten, geheel of gedeeltelijk naast de eigen functie, bij of voor een ander team, vestiging of directie, een grote mate van ondersteuning en hulp bieden aan collega's.
5. Gedurende een langere periode een collega hebben vervangen	Al dan niet in combinatie met de eigen functie
6. Een grote mate van inzet en betrokkenheid	Trouwe dienst over een langere periode
7. Waardevolle ideeën aangedragen en/of hebben uitgevoerd	-
8. Het aantoonbaar bijdragen tot de goede sfeer op de afdeling	Collegialiteit

Bron: 'Bewust Belonen Raad voor de Kinderbescherming – Functioneringsgratificaties, 2003, p.4'

### 2007

De criteria op grond waarvan in 2007 bewust beloond is, luiden als volgt:

Criteria	Toelichting
1. 100% productie	De medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming dienen per jaar een gegeven aantal zaken af te handelen. Het behalen van deze norm wordt ook wel '100% productie' genoemd. Het behalen van deze productie geldt als een <i>voorwaarde</i> om bewust beloond te worden. Wanneer medewerkers echter een 'uitzonderlijk hoge productie' halen, kan dit ook een reden zijn om hen bewust te belonen. Dit criterium wordt niet expliciet vermeld in het beleidsdocument uit 2003. De regel is echter al sinds de invoering van het bewuste beloningsbeleid geldig.
2. Bijzondere prestatie in een zaak	Daarnaast kan een bijzondere prestatie binnen een zaak reden zijn om een medewerker bewust te belonen. Zie 'kwalitatief bijzondere prestatie' uit de criteria van 2003.

3. Bijzondere prestatie in een project	Zie criteria 2003 – nr.1
4. Aantoonbare bijdrage aan interne of lokale ontwikkeling	Zie criteria 2003 – nr.3/4
5. Bijdrage aan gewenste cultuur	De bijdrage aan de ‘gewenste cultuur’ houdt in dat medewerkers bijdragen aan de nieuwe organisatiecultuur van de Raad voor de Kinderbescherming, zoals deze is benoemd na de reorganisatie van de Raad in 2005. Deze gewenste cultuur staat beschreven in bijlage VI.
6. Bijdrage aan verbetering in samenwerking met ketenpartners	Om het kind in de knel zo goed mogelijk te kunnen beschermen, werkt de Raad nauw samen met diverse instanties. Wanneer medewerkers een belangrijke bijdrage leveren aan de verbetering van de samenwerking met deze instanties, kan dat een reden zijn om medewerkers bewust te belonen.
7. Overige redenen, bepaald door leidinggevende (bijvoorbeeld: ‘arbeidsethos’, ‘waarneming van een team’, ‘stage begeleiding’)	Deze ‘overige redenen’ werden in 2007 vaak gebruikt om medewerkers bewust op te belonen. Dit betreft bijvoorbeeld ‘arbeidsethos’, de waarneming van een team of stage begeleiding.

Bron: Bijlage Memo RMT Overijssel, 2008

## 2008

De criteria op grond waarvan in 2008 bewust beloond wordt, luiden als volgt:

Criteria	Toelichting
1. Prestaties moeten op orde zijn conform met medewerkers individueel gemaakte afspraken	
2. Een bijdrage leveren aan het realiseren van de doelstellingen zoals genoemd in het jaarplan 2008;	Bij de afweging wordt meegenomen of: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er voor deelname aan het project- of activiteit compensatie in tijd is verstrekt;</li> <li>• Er sprake is van een uitzonderlijke mate van inzet Voordracht door de teamleider; besluitvorming in het TLO</li> </ul>
3. Een bijdrage leveren aan de gewenste cultuur binnen de organisatie	Deze cultuur staat beschreven in het zogenoemde visiedocument (HBS, 2005) en heeft betrekking op: <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Interne) samenwerking</li> <li>• Klantgerichtheid</li> <li>• Organisationsensitiviteit</li> </ul>
4. Een bijdrage leveren aan de bedrijfsvoering zoals deze na invoering van HBS plaats vindt en waarvan de uitvoering staat beschreven in DIOR.	Bij toetsing van dit uitgangspunt wordt meegenomen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Of er voor een gedelegeerde taak compensatie in tijd plaats vindt;</li> <li>• Of er sprake is van een uitzonderlijke mate van inzet . Voordracht door de teamleider, besluitvorming in het TLO.</li> </ul>

Bron: Memo regiodirecteur regio Overijssel, mei 2008

## Bijlage V

### Interne mail OR Raad voor de Kinderbescherming voor aanvang interviews onderzoeker

Beste collega's,

Ambtelijke molens draaien langzaam en als OR moet je wel eens in dat tempo mee. Bijna twee jaar geleden hebben we jullie gevraagd of jullie belang hebben bij een onderzoek naar hoe het Bewust Belonen (BB) wordt ervaren. De OR heeft toen van veel medewerkers de reactie gekregen dat zij het onderzoek wilden. Toen we het onderzoek aanmeldden bij de universiteit Utrecht, kwam er aanvankelijk geen reactie. Maar in het daarop volgende studiejaar (2007), meldde zich **Peter Bos**. Hij vond het onderwerp interessant en hij zal het onderzoek gaan doen.

#### Wat wordt onderzocht?

De vraag die het onderzoek moet beantwoorden is: *hoe ervaren de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming (regio Overijssel) 'bewust belonen' en in hoeverre heeft 'bewust belonen' volgens de medewerkers effect op hun functioneren?*

#### Hoe wordt onderzocht?

Er worden medewerkers en teamleiders geïnterviewd. Zowel individueel als in een groepje. We zijn voor het onderzoek afhankelijk van de vrijwillige medewerking van de universiteit. Eén persoon doet het onderzoek en dat maakt dat we niet alle bijna 200 medewerkers kunnen laten interviewen. Daarbij komt dat je om het onderzoek betrouwbaar te maken, de groep medewerkers zo gelijk mogelijk moet hebben. Want als je in de onderzoeksgroep allemaal mensen hebt met verschillende functies, dan moet de onderzoeker ook gaan verklaren of gevonden verschillen iets te maken hebben met de verschillen tussen de functiegroepen. Terwijl in het onderzoek ook al de mogelijke verschillen tussen medewerkers uit Zwolle en Almelo verklaard moeten worden. Dan heb voor je 't weet heel veel informatie verzameld en moet je concluderen dat je nog niets weet. Dat willen we voorkomen.

#### Welke medewerkers worden benaderd?

We hebben er daarom voor gekozen de grootste groep medewerkers als onderzoeksgroep te nemen: de uitvoerders van het primair proces (raadsonderzoekers en coördinatoren taakstraffen), die langer dan een jaar in dienst zijn.

Teamleiders, die langer dan een jaar in Overijssel in dienst zijn, worden ook geïnterviewd omdat het ook interessant is om te zien of er verschillen in beleving zitten tussen de "ontvangers" en de "gevers" van de BB.

#### En wij dan?

Iedereen die niet tot de onderzoeksgroep hoort (zoals administratie, gedrags- en juridischdeskundigen, casusregisseurs en beleidsmedewerkers) willen we met klem laten weten dat de keus voor de doelgroep gemaakt is om de hierboven genoemde onderzoekstechnische redenen. Niet omdat jullie er niet toe doen, of omdat jullie opvattingen niet interessant of belangrijk zijn. Als de uitkomst van het onderzoek daar aanleiding toe geeft, kan de beleving van jullie in een eventueel vervolgonderzoek betrokken worden.

#### Wanneer gaan de gesprekken gevoerd worden?

**Peter Bos zal vanaf 28 april medewerkers rechtstreeks benaderen met de vraag of ze mee willen werken aan een interview van ongeveer 30 minuten.**

#### Heb je nog vragen of opmerkingen?

Het onderzoek wordt gedaan in opdracht van de OR. Wil je meer weten, dan kun je dus het dichtsbijzijnde OR-lid aanspreken. Het nauwst betrokken en dus het best op de hoogte zijn de volgende OR-leden: in Zwolle Inge Post en Marika van de Nes, in Almelo Ben Dogger.

Met vriendelijke groet,

Ben Dogger  
(voorzitter OR)

## **Bijlage VI**

### *Beschrijving van de gewenste cultuur binnen de Raad voor de Kinderbescherming*

De Raad voor de Kinderbescherming is een open, op samenwerking gerichte, nieuwsgierige en (zelf)kritische organisatie, waar betrokkenheid en zakelijkheid hand in hand gaan. Extern laat de Raad zich zien (en wordt de Raad gezien) als een toegankelijke en samenwerkende autoriteit, die niet schroomt om helder haar inbreng en plaats te markeren.

De Raad is een organisatie die open staat voor feedback en die zelfbewust en met enthousiasme medeverantwoordelijk wil zijn voor het verbeteren van de positie van het kind van wie de ontwikkeling en opvoeding worden bedreigd.

Intern geldt dat samenwerking wordt gezien als een fundamenteel middel om doelen te bereiken, dat er ambitie is om het onderste uit de kan te halen, dat 'vertrouwen geven' 'vertrouwen krijgen' is en dat er een omgevingsgerichte opstelling is waarbij essentiële input van de werkvloer niet gemist kan worden. Er wordt dus feedback gezocht van cliënten, afnemers en medewerkers. Het zoeken en ter harte nemen van feedback is een kenmerk van de excellente uitvoeringsorganisatie die de Raad wil zijn.

Bron: Visiedocument HBS, 2005

## Bijlage VII

### *Functiestramien medewerkers primair proces (Raadsonderzoekers en Taakstrafcoördinatoren)*

---

#### 1. Algemeen

---

Algemene kenmerken van de werkzaamheden in het functiestramien *materie-inhoudelijk voorbereidende en uitvoerende raadswerkzaamheden* zijn:

- het voorbereiden en uitvoeren van raadsonderzoeken en overige materie-inhoudelijke uitvoeringsgerichte raadswerkzaamheden;
- het deelnemen en/of bijdragen aan het ontstaan, besturen, beheren van en/of omgaan met primaire processen en producten van (onderdelen van) de Raad;
- de werkzaamheden vereisen een HBO-werk- en denkniveau.

Dit functiestramien omvat de typering van drie *indelingsniveaus*. Het bereik van de indelingsniveaus is *IV/9 t/m IV/11*. Verder is een *startniveau IV/8* opgenomen. De reikwijdte van het stramien en de indelingsniveaus worden in verantwoordingsteksten, die behoren bij dit stramien, uitgebreid functiewaarderingstechnisch onderbouwd. Deze verantwoordingsteksten worden door P&O beheerd.

---

#### 2. Kenmerkende resultaatgebieden

---

Hieronder staan de voor dit functiestramien kenmerkende resultaatgebieden vermeld. Per resultaatgebied is een aantal illustratieve voorbeelden van kenmerkende activiteiten opgenomen. Er is hierbij nog géén onderscheid gemaakt naar niveaus.

##### **Resultaatgebied 1: Onderzoek en rapportage.**

Voorbeelden van activiteiten zijn:

- inhoudelijk beoordelen van onderzoeks-/adviesaanvragen en aanmeldingen; beoordelen of de aanvraag wordt geaccepteerd of wordt doorverwezen naar een andere instantie, beoordelen van prioriteit/urgentie, afbreukrisico e.d. van het onderzoek/te ondernemen actie;
- voorbereiden van onderzoeken; doen van onderzoeksvorstellen, opstellen en bespreken van onderzoeksplannen en onderzoeksvragen e.d.;
- uitvoeren van onderzoeken; verzamelen en analyseren van gegevens/informatie, voeren van cliëntgesprekken, raadplegen van informanten en in- en/of externe deskundigen, trekken van onderzoekconclusies e.d.;
- rapporteren van bevindingen, opstellen van adviezen/vorstellen/indicaties ten behoeve van adviesaanvragers;
- participeren in multidisciplinaire en/of uitvoeringsgerichte (casus)overleggen; hierin inhoudelijk onderbouwen van (concept)besluiten/adviezen en bijdragen aan besluitvorming.

N.B. Voor de functie van casusregisseur is dit resultaatgebied niet van toepassing.

##### **Resultaatgebied 2: Procesbegeleiding en -sturing, procescoördinatie/-regie.**

Voorbeelden van activiteiten zijn:

- opzetten, coördineren, aansturen en/of regisseren van onderzoeks- en/of uitvoeringsprocessen, tenuitvoerlegging van sancties, straftrajecten e.d. (b.v. coördinatie taakstraffen, casusregie);
- houden van toezicht op het verloop van dergelijke processen; in dit kader bewaken van de voortgang, signaleren en oplossen van problemen/knelpunten, begeleiden van cliënten/betrokkenen en optreden als vraagbaak;
- toetsen en bewaken van het verloop van een proces en signaleren van opmerkelijkheden, samenhangen en dwarsverbanden; zonodig (adviseren tot) interveniëren in processen;
- evalueren van (afgeronde) onderzoeks- en/of uitvoeringsprocessen; in dit kader opstellen van (voortgangs- en eind)rapportages.

**Resultaatgebied 3: Cliëntcontact, -ondersteuning en -begeleiding.**

Voorbeelden van activiteiten zijn:

- onderhouden van contacten en opbouwen van een werkrelatie met cliënten, hun vertegenwoordigers en overige betrokkenen; hen op de hoogte houden van voortgang en inhoud van onderzoeks- en/of uitvoeringsprocessen; zelfstandig optreden in crisissituaties;
- bespreken en toelichten van onderzoeksresultaten, procesverloop en/of (concept)adviezen; schetsen van de consequenties van gegeven adviezen/genomen besluiten;
- bemiddelen en of optreden als intermediair tussen betrokkenen in een casus; begeleiden bij het zoeken van oplossingen en zonodig verwijzen naar andere instanties;
- ten behoeve van het onderzoek en/of cliëntondersteuning/-begeleiding inzicht verkrijgen in probleemsituaties in de persoonlijke levenssfeer van cliënten;
- informeren van cliënten/betrokkenen over doelstelling, positie en werkwijze van de Raad en over de inhoud van relevante (casusgerelateerde) procedures.

**Resultaatgebied 4: Vertegenwoordiging, voorlichting en netwerken.**

Voorbeelden van activiteiten zijn:

- vertegenwoordiging van de raad in uitvoeringsgerichte (afstemmings)overleggen met ketenpartners, adviesaanvragers e.d.; uitdragen van standpunten en visie van de Raad;
- vertegenwoordigen van de raad ter zitting; ter zitting casusgerelateerd uitdragen en verdedigen van de standpunten van de Raad en/of het geven van toelichting op uitgevoerd onderzoek/verstrekt advies;
- bouwen en onderhouden van netwerken binnen de ketens waarin de Raad als schakel participeert; informatie uitwisselen, onderhouden van contacten en afstemmen met (vertegenwoordigers van) ketenpartners;
- bouwen en onderhouden van (werk- en casusgerelateerde) netwerken met externe deskundigen, externe aanbieders van diensten/faciliteiten, instanties e.d.;
- geven van algemene voorlichting aan instellingen, groepen en personen.

**Resultaatgebied 5: Proces- en productontwikkeling en signaalfunctie.**

Voorbeelden van activiteiten zijn:

- signaleren van trends, (vakinhoudelijke) ontwikkelingen, hiaten in beleidsuitvoering en knelpunten in het eigen werkveld;
- leveren van een materie-inhoudelijke bijdrage aan de ontwikkeling van het eigen vakgebied; ontwikkelen en implementeren van toepassingsgerichte werkwijzen, procedures, methoden, producten, technieken en instrumenten;
- vanuit materie-inhoudelijke deskundigheid en op basis van uitvoeringsgerichte ervaring binnen/kennis van het werkveld leveren van bijdragen aan beleidsontwikkeling.

**Resultaatgebied 6: Collegiaal ondersteunen en begeleiden**

Dit resultaatgebied is van toepassing op alle stramien binnen de uitvoerings- en stafkolom.

---

### 3. Voorbeeldenmatrix

---

De voorbeeldenmatrix bij het functiestramien *materie-inhoudelijk voorbereidende en uitvoerende raadswerkzaamheden* bevat per indelingsniveau een uitwerking naar niveauonderscheidende voorbeelden van taken en rollen.

**startniveau : IV/8**

- vanuit een leer- /ontwikkelingssituatie realiseren van opdrachten zoals aangegeven onder indelingsniveau A;
- werken onder een op deze situatie gerichte begeleiding; begeleiding t.a.v. de inhoudelijke aanpak, de voortgang van opgedragen taken en activiteiten en de daarbij te behalen resultaten;
- doorlopen van leer- /ontwikkelingsactiviteiten die aan het werkerrein zijn gerelateerd;
- doorgroei naar niveau A is een voorwaarde.

<b>indelingsniveaus</b>		
<b>niveau A: IV/9</b>	<b>niveau B: IV/10</b>	<b>niveau C: IV/11</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– opzetten en uitvoeren van meer gangbare, homogene onderzoeken;</li> <li>– begeleiden en/of coördineren van meer eenduidige en gangbare (uitvoeringsgerichte) processen/trajecten;</li> <li>– n.a.v. deze <b>onderzoeken</b> en <b>procesbegeleiding/-coördinatie</b> opstellen en toelichten van <b>advies</b>rapportages, onderhouden van <b>cliëntcontact</b>, begeleiden en ondersteunen van cliënten en optreden als <b>intermediair</b> tussen bij een zaak betrokken partijen;</li> <li>– de opzet en uitvoering van onderzoeken en procesbegeleiding/-coördinatie kan volgens een meer eenduidige, gangbare aanpak plaatsvinden;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opzetten, begeleiden en/of uitvoeren van minder gangbare, meer complexe onderzoeken;</li> <li>– begeleiden en/of coördineren van heterogene en minder gangbare (uitvoeringsgerichte) processen/trajecten;</li> <li>– n.a.v. deze <b>onderzoeken</b> en <b>procesbegeleiding/-coördinatie</b> opstellen en toelichten van <b>advies</b>rapportages, onderhouden van <b>cliëntcontact</b>, begeleiden en ondersteunen van cliënten en optreden als <b>intermediair</b> tussen bij een zaak betrokken partijen;</li> <li>– voor de opzet en uitvoering van onderzoeken en procesbegeleiding/-coördinatie kunnen slechts gedeeltelijk bestaande (materie-inhoudelijke en procesmatige) uitgangspunten worden gehanteerd;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opzetten, begeleiden en/of uitvoeren van (uitzonderlijke) onderzoeken met een groot afbreukrisico en precedentwerking voor de Raad;</li> <li>– begeleiden en/of coördineren van sterk heterogeen/complex samengestelde en dynamische processen/trajecten;</li> <li>– n.a.v. deze <b>onderzoeken</b> en <b>procesbegeleiding/-coördinatie</b> geven van grensverleggende <b>adviezen</b> en/of adviezen met vergaande (landelijke) precedentwerking, onderhouden van <b>cliëntcontact</b>, begeleiden en ondersteunen van cliënten en optreden als <b>intermediair</b> tussen bij een zaak betrokken partijen;</li> <li>– voor de opzet en uitvoering van onderzoeken en procesbegeleiding/-coördinatie moeten in belangrijke mate zelf (materie-inhoudelijke en procesmatige) uitgangspunten worden geformuleerd;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– participeren in interne multidisciplinaire materie-inhoudelijke afstemmings<b>overleggen</b>;</li> <li>– extern <b>vertegenwoordigen</b> van de Raad in casusgerelateerde (afstemmings)overleggen/bijeenkomsten; in dit kader geven van toelichting op eigen onderzoeken, rapportages, adviezen e.d.;</li> <li>– verlenen van raadsondersteuning ter zitting;</li> <li>– werk- en casusgerelateerde <b>netwerken</b> bouwen en onderhouden op uitvoerend niveau;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– participeren in (en zonodig voorzitten) van interne multidisciplinaire materie-inhoudelijke (afstemmings)<b>overleggen</b>;</li> <li>– extern <b>vertegenwoordigen</b> van de Raad in casusgerelateerde (afstemmings)overleggen/bijeenkomsten; in dit kader uitdragen van en verdedigen van raadsstandpunten, onderzoeken, rapportages, adviezen e.d.;</li> <li>– vertegenwoordigen van de Raad ter zitting; in dit kader verdedigen en/of aanpassen van standpunten/adviezen van de Raad en overtuigen van andere partijen;</li> <li>– brede/omvangrijke werk- en casusgerelateerde <b>netwerken</b> bouwen en onderhouden op m.n. uitvoerend niveau;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– participeren in en voorzitten van complexe, interne multidisciplinaire materie-inhoudelijke <b>overleggen</b>;</li> <li>– zorgdragen voor en coördineren en bewaken van afstemming tussen bij een overleg betrokken disciplines;</li> <li>– extern <b>vertegenwoordigen</b> van de Raad in regionale overleggen/contacten met ketenpartners, media, relevante overheidsinstanties, bedrijven; contacten leiden tot effecten, maatregelen, resultaten met merkbare en structurele externe impact;</li> <li>– vertegenwoordigen van de Raad ter zitting in geval van zaken met grote precedentwerking, groot afbreukrisico;</li> <li>– brede/omvangrijke (regionale en organisatiebrede) <b>netwerken</b> bouwen en onderhouden met raadscollega's/-onderdelen, ketenpartners en relevante delen van overheid en bedrijfsleven; contacten zowel op uitvoerend- als bestuurlijk ondersteunend-/beleidsniveau;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– leveren van bijdragen aan uitvoerings-/toepassingsgerichte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– op basis van verdergaande materie-inhoudelijke expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– aansturen van ontwikkeling en implementatie van</li> </ul>



<b>indelingsniveaus</b>		
<b>niveau A: IV/9</b>	<b>niveau B: IV/10</b>	<b>niveau C: IV/11</b>
<p><b>proces- en productontwikkeling</b> binnen het werkterrein van (een werkeenheden van) de Raad;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- signaleren van uitvoerings-/toepassingsgerichte ontwikkelingen in de dagelijkse praktijk;</li> </ul>	<p>leveren van bijdragen aan minder gangbare, inhoudelijk samengestelde <b>proces- en productontwikkeling</b> binnen het werkterrein van (een werkeenheden van) de Raad;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- signaleren van uitvoerings-/toepassingsgerichte ontwikkelingen in de dagelijkse praktijk en doen van voorstellen voor ontwikkeling en implementatie van (verbeterde) processen en producten;</li> </ul>	<p>toepassingsgerichte werkwijzen, procedures, instrumenten e.d. binnen het werkterrein van de Raad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- overzicht houden over <b>proces- en productontwikkeling</b> en materie-inhoudelijke ontwikkelingen in het volledige (primaire) werkterrein van de Raad;</li> <li>- zien/leggen van materie-inhoudelijke en procesmatige dwarsverbanden binnen het werkterrein van de Raad;</li> <li>- initiëren/coördineren van materie-inhoudelijke vernieuwingen en verbeteringen in het primaire proces van de Raad;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>begeleiden</b> van medewerkers die zich binnen dit stramien bevinden op het startniveau en invullen van <b>collegiale ondersteuning</b> (interview, intercollegiale consultatie e.d.);</li> <li>- optreden als <b>mentor</b> van onervaren medewerkers binnen dit stramien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>begeleiden</b> van medewerkers die zich binnen dit stramien bevinden op het startniveau en niveau A en invullen van <b>collegiale ondersteuning</b> (interview, intercollegiale consultatie e.d.);</li> <li>- optreden als <b>mentor</b> van onervaren medewerkers binnen dit stramien;</li> <li>- ondersteunen, begeleiden en optreden als vraagbaak voor collega's in het kader van complexe, minder gangbare vraagstukken/problematiek op het eigen aandachtsgebied; geven van feedback.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>begeleiden</b> van medewerkers die zich binnen dit stramien bevinden op het startniveau, niveau A en B en invullen van <b>collegiale ondersteuning</b> (interview, intercollegiale consultatie e.d.);</li> <li>- optreden als <b>mentor</b> van onervaren medewerkers binnen dit stramien;</li> <li>- invullen van de '<b>senior</b>' rol op gebied van materie-inhoudelijke raadswerkzaamheden;</li> <li>- in dit kader behandelen van de meest complexe, minder gangbare zaken en optreden als vertegenwoordiger/woordvoerder in overleggen met andere werkeenheden en management;</li> <li>- optreden als materie-inhoudelijk regionaal/organisatiebreed (eerste) aanspreekpunt; intern/extern erkend materiedeskundige op het aandachtsgebied van de Raad.</li> </ul>

---

#### 4. Competentiematrix

---

Voor het geheel van activiteiten dat in het functiestramien *materie-inhoudelijk voorbereidende en uitvoerende raadswerkzaamheden* is opgenomen, zijn een aantal basiscompetenties benoemd. Deze basiscompetenties zijn gekozen uit het competentiewoordenboek van de Raad. De nummers achter de competenties verwijzen naar de nummering in het competentiewoordenboek.

*Basiscompetenties:*

- a. Overtuigingskracht (4)
- b. Flexibiliteit (6)
- c. Samenwerken (11)
- d. Sensitiviteit (12)
- e. Plannen en organiseren (15)
- f. Oordeelsvorming (20)
- g. Probleemanalyse (22)

De competentiematrix bij dit functiestramien bevat voor elke basiscompetentie:

- de definitie van de competentie;
- per indelingsniveau (A, B en C) een uitwerking van het bijbehorende competentieniveau.

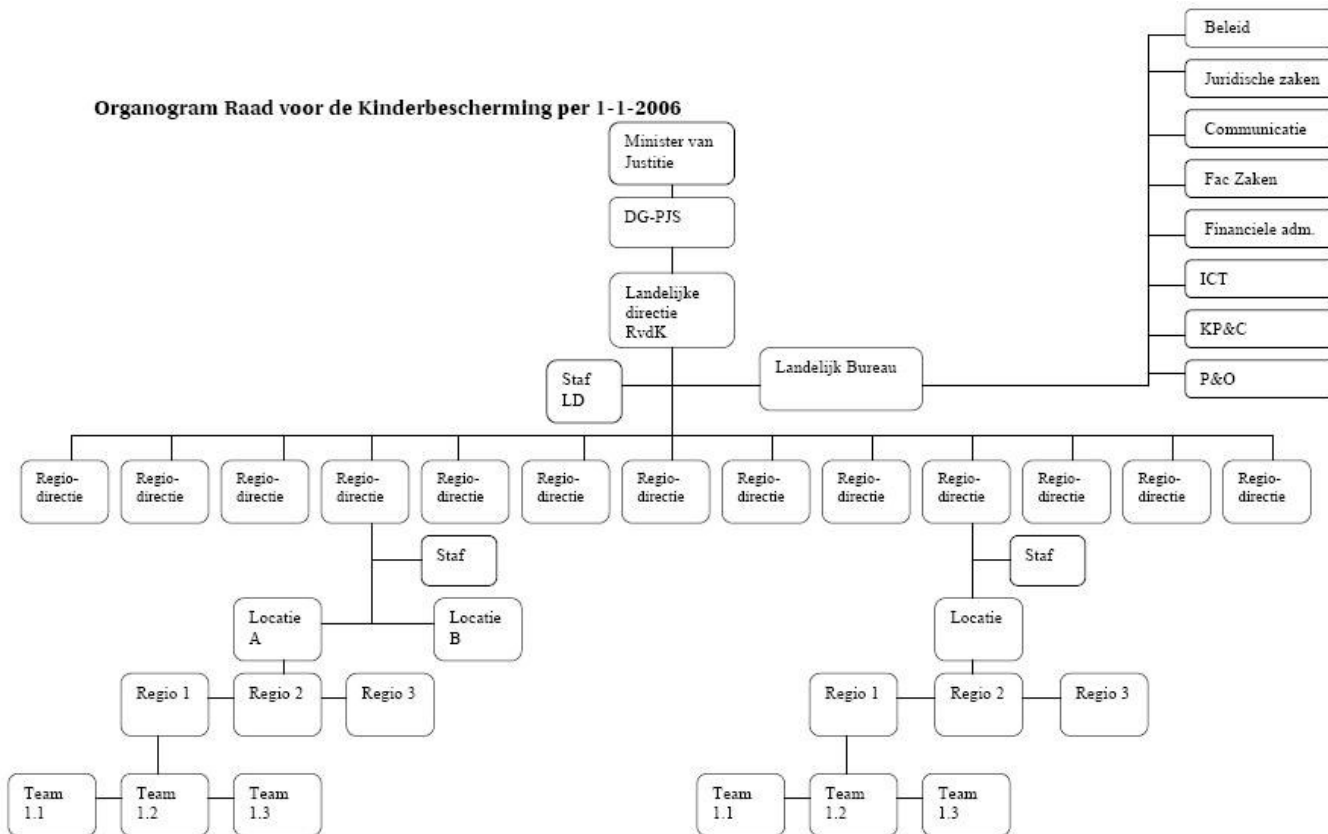
N.B. Voor de functie van casusregisseur (vastgesteld op niveau B) wijkt het competentieprofiel op de volgende punten af:

- de norm voor de competentie overtuigingskracht ligt op 3 (i.p.v. 2).
- De competentie oordeelsvorming is vervangen door de competentie voortgangscntrole op niveau 2.

## Bijlage VIII

### Organisatiestructuur Raad voor de Kinderbescherming

Organogram Raad voor de Kinderbescherming per 1-1-2006



## **Bijlage IX** *Paper publieke dimensie*

### **De Raad voor de Kinderbescherming: alles voor het kind?**

#### ***Het spanningsveld rondom de missie van de Raad voor de Kinderbescherming***

**Naam:** Peter Bos

**Studentnummer:** 0347116

**Docent:** Prof. Dr. Peter Leisink

**Bijlage bij:** Onderzoek bij de Raad voor de Kinderbescherming  
De ervaring van de medewerkers ten opzichte van bewust belonen.

**Onderwerp paper:** De publieke dimensie van de Raad voor de Kinderbescherming en  
de verhouding tot haar politieke, organisatorische en maatschappelijke omgeving

**Cijfer:** 8.5

## **Inhoudsopgave**

### **Inleiding**

#### **Hoofdstuk 1**

##### **Theoretisch kader rondom de publieke dimensie van organisaties**

###### **1.1 Waarom onderscheid maken tussen publiek en privaat?**

###### **1.2 Wat is eigen aan publieke organisaties?**

*1.2.1 Formele bestaansredenen*

*1.2.2 De formele bestaansredenen in twijfel*

*1.2.3 Formele kenmerken*

*1.2.4 De formele kenmerken in twijfel*

###### **1.3 Publieke of private identiteit?**

###### **1.4 Intrinsieke versus extrinsieke motivatie**

*1.4.1 Het belang van PSM*

*1.4.2 PSM als pull- of pushfactor?*

###### **1.5 Bijdrage van HRM-bundels en het belang van perceptie**

#### **Hoofdstuk 2**

##### ***Vragen ten aanzien van het onderzoek bij de Raad voor de Kinderbescherming***

###### ***2.1 Wat is er publiek aan de Raad voor de Kinderbescherming?***

*2.1.1 Idee van doelgerichtheid*

*2.1.2 Orde*

*2.1.3 Tijd*

*2.1.4 Oorzakelijkheid*

###### ***2.2 In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid van de te onderzoeken organisatie, en specifiek ten aanzien van het (beleids)vraagstuk in het onderzoek?***

*2.2.1 Social legitimacy als onderdeel van het HR-beleid*

*2.2.1.1 Positieve bijdrage aan social legitimacy*

*2.2.1.2 Social legitimacy onderbelicht?*

*2.2.2 In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het vraagstuk in het  
onderzoek?*



**2.3 Wat is het oordeel van de onderzoeker over de publieke dimensie van het (beleids)vraagstuk dat onderzocht wordt (en van het beleid dat de organisatie voert dan wel zou kunnen voeren?)**

*2.3.1 Het belang van het wegwerken van de wachtlijsten*

*2.3.2 Kwaliteit versus kwantiteit*

*2.3.3 Bewuste beloning en PSM*

*2.3.4 Perceptie van de medewerker*

*2.3.5 Stakeholders*

*2.3.6 HRM-bundels*

*2.3.7 Ethisch*

**Conclusie**

**Literatuur**

## Inleiding

***“Het lijkt wel of ik hier in een productiebedrijf terecht ben gekomen...  
Terwijl ik hier juist ben komen werken om bij te dragen aan de  
bescherming van kinderen!”***

(Respondent Raad voor de Kinderbescherming, 14 april 2008)

Het bovenstaande citaat is afkomstig van één van de medewerkers die relatief nog niet zo lange tijd in dienst is bij de Raad voor de Kinderbescherming. De Raad voor de Kinderbescherming heeft een missie om te gaan voor de bescherming van ‘het kind’. Tegelijk staat de Raad voor de Kinderbescherming bloot aan allerlei politieke, organisatorische en maatschappelijke ontwikkelingen en lijkt zij aan meerdere doelstellingen tegelijk te moeten voldoen. Hoewel het bovenstaande citaat slechts afkomstig is van één van de medewerkers, kan het wel als illustratie dienen om het spanningsveld te schetsen waar de Raad voor de Kinderbescherming zich in bevindt.

Dit spanningsveld zal verder worden uitgewerkt in dit paper. Daarbij zal in dit paper beschreven worden hoe de Raad voor de Kinderbescherming zich verhoudt tot haar politieke, organisatorische en maatschappelijke omgeving en wat de publieke dimensie is van de onderzoeksvraag.

De vraag die in dit onderzoek centraal staat luidt als volgt:

*“Hoe ervaren de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming (regio Oost) ‘bewust belonen’ en in hoeverre heeft ‘bewust belonen’ volgens de medewerkers effect op hun functioneren?”*

Allereerst zal in dit paper een theoretisch kader gegeven worden. Hierin wordt beschreven wat publieke organisaties wel (of niet) onderscheidt van private organisaties. Daarnaast komt de vraag aan de orde wat motivatiefactoren zijn voor medewerkers binnen publieke organisaties en wat de gevolgen zijn, wanneer er wel of geen ruimte wordt gegeven aan de motivatiefactoren van medewerkers. Het theoretische kader wordt afgesloten met het benoemen van het belang van het inzetten van HRM-bundels en de perceptie die medewerkers daarbij hebben.

Vervolgens zullen vanuit dit theoretische kader de volgende drie vragen behandeld worden:

1. *Wat is er publiek aan de organisatie waar het onderzoek wordt uitgevoerd?*
2. *In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid van de te onderzoeken organisatie, en specifiek ten aanzien van het (beleids)vraagstuk in het onderzoek?*
3. *Wat is het oordeel van de onderzoeker over de publieke dimensie van het (beleids)vraagstuk dat onderzocht wordt (en van het beleid dat de organisatie voert dan wel zou kunnen voeren?)*

Tenslotte zal afgesloten worden met een conclusie waarin bovenstaande vragen kort beantwoord worden om tot een algeheel beeld rondom de publieke dimensie van de onderzoeksvraag te komen.



## Hoofdstuk 1

### Theoretisch kader rondom de publieke dimensie van organisaties

#### 1.1 Waarom onderscheid maken tussen publiek en privaat?

De Raad voor de Kinderbescherming valt als geheel onder het bestuur van de Ministerie van Justitie (Over de Raad voor de Kinderbescherming, 2004, p.5). Aangezien de Raad voor de Kinderbescherming een zuivere overheidsinstelling is, kan de Raad voor de Kinderbescherming beschreven worden als een publieke organisatie. De vraag is echter of het feit dat de Raad voor de Kinderbescherming een onderdeel is van de Ministerie van Justitie ook voldoende is om de Raad voor de Kinderbescherming ook functioneel een publieke organisatie te noemen. Op wat voor gronden kan een organisatie als 'publiek' dan wel 'privaat' beschouwd worden? En nog belangrijker: wat houdt het publieke of private 'label' precies in?

Deze vragen zijn relevant wanneer we publieke organisaties in het licht van brede politieke, organisatorische en maatschappelijke veranderingen bezien. In de afgelopen decennia is binnen publieke organisaties bijvoorbeeld steeds meer New Public Management (NPM) toegepast (Rainey, 2003). Het gaat met NPM globaal om het efficiënter laten opereren van overheidsinstellingen. Noordegraaf (2004) noemt deze ontwikkeling ook wel 'bedrijfsmanagement' en komt volgens hem op het volgende neer:

*"Publieke organisaties zijn te vergelijken met gewone bedrijven die op een markt opereren, en moeten dienovereenkomstig gerund worden (...) Organisaties, bestuur en beleid moeten strak, simpel en soepel worden aangepakt. (...) Het komt er vooral op neer dat bedrijven goed en goedkoop worden gerund – dat eenvoudige structuren, doelgerichte culturen en stevige strategieën worden gerealiseerd."* (Noordegraaf, 2004, p.97, p.132).

NPM kan spanning veroorzaken voor publieke organisaties. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer middelen (efficiënte maatregelen), volgens De Bruijn en Van Helden (2007), een doel opzich worden. Het hogere doel van publieke organisaties kan daarbij in het gedrang komen. Echter, veelal wordt aangenomen dat performance verbeteringen in de publieke sector per definitie het publieke belang dienen (Brereton en Temple, 1999).

Met de NPM implicaties binnen de publieke sector zou gesteld kunnen worden dat publieke organisaties steeds meer private karakteristieken gaan vertonen. Een veelgehoord motto binnen NPM is niet voor niets *'run government like a business!'*. De doorvoering van bedrijfsachtige managementimplicaties binnen overheidsinstellingen kan de publieke dimensie binnen deze organisaties danig veranderd hebben. Deze verandering is treffend verwoord door Brereton en Temple (1999):

*"The concept of a unique public sector ethos has been most seriously challenged by the growth of agencies which straddle the boundaries between the state and civil society"* (Brereton et al., 1999, p. 461)

In private organisaties is een tegendraadse beweging zichtbaar. Binnen private organisaties zien we dat maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) steeds meer wordt toegepast (MVO Nederland, 2007, p.1). Private organisaties erkennen daarmee dat er verschillende stakeholders-belangen zijn waar rekening mee moet worden gehouden. Andere (hogere) doelen, zoals 'People' en 'Planet', komen daarmee binnen private organisaties meer centraal te staan. Profit is niet langer het *enige* doel.

Al met al kan gesteld worden dat de grens tussen publiek en privaat mogelijk aan het vervagen is. Bewegen publieke en private organisaties steeds verder naar elkaar toe of zijn er nog steeds goede gronden om onderscheid te maken tussen publieke en private organisaties? In de volgende paragraaf wordt hier dieper op in gegaan.

## 1.2 Wat is eigen aan publieke organisaties?

Nu de grensvervaging tussen publieke en private organisaties beschreven is, komt de vraag aan de orde wat nog wel onderscheidend is voor publieke organisaties. Dit kan onder andere beschreven worden vanuit *formele bestaansredenen* (1.2.1) en vanuit *formele kenmerken* (1.2.3).

### 1.2.1 Formele bestaansredenen

Allereerst is het belangrijk om te noemen dat publieke organisaties niet zonder reden bestaan. Publieke organisaties worden volgens Rainey (2003) en Bovens et al., (2001) in het leven geroepen omdat 'de vrije markt' niet in staat is bepaalde belangen te reguleren:

#### 1. *Economische bestaansreden: collectieve goederen*

Door het bestaan van publieke organisaties wordt voorzien in collectieve goederen. Het bouwen van dijken is hier een voorbeeld van.

#### 2. *Functionele bestaansreden*

Er zijn functies die de individuele burger niet op eigen initiatief kan uitvoeren. Het betreft hier publieke activiteiten die gedragen worden door overheidsinstellingen omdat de markt er, zo is de opvatting, in onvoldoende mate in kan voorzien. Voorbeelden hiervan zijn de controle op de veiligheid van medicijnen of de Voedsel- en Waren autoriteit.

#### 3. *Politiek bestaansreden: waarborgen sociale rechtvaardigheid*

Daarnaast kunnen publieke organisaties opkomen voor sociale rechtvaardigheid. Daarbij kan zowel aandacht zijn voor minderheidsgroepen (zoals voor allochtonen of arbeidsongeschikten) als het herverdelen van inkomens via de belastingen. Tenslotte kunnen er ook publieke organisaties zijn die opkomen voor sociale misstanden. Zo komt de Raad voor de Kinderbescherming op voor:

*"De rechten van het kind, van wie de ontwikkeling en opvoeding worden bedreigd"* (Over de Raad voor de Kinderbescherming, 2004, p.2).

### 1.2.2 De formele bestaansredenen in twijfel

Bij de drie bovenstaande punten moet worden opgemerkt dat de politieke opvatting die men heeft, het belang van deze bestaansredenen kan kleuren. Sommige politieke stromingen (zoals liberalen) zouden ten aanzien van de drie bovenstaande punten wellicht meer aan de markt over willen laten dan andere politieke stromingen (zoals sociaal-democraten). De drie formele bestaansredenen kunnen daarmee in twijfel getrokken worden.

Daarnaast wordt op grond van de drie bovenstaande taken geclaimd dat publieke organisaties uniek zijn doordat zij een veelheid van (vage en ongrijpbare) doelen nastreven (Rainey, 2003). Het is echter de vraag of dit een onderscheidend kenmerk is voor publieke organisaties. Juist private organisaties hebben ook met meerdere (soms tegenstrijdige) doelen te maken. Noordegraaf en Teeuw (2003) merken op dat private

organisaties ook social legitimacy kunnen dienen. De 'balanced-score-card' (Kaplan en Norton, 1996) is een voorbeeld van hoe organisaties meerdere doelen in de gaten kunnen (en moeten) houden.

### 1.2.3 Formele kenmerken

Naast de formele bestaansredenen worden er door Rainey (2003) ook nog een aantal formele *kenmerken* beschreven om onderscheid te maken tussen publieke en private organisaties.

#### 1 Eigendom

Van wie is de organisaties het eigendom? Zijn dat de aandeelhouders (privaat) of de overheid (publiek)?

#### 2 Bron van inkomsten

Hoe komt de organisatie aan haar inkomen? Via opereren op de markt (privaat) of door middel van belastingen (publiek)?

#### 3 Zeggenschap

Hoe komen de besluiten tot stand binnen de organisatie? Mag het bestuur zelf strategische besluiten nemen (privaat) of is zij hierin sterk gebonden aan wat de politiek wil (publiek).

### 1.2.4 De formele kenmerken in twijfel

Bij de drie bovenstaande punten wordt in formele termen duidelijk gemaakt waarom er een onderscheid gemaakt zou kunnen worden tussen publieke en private organisaties. Hoewel deze formele kenmerken wel aanleiding bieden om onderscheid te maken tussen organisaties, is het de vraag of een grove tweedeling tussen publieke en private organisaties mogelijk is op grond van bovenstaande drie kenmerken. Er bestaat een dermate grote variatie binnen de categorie publieke en private organisaties dat een (groe) tweedeling wellicht niet zinvol is.

## 1.3 Publieke of private identiteit?

Met de vervagende grens tussen publiek en privaat, gecombineerd met het feit dat zowel de *bestaansredenen* als de *formele kenmerken* geen uitsluitel kunnen geven over het onderscheid tussen publieke en private organisaties, blijft de vraag open of er hard onderscheid te maken is tussen publieke en private organisaties.

Om organisaties te onderscheiden en niet te blijven hangen in discussies rondom publieke of private *kenmerken*, spreken Noordegraaf en Teeuw (2003) in plaats van kenmerken liever over een publieke dan wel private '*identiteit*'. Juist dit begrip maakt het, volgens Noordegraaf en Teeuw (2003), mogelijk om zowel *empirie* als *normatiek* te combineren:

"Een organisatie (...) kan 'publiek' zijn op basis van formele kenmerken, zoals financiering, maar tegelijk 'privaat', in termen van identiteitsbesef."  
(Noordegraaf et al., 2003, p.6)

Noordegraaf en Teeuw (2003) baseren het gebruik van het woord 'identiteit' op onderzoek van Gawthrop (1984). Gawthrop benoemt in zijn studie vier dimensies die een private en publieke identiteit kunnen onderscheiden.

### 1. *Idee van doelgerichtheid*

Wat zijn de centrale en fundamentele waarden van een organisatie? Private organisaties streven niet naar een hoger doel. Publieke waarden zijn waarden die gericht zijn op het realiseren van een hoger doel met vooral een langere termijn oriëntatie. Dat vormt de publieke identiteit van een organisatie. De private identiteit is meer gericht op operationele doelstellingen met een korte termijn oriëntatie.

### 2. *Oorzakelijkheid*

Wordt er alleen gekeken naar de directe eenduidige effecten van het handelen (privaat) of wordt er ook gekeken hoe handelingen of beslissingen elkaar kunnen beïnvloeden (publiek)?

### 3. *Tijd*

In privaat opzicht is tijd statisch. Verleden en toekomst hebben een beperkte strategische rol in de overwegingen. In publiek opzicht is tijd dynamisch; belangen van toekomstige generaties, de toekomstige ontwikkelingen op wetenschappelijk gebied en de discussie daarover hebben consequenties voor het handelen van het heden.

### 4. *Orde*

Is de opvatting van orde verticaal (privaat); dat wil zeggen dat relaties worden aangeduid in termen van superieur-ondergeschikte en bevelsrelaties? Of is de opvatting van orde horizontaal (publiek); dat wil zeggen dat relaties aangeduid worden in termen van wederzijdse afhankelijkheden waarbij gezag geen hogere functie impliceert, maar een voorsprong in informatie en toegang tot hulpbronnen.

Vanuit de bovengenoemde uitgangspunten, zal in het volgende hoofdstuk de identiteit van de Raad voor de Kinderbescherming besproken worden.

## **1.4 Intrinsieke versus extrinsieke motivatie**

Naast de discussie rondom de *identiteit* van organisaties (publiek of privaat) bestaat er ook discussie rondom de *motivatie* van medewerkers binnen publieke of private organisaties. Worden de medewerkers van publieke organisaties door andere motieven gedreven dan medewerkers binnen private organisaties? Zo ja, valt er dan mogelijk een onderscheid te maken tussen publieke en private medewerkers?

Al lange tijd bestaat het idee dat medewerkers binnen publieke organisaties meer gedreven worden door intrinsieke motivatie. Perry en Wise introduceerden in 1990 hierbij het Public Service Motivation (PSM) theorie. Deze theorie houdt in dat de motivatie om de publieke zaak te dienen medewerkers binnen de publieke sector onderscheidde van medewerkers in de private sector. Recent onderzoek spreekt dit onderzoek echter tegen. Uit onderzoek van Lyons, Duxburry en Higgins (2006) blijkt dat bij hoger opgeleiden weinig verschil is tussen de mate van intrinsieke motivatie binnen publieke of private organisaties. Uit dit onderzoek blijkt slechts dat er een verschil bestaat tussen hoger opgeleiden (vaker intrinsiek gemotiveerd) en lager opgeleiden (vaker extrinsiek gemotiveerd).

Toch stellen de meeste onderzoeken (zoals Bram Steijn, 2006 en Rainey, 2003) dat de intrinsieke motivatie van medewerkers in de publieke sector hoger is dan in private

organisaties. Op grond van deze studies wordt voor dit paper aangenomen dat medewerkers binnen de publieke sector zich voornamelijk laten leiden door PSM principes. Over het al dan niet aanwezig zijn van PSM binnen de private sector kan nog verdere discussie gevoerd worden.

#### 1.4.1 Het belang van PSM

Het is belangrijk om te weten wat mensen binnen de publieke sector motiveert. Ten eerste kan op grond van de motivatie mogelijk onderscheid worden gemaakt tussen publieke en private medewerkers. Ten tweede zijn de motivatiegronden belangrijk om te beslissen hoe publieke medewerkers gemanaged moeten worden.

In het HRM-beleid van veel publieke organisaties (bijvoorbeeld de Raad voor de Kinderbescherming) wordt echter weinig tot niets genoemd rondom PSM van medewerkers. Wanneer er geen ruimte is voor PSM kan er echter een 'misfit' ontstaan tussen de organisatie en de (motivatie van) medewerker.

De overheid kiest bewust voor het invoeren van NPM-maatregelen en het sturen op prestaties van medewerkers binnen publieke organisaties. Het is de vraag in hoeverre deze NPM-maatregelen PSM uitsluit. Deze vraag wordt in het volgende hoofdstuk behandeld voor de Raad voor de Kinderbescherming. Daarnaast moet worden opgemerkt dat personen voor een organisatie kiezen op grond van het beeld dat zij van de organisatie hebben (Kristof-Brown et al., 2005). Wat gebeurt er wanneer een medewerker het beeld heeft dat er ruimte is voor PSM maar dat dit in de praktijk niet het geval is? De theoretische gevolgen van deze 'misfit' worden in de volgende paragraaf besproken.

#### 1.4.2 PSM als pull- of pushfactor?

Al decennia lang wordt er studie gedaan naar de motivatie van medewerkers (zie bijvoorbeeld Herzberg, 2003; McGregor, 1960). Een van de onderscheiden die ten aanzien van motivatie gemaakt kunnen worden zijn pull- en pushfactoren. Pullfactoren vormen een belangrijke *voorwaarde* tot het leveren van een prestatie. Indien een pullfactor afwezig is, levert dit negatief resultaat op voor de prestatie. Pushfactoren vormen een belangrijke *stimulans* voor het leveren van een prestatie. Indien een pushfactor aanwezig is, levert dit een positief resultaat op voor de prestatie. Naar aanleiding van onderzoek van Steijn en Leisink (2008) blijkt dat NPM zowel een pullfactor als een pushfactor kan zijn. Wanneer er sprake is van een 'mis-fit' (veel NPM bij de medewerker waar geen ruimte voor is binnen de organisatie), dan levert dit een *negatief* effect op voor de prestatie: PSM als een pullfactor. Tegelijk blijkt uit het onderzoek van Steijn en Leisink dat wanneer er *wél* ruimte is voor PSM er een *positief* effect is op de arbeidstevredenheid, de binding aan de organisatie en de directe prestatie: PSM als een pushfactor.

### 1.5 Bijdrage van HRM-bundels en het belang van perceptie

Tenslotte is het belangrijk om te bezien welke HRM-instrumenten een positief effect hebben op de prestatie van de medewerker. Dit is van belang omdat een goede prestatie van de medewerker bijdraagt aan de prestatie en de doelstelling van de organisatie. In het volgende hoofdstuk kan vervolgens bekeken worden in hoeverre de Raad voor de Kinderbescherming aan deze voorwaarde voldoet.

Onderzoek van Williams (2003) laat zien dat het inzetten van meerdere HR-instrumenten (HRM-bundels) de prestatie van de medewerker vergroot. Uit het

onderzoek van Williams blijkt echter ook dat de prestatie het sterkst wordt beïnvloed naar de mate waarin medewerkers vertrouwen hebben in het management. Ook onderzoek van Allen en Meyer (1990) toont aan dat het vertrouwen van de medewerker in het management essentieel is. Wanneer het vertrouwen gewekt wordt en de medewerker inziet dat HRM-instrumenten bedoeld zijn om de medewerker verder te helpen, dan blijkt dit een sterk positief effect op de prestatie te hebben.

Uit de onderzoeken van Williams (2003) en Allen en Meyer (1990) zou afgeleid kunnen worden dat wanneer medewerkers beschikken over een sterke PSM, zij met betrekking tot HRM-instrumenten het vertrouwen moeten hebben dat deze bijdragen aan een 'hoger doel'. Dit zal de prestatie van de medewerker vergroten. Wanneer dit vertrouwen er niet is, en de medewerker de perceptie heeft dat de HRM-instrumenten een ander (lager) doel dienen, dan zou dit een negatief effect kunnen hebben op hun prestatie. In hoeverre dit het geval is zal besproken worden in het volgende hoofdstuk.



## Hoofdstuk 2

### **Vragen ten aanzien van het onderzoek bij de Raad voor de Kinderbescherming**

Allereerst moet bij dit hoofdstuk worden opgemerkt dat de correctheid van de beantwoording van de onderstaande vragen afhankelijk is van de beschikbare informatie vanuit de Raad voor de Kinderbescherming. De Raad voor de Kinderbescherming heeft de onderzoeker aan zo veel mogelijk interne documenten geholpen waardoor de vragen grotendeels beantwoord kunnen worden. Bovendien loopt de onderzoeker al een tijd mee in de organisatie en zijn er met hem inmiddels diverse gesprekken gevoerd met medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming.

Het formele doel van ‘bewuste beloning’ is op het moment van schrijven echter onbekend. Contactpersonen bij de Raad voor de Kinderbescherming hebben aangegeven dat bewuste beloning er wel is, maar dat het formele doel hiervan intern onbekend is. Naar de mening van diversie contactpersonen is in het recente verleden daar ook nooit iets formeels over gecommuniceerd. Leidinggevenden volgen de procedure van bewuste beloning (ingevoerd rond 1997) min of meer “*omdat het er nu eenmaal is*” (Interview P&O-medewerker Raad voor de Kinderbescherming, 17 april 2008).

Er kunnen echter toch uitspraken over dit instrument gedaan worden op grond van gesprekken met enkele beleidsmedewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming en op grond van meerdere interne documenten van de Raad voor de Kinderbescherming rondom bewuste beloning. Onder andere het document ‘*Prestatie en gedrag, oordeelsvermogen en belonen*’, afkomstig van de afdeling P&O van de Ministerie van Justitie is daarbij erg nuttig gebleken. Er moet echter worden opgemerkt dat met het volledige visiedocument in de hand, het (bewuste belonings)beleid wellicht afwijkend zou worden beoordeeld.

#### **2.1 Wat is er publiek aan de Raad voor de Kinderbescherming?**

De Raad voor de Kinderbescherming is een onderdeel van het ministerie van Justitie. Aangezien de Raad een zuivere overheidsinstelling is, zou volstaan kunnen worden met de constatering dat de Raad voor de Kinderbescherming een publieke organisatie is. In het vorige hoofdstuk kwam echter al naar voren dat een formeel onderscheid tussen publieke en private organisaties moeilijk te maken is. Daarnaast is het de vraag wat een publiek dan wel privaat kenmerk precies inhoudt. In het vorige hoofdstuk werd namelijk al benoemd dat een organisatie zowel publiek kan zijn op basis van formele kenmerken en privaat kan zijn in termen van identiteitsbesef (Noordegraaf et al., 2003). Ten aanzien van de Raad voor de Kinderbescherming zal daarom de publieke dan wel private *identiteit* van de organisatie besproken worden.

##### **2.1.1 Idee van doelgerichtheid**

Hierbij dient de vraag gesteld te worden wat de centrale en fundamentele waarden zijn van de Raad voor de Kinderbescherming. Deze is duidelijk en helder geformuleerd:



*“De Raad komt op voor de rechten van het kind, van wie de ontwikkeling en opvoeding worden bedreigd. De Raad schept voorwaarden om die bedreiging op te heffen of te voorkomen. De Raad doet onderzoek, adviseert in juridische procedures en kan maatregelen of sancties voorstellen. De Raad werkt nauw samen met andere instanties”*

(Meerjarenbeleidsplan Raad voor de Kinderbescherming, 2005-2008, p.8)

Naast deze formele missie bestaat ook de sterke indruk dat de medewerkers van de Raad voor de Kinderbescherming zichzelf verbinden aan deze missie en vanuit een sterke intrinsieke motivatie willen strijden voor de rechten van het kind (Meerjarenbeleidsplan Raad voor de Kinderbescherming, 2005-2008, p.34, Interview P&O-medewerker Landelijk Bureau Raad voor de Kinderbescherming, 17 april 2008).

Tegelijk moet worden opgemerkt dat de Raad voor de Kinderbescherming in 2006 een reorganisatie heeft ondergaan. Hoewel de reorganisatie al is ingezet in 2006 en formeel is afgerond, zijn de doelen van de reorganisatie nog niet afgerond. Zoals de Raad het zelf verwoordt: *“Het huis staat er, nu intern nog verbouwen”*. De reorganisatie wordt ook wel de ‘Herinrichting Besturingsstructuur’ (HBS) genoemd. Met de reorganisatie heeft de Raad voor de Kinderbescherming een *plattere* organisatiestructuur gekregen. Met de reorganisatie heeft de Raad voor de Kinderbescherming (in vergelijking met andere organisaties in de lijn) tevens de meest *gecentraliseerde* structuur gekregen.

Daarnaast beoogt de reorganisatie het volgende doel te hebben:

*“De organisatie moet slagvaardiger kunnen reageren op behoeften van de ketenpartners, de samenwerking in de regio moet worden verbeterd. Tevens beoogt HBS een cultuuromslag. (...) Een cultuuromslag naar een meer slagvaardige organisatie, waar managers en medewerkers vanuit hun professionaliteit hun eigen rol en verantwoordelijkheden nemen.”*

(Memo programma vernieuwing HRM, 2005, p.1, 4)

De ‘cultuuromslag’ waar in bovenstaand citaat over gesproken wordt houdt een verzakelijking in van de Raad. Er wordt vanuit centraal niveau getracht om de medewerker te ‘prikkelen’ niet *alleen* het menselijke contact (onderling en met de cliënt) centraal te stellen. Ook het aantal zaken dat wordt afgerond is belangrijk. Zowel het sociale intermenselijke aspect als het productievolume komen zodoende centraal te staan. Deze verandering is belangrijk voor de Raad voor de Kinderbescherming omdat de wachtlijsten halverwege 2006 op een hoogtepunt zaten. Om deze wachtlijsten weg te werken zijn in 2006 *‘flitsacties’* uitgevoerd om de lijsten zo snel mogelijk weg te werken (Interview P&O-medewerker Landelijk Bureau Raad voor de Kinderbescherming, 16 april 2008). Met de reorganisatie is getracht de Raad voor de Kinderbescherming op *structurele* wijze ‘slagvaardiger’ te maken om o.a. de wachtlijsten terug te kunnen dringen.

Naast verscherpte aandacht voor het productievolume die met de reorganisatie gepaard is gegaan, is er binnen de Raad voor de Kinderbescherming al langer aandacht voor het belang van de productieomvang. Elk jaar wordt binnen de Raad vastgesteld hoeveel zaken er moeten worden afgehandeld. Vervolgens wordt op individueel niveau, dus voor iedere werknemer onafhankelijk van zijn of haar functie, vastgesteld hoeveel zaken hij of

zij moet afhandelen. In dat licht is de uitspraak van de medewerker in de inleiding wellicht goed te begrijpen.

Het is zonneklaar dat de Raad voor de Kinderbescherming zich inzet voor een hoger doel: de bescherming van het kind. Door tevens onderzoek uit te voeren en voorwaarden te scheppen waardoor er voldaan kan worden aan dit hoger doel richt de Raad voor de Kinderbescherming zich ook op de langere termijn. In dit opzicht heeft de Raad voor de Kinderbescherming dus een sterke publieke identiteit. Tegelijkertijd richt de Raad voor de Kinderbescherming zich op de korte termijn. Jaarlijks moet er aan een zeker productievolume voldaan worden. De norm voor het te behalen productiecijfer stijgt daarbij ieder jaar (Interview beleidsmedewerker Raad voor de Kinderbescherming, 15 augustus 2008). Voor ieder individu binnen de Raad is duidelijk wat zijn of haar jaarlijkse ‘targets’ zijn. Aangezien de Raad hier ‘de harde cijfer’ voorop stelt zou de Raad qua identiteitsbesef tevens privaat kunnen zijn.

De private identiteit van de Raad voor de Kinderbescherming wordt ook zichtbaar wanneer we de organisatie tegen het licht van het onderwerp van het onderzoek houden. De medewerkers worden immers ieder jaar ‘bewust beloont’. Deze variabele beloning krijgen zij aan het eind van het jaar op grond van hun geleverde prestaties. De criteria op grond waarvan de prestaties beoordeeld worden zijn divers. Voorwaarde voor bewuste beloning is allereerst het behalen van de ‘100% productie’. Wanneer een medewerker zijn targets niet haalt, komt de desbetreffende medewerker niet in aanmerking voor bewuste beloning. Door met bewuste beloning te sturen op de directe productie neigt de Raad naar een meer private identiteit. Bewuste beloning staat zodoende namelijk in het teken van *“operationele doelstellingen met een korte termijn oriëntatie”*. Tegelijk wordt met bewuste beloning ook gestuurd op andere, meer subjectieve factoren zoals de bijdrage aan de gewenste cultuur of de arbeidsethos. Hiermee zou de Raad zowel een lange termijn doel kunnen hebben (het creëren van een ‘gezonde cultuur’) als een korte termijn (een juiste arbeidsethos draagt bij aan de productie). Er zijn echter nog meer criteria welke gericht zijn op het belonen van het uitvoeren van extra taken. Een voorbeeld hiervan is ‘een bijzondere prestatie in een zaak of project’. Ook dit kan voor de Raad zowel een publieke identiteit betekenen (wanneer de bijzondere prestatie bijdraagt aan het waarborgen van de *‘rechten van het kind’* op de lange termijn) of een meer private identiteit betekenen (wanneer de bijzondere prestatie bijdraagt aan het afhandelen van zaken op de korte termijn).

De motieven achter de reorganisatie, de wenselijkheid van de nieuwe cultuur en de verscherpte aandacht voor de productievolume worden bediscussieerd onder vraag 3.

### 2.1.2 Orde

Binnen de Raad voor de Kinderbescherming wordt sterk gekeken naar hoe handelingen of beslissingen elkaar kunnen beïnvloeden. Onderzoek dat vanuit de Raad voor de Kinderbescherming plaatsvindt, wordt vanuit verschillende perspectieven uitgevoerd. De ‘knelpunten’ binnen de jeugdzorg worden zelden vanuit een enkele factor verklaard. Juist is er oog voor de complexiteit van de problematiek en derhalve ook voor de complexiteit van oplossingen (Over de Raad voor de Kinderbescherming, 2004, p.11). Hiermee kan de Raad een publieke identiteit toegedicht worden.

Anderzijds kan gesteld worden dat in het kader van bewuste beloning de Raad een meer private identiteit heeft. Een instrument dat inzet op de productie van de medewerkers is een voorbeeld van een *“direct eenvoudig effect van het handelen”*. Door

dit instrument toe te passen wordt de productie op directe wijze gestimuleerd, hetgeen op een meer private identiteit wijst.

### 2.1.3 Tijd

Tijd is binnen de Raad voor de Kinderbescherming voornamelijk dynamisch. Juist de belangen van toekomstige generaties worden overwogen. Om kinderen, zij die de samenleving later gaan dragen, een hoopvolle toekomst te kunnen geven moeten hun rechten beschermd worden. Hierbij laat de Raad zich ook sterk leiden door discussies die op politiek en maatschappelijk niveau gevoerd worden. Vanuit dit perspectief heeft de Raad een sterke publieke identiteit.

### 2.1.4 Oorzakelijkheid

Hoe de Raad voor de Kinderbescherming relaties aanduidt is lastig te bepalen. Enerzijds worden relaties aangeduid in termen van wederzijdse afhankelijkheid. Zo dragen de raadsonderzoekers en taakstrafcoördinatoren weliswaar zorg voor het primaire proces, maar vanuit de Raad wordt sterk benadrukt dat de administratief medewerkers en de gedragsdeskundigen een - net zo belangrijke - ondersteunende rol hebben aan het primaire proces (Interview P&O-medewerker Raad voor de Kinderbescherming, 17 april 2008). Kortom: de één kan niet zonder de ander hetgeen op een meer publieke identiteit wijst.

Anderzijds kan ten aanzien van bewuste beloning wellicht gesteld worden dat de Raad voor de Kinderbescherming denkt in termen van superieur en ondergeschikte. Teamleiders mogen namelijk, weliswaar op grond van vastgestelde criteria, op eigen inzicht de medewerker op de werkvloer bewust belonen. De teamleider kan bewust worden beloond door zijn of haar superieur. Daarmee creëert de Raad meer verticale gezagsrelaties, hetgeen op een meer private identiteit kan wijzen.

## 2.2 In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid van de te onderzoeken organisatie, en specifiek ten aanzien van het (beleids)vraagstuk in het onderzoek?

### 2.2.1 Social legitimacy als onderdeel van het HR-beleid

Social legitimacy is (naast 'labour productivity' en 'organisational flexibility') één van de doelstellingen van SHRM (Boxall et al., 2003, p.11). Volgens Kaptein en Wempe (2003) is het doel van het HR-beleid ten aanzien van social legitimacy theoretisch als volgt:

*"Het best mogelijk gebruik maken van vaardigheden, vermogen en kennis; het aanmoedigen en optimaliseren van persoonlijke ontwikkeling; het bieden van goede arbeidsvoorwaarden; het mogelijk maken van balans tussen werk en privé; het nastreven van wederzijdse voordelige lange termijn relaties."*

In hoeverre neemt de Raad voor de Kinderbescherming haar eigen verantwoordelijkheid ten opzichte van deze doelen? Om deze vraag te beantwoorden is het allereerst belangrijk om te bekijken wat de Raad voor de Kinderbescherming hier zelf over zegt in haar HR-beleid. Wanneer we dit doen valt op, dat er weinig tot niets wordt geformuleerd over het feit dat de Raad voor de Kinderbescherming de belangen van verschillende stakeholders wil dienen. Daarnaast stelt de Raad voor de Kinderbescherming in haar HR-beleid ook niet expliciet de relatie met haar maatschappelijke omgeving aan de orde.

Los van het feit of de Raad voor de Kinderbescherming in de praktijk wel of niet 'social legitimacy' dient met haar HR-beleid, kan in ieder geval gesteld worden dat dit vooralsnog niet *expliciet* gebeurt. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de Raad 'social

legitimacy' ziet als 'vanzelfsprekend'; een doel van de organisatie als geheel. "*Staan voor het kind. Kinderen beschermen, dat doe je samen*" is immers het motto van de Raad. In die zin is de Raad als geheel gericht op 'social legitimacy'; de gehele organisatie gaat voor de bescherming voor het kind.

Het is echter nog maar de vraag of deze doelstelling ook automatisch betekent dat met het HR-beleid van de Raad bewust wordt ingezet op social legitimacy. Of leidt de 'vanzelfsprekendheid' van social legitimacy er toe, dat deze niet op HR-niveau wordt uitgevoerd?

#### 2.2.1.1 Positieve bijdrage aan social legitimacy

De Raad beschikt volgens eigen zeggen over 'goed opgeleide, zelfstandig werkende ambtelijke professionals' (Meerjarenbeleidsplan 2005-2008, p.43). Binnen de Raad voor de Kinderbescherming is veel aandacht voor 'verder leren' en het 'verder ontwikkelen' van de medewerkers:

*"Medewerkers krijgen ruimte, leren en ontwikkelen wordt gestimuleerd."*  
Meerjarenbeleidsplan 2005-2008, p.43

Hoewel er veel aandacht is voor 'leren en ontwikkelen', zijn er wat betreft dit punt nog wel enige kanttekeningen te maken. Allereerst laat de Raad weinig concrete plannen zien. De Raad zet zelf in op meetbare productieprestaties, maar laat ten aanzien van 'leren en ontwikkelen' niet zien wanneer het 'leren en ontwikkelen' geslaagd is. Daarnaast is ook niet inzichtelijk *hoeveel* geld er naar 'leren en ontwikkelen' gaat. Toch claimt de Raad een 'inspirerende werkomgeving' te zijn waar met behulp van de organisatie medewerkers op een hoger plan geholpen kunnen worden. Echter, de Raad profileert zich volgens medewerkers hierin onvoldoende (Interview P&O-medewerker Raad voor de Kinderbescherming, 17 april 2008). Hoewel er dus relatief veel aandacht is voor 'leren en ontwikkelen' liggen er nog wel kansen voor de Raad om zich concreter te profileren als een werkgever waar je jezelf kunt ontwikkelen.

Naast leren en ontwikkelen biedt de Raad, naar eigen zeggen, medewerkers 'een goede rechtspositie' en een 'adequate beloning'. Binnen de Raad is in 2005 het 'Ambitiedocument vernieuwing HRM' opgesteld welke aandacht schenkt aan de nieuwe organisatiestructuur van de Raad voor de Kinderbescherming en voor veranderingen op HRM-niveau. Het document schetst echter vooral een beoogde cultuuromslag bij de medewerkers (meer productiegerichte medewerkers) en veranderingen op ICT-gebied. Visie op het gebied van social legitimacy is ook in dit beleidsstuk nauwelijks uitgewerkt.

#### 2.2.1.2 Social legitimacy onderbelicht?

Naast de sociale aandachtgebieden zoals beschreven onder 2.2.1.1 zijn er enkele andere zaken waar de Raad voor de Kinderbescherming vooralsnog kansen laat liggen. Hoewel overheidsinstellingen over het algemeen bekend staan om goede secundaire arbeidsvoorwaarden, noemt de Raad voor de Kinderbescherming nagenoeg niets over:

- *Het bieden van goede arbeidsvoorwaarden*
- *Het mogelijk maken van balans tussen werk en privé;*

Ook het '*nastreven van wederzijdse voordelige lange termijn relaties*' is geen expliciet geformuleerd doel van de Raad voor de Kinderbescherming.

Daarnaast is onbekend in hoeverre de Raad zich als overheidsinstelling inzet om een afspiegeling van de samenleving te zijn.

Is er met 'leren en ontwikkelen' bijvoorbeeld extra aandacht voor achterstandsgroepen? En krijgen deze achterstandsgroepen kansen om op hogere posities binnen de organisatie te komen? Hier maakt de Raad voor de Kinderbescherming weinig over bekend.

### *2.2.2 In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het vraagstuk in het onderzoek?*

Het is tenslotte de vraag in hoeverre de Raad voor de Kinderbescherming met bewuste beloning social legitimacy kan dienen. Bewuste beloning kan enerzijds gezien worden als een vorm van 'social legitimacy' om de medewerker op directe wijze te waarderen voor geleverde prestaties. Zodoende is bewuste beloning een 'blijk van waardering'. Dit sociale motief kan echter in twijfel getrokken worden. De 100% productienorm is immers een voorwaarde om in aanmerking te komen voor bewuste beloning. In dat opzicht zou bewuste beloning als een sturend middel kunnen worden ingezet. De eerder genoemde 'blijk van waardering' vormt dan nog slechts een subdoel van bewuste beloning. Daarnaast is er nog de mogelijkheid dat bewuste beloning extra werkdruk voor de werknemer oplevert. Hierdoor kan de 'inspirerende werkomgeving' van de Raad voor de Kinderbescherming onder druk komen te staan. Als de Raad daadwerkelijk 'het productiebedrijf' is zoals deze beschreven is door één van de respondenten (zie de inleiding), dan is de vraag legitiem in hoeverre er ruimte overblijft voor 'leren en ontwikkelen'.

Tenslotte kan de vraag gesteld worden in hoeverre bewuste beloning in het belang van het kind is en zodoende bijdraagt aan 'social legitimacy'. Deze vraag wordt verder uitgewerkt in de volgende paragraaf. Daarin wordt tevens een brede discussie weergegeven rondom het HR-beleid van de Raad voor de Kinderbescherming.

### **2.3 Wat is het oordeel van de onderzoeker over de publieke dimensie van het (beleids)vraagstuk dat onderzocht wordt (en van het beleid dat de organisatie voert dan wel zou kunnen voeren?)**

Een bekende slagzin van overheid luidt als volgt: "*Werken bij het Rijk: als je verder denkt*". Hiermee suggereert de overheid dat zij een *andere* aanpak heeft dan niet-publieke organisaties. Werken bij het Rijk betekent dat je verder denkt; dat je orde, tijd, oorzakelijkheid en het idee van doelgerechtigheid (zie paragraaf 1.3) in een ander perspectief ziet. Kortom, de ideale *publieke identiteit* zoals deze beschreven is onder paragraaf 1.3.

Het is de vraag in hoeverre de Raad voor de Kinderbescherming verder denkt wanneer zij NPM-achtige instrumenten inzet om haar problemen op te lossen. Dienen NPM-instrumenten een hoger doel of worden zij een doel op zich? In deze paragraaf wordt de belangrijke vraag besproken in hoeverre het HRM-beleid van de Raad goed is voor het publieke belang.

#### *2.3.1 Het belang van het wegwerken van de wachtlijsten*

De Raad voor de Kinderbescherming moet presteren onder hoge druk. Het aantal zaken stijgt explosief, met als hoogtepunt de wachtlijsten in 2006. De politieke opvatting is dat kinderen niet in de wachtrij behoren te staan om geholpen te worden (Interview P&O-medewerker Raad voor de Kinderbescherming, 17 april 2008). Het is aan de Raad voor de Kinderbescherming om zich hard te maken voor het weg werken van deze wachtlijsten. De Raad heeft verschillende stappen gezet om het 'productievolume' aan



te kunnen. De reorganisatie lijkt de voornaamste stap. Het afrekenen op kwantiteit en het bewust belonen lijken de instrumenten om de wachtlijsten verder te verkleinen.

Het wegwerken van de wachtlijsten is in het belang van het kind zelf. Geen enkel kind is er immers bij gebaat wanneer er niet naar zijn of haar situatie wordt gekeken. In die zin is de reorganisatie van de Raad naar een meer 'slachtvaardige cultuur' (met meer focus voor kwantiteit) begrijpelijk. Met bewuste beloning kan (naast een blijk van waardering) ook gestuurd worden op het vergroten van productie. Kortom, het is *begrijpelijk* dat de Raad kiest voor NPM-instrumenten en *wenselijk* dat zijn de wachtlijsten wegwerkt.

Het feit dat het inzetten van NPM-instrumenten begrijpelijk is, wil echter niet zeggen dat dit ook *wenselijk* is. Noordegraaf (2004) stelt over het toepassen van bedrijfsmanagement het volgende:

*"Bedrijfsmanagement is onvermijdelijk, maar onmogelijk."*  
Noordegraaf, 2004, p.165

De Raad voor de Kinderbescherming *moet* door de externe omgeving NPM toepassen. De externe omgeving vraagt om het inperken van de wachtlijsten. Met NPM heeft de Raad een instrument in handen om dit uit te voeren en te reageren op de externe druk. Door dezelfde externe druk is NPM echter *onmogelijk* om toe te passen. De omgeving van de Raad is zeer complex en dynamisch. Bij zaken zijn meerdere partijen betrokken en zijn er verschillende stakeholders-belangen. Iedere zaak is specifiek en vraagt om maatwerk. Door de complexe omgeving waar de Raad zich in begeeft is NPM daarbij onmogelijk. Dit is in feite de 'NPM-paradox'; de externe omgeving (wachtlijsten) vraagt om bedrijfsmanagement, maar door dezelfde complexe en dynamische omgeving is NPM niet toepasbaar. De onmogelijkheid van NPM zien wij op verschillende terreinen terugkomen bij de werkzaamheden van de Raad.

### 2.3.2 Kwaliteit versus kwantiteit

Zoals gezegd is er binnen de Raad steeds meer aandacht voor het productievolume. De productienorm wordt ieder jaar hoger (Interview beleidsmedewerker Raad voor de Kinderbescherming 15 april 2007). Kortom, de druk om te presteren wordt ook steeds groter. De P&O-afdeling van de Raad voorspelt dat er als reactie een 'kantelmoment' gaat komen waarbij de productienorm niet langer omhoog kan. Vanuit de Raad zelf klinken inmiddels tegenreacties als: *"en de kwaliteit dan?"* of *"ja die mensen die hun productie halen...zo kan ik ook aan mijn cijfers komen!"* (Interview P&O-medewerker Raad voor de Kinderbescherming, 17 april 2008). Laatst genoemde opmerking is niet vreemd te noemen wanneer er zelfs medewerkers zijn die een productiepercentage van 206% halen.

Al met al is het een reële vraag, of NPM niet afdoet aan de kwaliteit van de geleverde dienst van de Raad. Komen medewerkers onder dermate grote druk te staan dat zij inleveren op kwaliteit? De laatste jaren staat de Jeugdzorg erg onder druk vanwege diverse familiedrama's. In hoeverre is de hoge werkdruk bij de Raad daar één van de oorzaken van? En is bewuste beloning een extrinsieke motivatievorm welke de aandacht voor kwaliteit vermindert? Welke gevolgen zal dit hebben voor 'het kind in de knel'?

### 2.3.3 Bewuste beloning en PSM

Wright (2001) laat in zijn artikel het spanningsveld tussen meerdere organisatiedoelen zien. In zijn artikel stelt hij dat hoe meer tegenstrijdigheden er zijn in (bijvoorbeeld) de doelen van een organisatie, hoe demotiverender dit is voor de werknemer. Dit zou ook kunnen gelden voor de Raad voor de Kinderbescherming. Het is belangrijk dat de medewerkers van de Raad zo gestuurd worden, dat zij meewerken aan de 'ultimate business goal' van de Raad: social legitimacy. Om dit te bewerkstelligen moeten de HR-instrumenten aansluiten bij de motivatie van de medewerker.

In samenhang met het onderzoek is het de vraag in hoeverre het HR-instrument 'bewuste beloning' in strijd is met het 'social legitimacy' doel van de Raad. Hoewel bewuste beloning enerzijds ter motivatie kan dienen, wordt er anderzijds extra nadruk gelegd op de productie. Deze kwantitatieve focus kan demotiverend werken voor medewerkers die een sterke PSM hebben en meer inhoudelijk willen nadenken over de bescherming van het kind. Op basis van eerder onderzoek bij publieke organisaties (zie paragraaf 1.4) en op basis van uitspraken van de Raad voor de Kinderbescherming (Interview beleidsmedewerker Raad voor de Kinderbescherming 15 april 2007; Interview P&O medewerker Raad voor de Kinderbescherming, 17 april 2007) kan met enige zekerheid gesteld worden dat de medewerkers van de Raad waarschijnlijk sterk intrinsiek gemotiveerd zijn; zij willen iets doen voor de samenleving. Wanneer bewuste beloning enkel focust op het productievolume, dan ontstaat er een 'misfit' (zie paragraaf 1.4.2) waardoor de medewerkers van de Raad gedemotiveerd raken (negatieve pullfactor) en ook geen extra prestatie leveren (negatieve pushfactor).

### 2.3.4 Perceptie van de medewerker

Zoals besproken in paragraaf 1.5 is het belangrijk hoe medewerkers de HR-interventies van het management zien. Hebben medewerkers het vertrouwen dat bewuste beloning in het belang van de medewerkers zelf of social legitimacy is? Of zien de medewerkers het als instrument om te sturen op het productievolume?

Allereerst lijkt het management van de Raad hierover dubbele signalen uit te zenden. Aan de ene kant benadrukt zij bij de medewerker "*waarvoor ze het uiteindelijk allemaal doen*" (Interview P&O medewerker Raad voor de Kinderbescherming, 17 april 2007). Hiermee legt de Raad nadruk op haar sociale missie; de rechten van het kind. Aan de andere kant zendt het management een heel ander signaal uit: medewerkers moeten gaan voor een zo hoog mogelijke productie. De 100% productienorm lijkt niet voor niets een voorwaarde om in aanmerking te komen voor bewuste beloning. Het is echter de vraag hoe de medewerker hierop reageert. Stel dat een medewerker (vanuit zijn sterke intrinsieke motivatie) hard werkt en kwaliteit levert, maar met een 90% resultaat niet in aanmerking komt voor bewuste beloning. Dan kan dit logischerwijs veel frustratie veroorzaken bij de werknemer. Daarnaast kan de 100% productievoorwaarde voor ongeloof in bewuste beloning als positieve 'blijk van waardering' veroorzaken. Door deze handelswijze loopt de Raad het risico dat de focus op de kwantiteit de perceptie van de medewerker rondom bewuste beloning negatief beïnvloed.

Het grote risico is dus dat de medewerker bewuste beloning niet meer ziet als blijk van waardering voor de prestatie, maar als instrument voor 'het management'. Ook de uitspraak van de medewerker in de inleiding en de uitspraak van een andere medewerker "*bewuste beloning is wel handig voor de managers ja...*" (Interview beleidsmedewerker Raad voor de Kinderbescherming 15 april 2007), wijst er op dat medewerkers het HR-beleid en 'bewuste beloning' zien als een sturend middel. In



paragraaf 1.5 zagen we al dat wanneer medewerkers een sterke PSM hebben, zij ook het vertrouwen willen hebben dat HR-instrumenten hieraan bijdragen. Met bewuste beloning lijkt dit niet het geval. Zodoende ontstaat er een 'misfit'. De medewerker willen 'social legitimacy'; opkomen voor de rechten van het kind. Maar het HR-instrument 'bewuste beloning' lijkt voornamelijk te draaien om het opschroeven van de productiecijfers. Dit werkt negatief uit voor de prestaties van de medewerkers binnen de organisatie.

### 2.3.5 Stakeholders

Met de verscherpte aandacht voor kwantiteit is het de vraag in hoeverre er voldoende *tijd* is voor diverse stakeholders? Hoe gaat de Raad voor de Kinderbescherming om met haar partners in de keten? Hoeveel tijd mag en kan zij uittrekken voor cliënten? Het is de vraag in hoeverre het contact met verschillende stakeholders onder spanning komt te staan wanneer de werkdruk van de Raad zo groot is. Het lijkt hoe dan ook belangrijk dat er voldoende tijd en aandacht is voor de zaak van kinderen. Gezien de hoge werkdruk en de kwantitatieve prestatiemeting is het de vraag of hier altijd sprake van is.

### 2.3.6 HRM-bundels

Volgens Boxall en Purcell (2003) en Williams (2003) moeten er meerdere HRM-instrumenten ingezet worden om effectief te kunnen zijn. Allereerst moet geconstateerd worden dat de Raad hier een aantal kansen laat liggen (zie paragraaf 2.2.1.2). Doordat de Raad niet meerdere bundels inzet (of hier in onvoldoende mate over communiceert), komen de HR-instrumenten onvoldoende tot haar recht. Dit wordt extra zichtbaar wanneer in ogenschouw wordt genomen dat de Raad zich enerzijds inzet voor 'leren en ontwikkelen' (zie paragraaf 2.2.1.1), en anderzijds voor HR-instrumenten (zoals bewuste beloning) die bijdragen aan het vergroten van de productie. De HR-instrumenten dragen zodoende niet bij aan hetzelfde doel (zie tevens paragraaf 2.2.2). Dit is zowel negatief voor de effectiviteit van de HR-instrumenten zelf als voor de perceptie van de medewerker. Door het ontbreken van meerdere HR-instrumenten, gecombineerd met het feit dat de HR-instrumenten intern tegenstrijdig zijn, wordt de effectiviteit van de instrumenten verkleind. Daarnaast kunnen de goede bedoelingen van het management (en de HR-instrumenten) in twijfel getrokken worden door de werknemer. In paragraaf 2.3.4 zagen we al dat juist de perceptie van de medewerker zeer belangrijk is voor een goede prestatie van de medewerkers.

### 2.3.7 Ethisch

Tenslotte is het de vraag in hoeverre het ethisch verantwoord is om binnen de Raad voor de Kinderbescherming te praten in termen van 'productievolume'. Het klinkt wellicht 'wrang' om binnen de Raad voor de Kinderbescherming te praten over kwantiteit. Is er dan immers niet minder aandacht voor het kind? Tijd en aandacht besteden aan kinderen is letterlijk van levensbelang. Met de verscherpte aandacht voor kwantiteit lijkt het bij de Raad echter soms meer te gaan om 'zaken' dan om 'mensen'. Ook bij bewuste beloning kunnen ethische vraagtekens gesteld worden aangezien een 100% productienorm als voorwaarde geldt voor het verkrijgen van bewuste beloning. Draagt een dergelijke beloningsvorm bij aan de zorg voor het kind of creëert het een verkeerde werkhouding bij werknemers? In het laatste geval zouden de HR-instrumenten van de Raad perverse vruchten van bedrijfsmanagement genoemd kunnen worden.

## Conclusie

In deze conclusie worden de volgende drie vragen in het kort beantwoord:

### **1. Wat is er publiek aan de Raad voor de Kinderbescherming?**

De Raad voor de Kinderbescherming is formeel gezien een publieke organisatie. Het is echter lastig om op grond van formele kenmerken onderscheid te maken tussen publieke en private organisaties. Daarom is de Raad in dit paper uitgedrukt in termen van publieke dan wel private identiteit. Uit de verschillende onderdelen van deze identiteit (doelgerichtheid, orde, tijd en oorzakelijkheid) blijkt dat de Raad voor de Kinderbescherming zowel een publieke als een private identiteit heeft.

Qua *doelgerichtheid* draagt de Raad voor de Kinderbescherming enerzijds een publieke identiteit. Deze identiteit wordt onder andere zichtbaar in de missie van de Raad en de lange termijn focus. Tegelijkertijd stelt de Raad de 'harde cijfers' op de korte termijn voorop, hetgeen op meer private identiteit wijst. Ook de motieven achter de bewuste beloning (verhogen van de productie) kunnen wijzen op een meer private identiteit.

Ten aanzien van *orde* let de raad op hoe handelingen en beslissingen elkaar kunnen beïnvloeden, hetgeen meer op een publieke identiteit wijst. Anderzijds wordt met het bewuste beloningbeleid geconcentreerd op het direct eenvoudig effect van het handelen. Dit wijst op een meer private identiteit.

Wat betreft *tijd* heeft de Raad een sterke publieke identiteit. De belangen van toekomstige generaties worden voortdurend overwogen en meegenomen. Tenslotte heeft de Raad qua *oorzakelijkheid* zowel een publieke als private identiteit. Enerzijds wordt de onderlinge relationele afhankelijkheid benadrukt, anderzijds denkt de Raad in het kader van bewuste beloning meer in termen van 'superieur' en 'ondergeschikte'.

### **2. In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid van de te onderzoeken organisatie, en specifiek ten aanzien van het (beleids)vraagstuk in het onderzoek?**

Al met al kan gesteld worden dat de Raad aandacht besteedt aan het leren en ontwikkelen van de medewerkers. Hoe zij dit concreet doet is echter onbekend en het resultaat is niet meetbaar. Daarnaast liggen er nog een aantal sociale taken open waar de Raad voor de Kinderbescherming geen expliciet beleid op voert. Bewuste beloning kan dienen als een 'schouderklopje'. Tegelijk zijn er een aantal kanttekeningen te plaatsen bij dit instrument. Bewuste beloning vergroot de aandacht voor de productie en kan het sociale doel van andere HR-maatregelen uithollen.

### **3. Wat is het oordeel van de onderzoeker over de publieke dimensie van het (beleids)vraagstuk dat onderzocht wordt (en van het beleid dat de organisatie voert dan wel zou kunnen voeren?)**

Het is de vraag in hoeverre de Raad voor de Kinderbescherming echt verder denkt wanneer haar HR-beleid en het beloningsbeleid in ogenschouw wordt genomen. De Raad focust met haar beleid sterk op het verhogen van het productievolume. De instrumenten die zij daarbij gebruikt lijken echter meer een doel op zich te worden dan dat zij een hoger doel dienen. Het enige hogere doel is het weg werken van de

wachtlijsten. Hoewel het wegwerken van de wachtlijsten belangrijk is, is het de vraag in hoeverre de Raad met NPM-achtige maatregelen op adequate wijze haar werk kan blijven uitvoeren. Hoewel de externe omgeving (wachtlijsten) vraagt om bedrijfsmanagement, kan de Raad door dezelfde complexe en dynamische omgeving NPM niet toepassen.

Dit blijkt allereerst uit het feit dat de verscherpte aandacht voor kwantiteit wellicht ten koste gaat van de kwaliteit. Verschillende medewerkers plaatsen hier al kanttekeningen bij. Het is de vraag in hoeverre er publieke fouten gemaakt kunnen worden door de Raad wanneer er meer oog is voor het 'wegwerken van een zaak' in plaats van 'aandacht besteden aan het kind in de knel'.

Daarnaast is het de vraag of de focus op kwantiteit aansluit bij de PSM van veel medewerkers. Daarbij is het de vraag of bewuste beloning de manier is om medewerkers aan te sporen goed werk te leveren. Wanneer hierin een 'misfit' ontstaat werkt dit enerzijds demotiverend voor de medewerkers. Anderzijds zullen de medewerkers ook geen extra prestatie leveren omdat er geen ruimte is voor hun intrinsieke motivatie.

Verder is het belangrijk dat medewerkers geloven in de goede bedoelingen van het management en de HR-instrumenten. Wanneer medewerkers verwachten dat HR-instrumenten goed zijn voor henzelf en het 'sociale doel' van de organisatie leveren zij een extra goede prestatie. Wanneer medewerkers echter zien dat er voornamelijk oog is voor de productie en medewerkers constateren dat bewuste beloning slechts bijdraagt aan de kwantitatieve doelstelling, dan is dit negatief voor de perceptie van de medewerker. Dit werkt negatief uit voor hun prestatie binnen de organisatie. Daarnaast worden verschillende HRM-instrumenten niet (expliciet) ingezet worden binnen de Raad voor de Kinderbescherming. Het is de vraag hoe dit overkomt voor de medewerker. Deze vraag lijkt zeker relevant wanneer HR-instrumenten binnen de Raad intern tegenstrijdig lijken ('leren en ontwikkelen' versus 'kwantitatieve focus'). Ook dit kan negatief uitwerken voor de perceptie van de medewerker, met alle gevolgen van dien.

Tenslotte is het de vraag in hoeverre de Raad voldoende aandacht en tijd kan besteden aan haar stakeholders wanneer de productie voorop staat. Krijgt het kind nog wel voldoende tijd en aandacht? Vanuit ethisch oogpunt moet daarbij worden opgemerkt dat het discutabel is in hoeverre termen als 'productievolume' passen binnen de Raad voor de Kinderbescherming. Behalve de woordkeuze zijn ethische kanttekeningen te plaatsen bij de effecten van bewuste beloning en de grote aandacht voor kwantiteit.

## Literatuurlijst

- Allen, N.J., Meyer, J.P., (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of occupational psychology*, Vol. 63, p.1-18
- Bovens, M.A.P., Hart, P.'t, Twist, M.J.W. van, Rosenthal, U., (2001), *Openbaar bestuur – beleid, organisatie en politiek*, 6e herziende druk, Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Boxall, P., Purcell, J., (2003), 'Strategy and Human Resource Management', New York: Palgrave MacMillan
- Brereton, M., Temple, M., (1999), The new public service ethos: an ethical environment for governance, *Public Administration*. 77.
- Bruijn, H. de, Helden, G.J. van, (2007), Effectieve prestatie management bij professionele organisaties in de publieke sector, *Overheidsmanagement*, jaargang 9, nr. 1, p.20-26
- Gawthrop, L.C., (1984), *Public Sector Management – systems and ethics*, Bloomington: Indiana University Press
- Herzberg, (2003), One more time: how do you motivate employees?, *Harvard business review*, January 2003, p.87-96
- Hoffman, B.J., Woehr, D.J., (2005), A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, p. 389-399
- Kaplan, R., Norton, D., (2006), *The balanced scorecard; translating strategy into action*, Boston: MA Harvard business school press, in: Boxall, P., Purcell, J., (2003), 'Strategy and Human Resource Management', New York: Palgrave MacMillan
- Kaptein, M., Wempe, J.F., (2003), *De open onderneming*, ERIM Report Series, Reference no. EIA-2003-16-ORG
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C., (2005), Consequences of Individuals' Fit at Work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, *Personnel psychology*, 58(2), p.281-320
- Lyons, S.T., Duxbury, L.E., Higgins, C.A., (2006), A comparison of the values and commitments of private sector, public sector and parapublic sector employees, *Public administration review*, Vol. 66 (4), p.605-618
- McGregor, D., (1960), *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill
- MVO Nederland, (2007), *Stand van zaken MVO in Nederland medio 2007 - veel dynamiek, beperkte verankering*, p.1-6 (verkregen via de website <http://www.mvo-nederland.nl>, geraadpleegd op 8 november 2007)

Noordegraaf, M., Teeuw, M.M., (2003), Publieke identiteit, *Bestuurskunde*, Vol.12(1), p.2-13

Noordegraaf, M., (2004), 'Management in het publieke domein', Bussum: Coutinho

Perry J.L., Wise, L.R., (1990), The motivational bases of public service, *Public administration review*, Vol.50 (3), p.367-373

Steijn, B. (2006), Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie, *Bestuurswetenschappen*, Vol.6, p.444-466

Steijn, B., Leisink, P., (2008), PSM en werken in de publieke sector (ongepubliceerd wetenschappelijk artikel)

Williams, J.G., (2003), The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations, *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1): 28-54

Wright, B.E., (2001), Public-sector work motivation: a review of the current literature and a revised conceptual model, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.11 (4), p.559-586

### **Beleidsstukken Raad voor de Kinderbescherming**

*Bewust Belonen Functioneringsgratificaties*, 14 oktober 2003, Raad voor de Kinderbescherming directie oost

Ijzerman, H., Son, R. van, 21 december 2006, *Prestatie en gedrag, oordeelsvermogen en belonen*, Den Haag: P&O van de Ministerie van Justitie

Kleistra, J., 7 mei 2008, *Memo criteria bewust belonen aan OR Overijssel*

Linden, I. van der, 8 januari 2008, *Memo Criteria Bewust Belonen aan RMT Overijssel*

Manuel, K.A.H., 21 juni 2007, *Uitvoering Circulaire Prestatie en gedrag, oordeelsvorming en belonen*

*Meerjarenbeleidsplan Raad voor de Kinderbescherming, 2005-2008*

*Over de Raad voor de Kinderbescherming*, februari 2004, Ministerie van Justitie – Raad voor de Kinderbescherming

Verhagen, H., 5 oktober 2005, *Ambitiedocument vernieuwing HRM aan programmamanager vernieuwing HRM*

Vernieuwing HRM Justitie 2007-2008, 13 maart 2007, *Behouden vaart*

### **Interviews**

Interview beleidsmedewerker Raad voor de Kinderbescherming 15 april 2008

Interview P&O-medewerker Raad voor de Kinderbescherming, 17 april 2008