



cutting through complexity™



Rapport I:

**“Toelichting op het nieuwe
functiehuis en de salarisstructuur
voor de onderwijssector van Aruba”**

16 oktober 2012



Voorwoord

In november 2011 heeft KPMG Advisory Services N.V. (hierna "KPMG") in samenwerking met Balance Consultancy Group (hierna "Balance") de opdracht gekregen om een functiehuis met functiebeschrijvingen en -waarderingen en een salarisstructuur uit te werken voor de Onderwijssector op Aruba.

De eindrapportage van dit project is opgedeeld in 4 rapporten namelijk:

- Rapport 1: "Toelichting op het nieuwe functiehuis en de salarisstructuur voor de onderwijssector van Aruba".
- Rapport 2: "Functieboek met functiebeschrijvingen en functiewaarderingen".
- Rapport 3: "Aanbevelingen voor de implementatie van het nieuwe functiehuis en salarisstructuur binnen de onderwijssector op Aruba".
- Rapport 4: "Financiële effecten van de nieuwe functiewaardering en salarisstructuur van het onderwijs".

Voor dit project is een stuurgroep ingesteld bestaande uit de waarnemend directeur van de directie onderwijs, een beleidsadviseur van de Minister van Onderwijs en Justitie en de voorzitter van de onderwijsvakbond SIMAR. De stuurgroep is namens de minister verantwoordelijk geweest voor bewaking van de voortgang en beoordeling van de diverse (tussen)producten. De schoolbesturen zijn intensief betrokken geweest bij de totstandkoming van de functiebeschrijvingen.

KPMG en Balance danken een ieder voor de constructieve samenwerking.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
1. Achtergrond	5
1.1 Plan van aanpak	6
1.1.1 4 fasen	6
1.1.2 De projectorganisatie en procesbegeleiding	7
1.1.3 Vooraf helderheid over de te behalen doelen en aanpak	8
1.1.4 Een stakeholdersanalyse en communicatieplan	8
1.1.5 De planning	9
1.1.6 Scope van het project	10
1.2 Leeswijzer	10
2. Het nieuwe functiehuis voor het onderwijs	11
2.1 Uitgangspunten voor het nieuwe functiehuis	11
2.1.1 Een organieke benadering en daarmee reductie van het aantal functies	11
2.1.2 Generieke functiebeschrijvingen en introductie van functiefamilies	12
2.1.3 Een onderscheid tussen taken en rollen binnen een functie	13
2.2 De nieuwe functielijst	13
3. De functiebeschrijvingen en -waarderingen van het onderwijs	15
3.1 Het functiebeschrijving- en waarderingsproces	15
3.2 Kenmerken van Fuwasys	16
3.2.1 Beschrijven met Fuwasys	17
3.2.2 Waarderingsverhoudingen en keuze voor een variant van Fuwasys	17
3.2.3 Functiewaardering met Fuwasys	18
3.3 De conversietabel	19
3.4 Indeling van functies in schalen	20
4. De nieuwe salarisstructuur voor het onderwijs	22
4.1 Uitgangspunten en ontwerpcriteria nieuwe salarisstructuur	22
4.1.1 Uitgangspunten voor de nieuwe salarisstructuur	23
4.1.2 Ontwerpcriteria voor de nieuwe salarisstructuur.	24
4.2 Salarisstructuur onderwijs	25
4.2.1 Voordelen nieuwe salaris structuur	26
4.2.2 Nadelen nieuwe salarisstructuur	26
Bijlagen	28
Bijlage 1: Vergelijking huidige functienamen onderwijsveld met nieuwe functiebeschrijvingen.	29
Bijlage 2: Procedure "Functiebeschrijving en -waardering Onderwijs Aruba"	35

1. Achtergrond

De maatschappelijke ontwikkelingen in de afgelopen jaren hebben de taken van het onderwijspersoneel zodanig doen veranderen dat de huidige functiestructuur, beschrijvingen en inschaling niet meer voldoen aan de eisen van deze tijd. Er hebben fundamentele veranderingen in het onderwijs plaatsgevonden die een geheel nieuw bezoldigingssysteem voor het onderwijs op Aruba rechtvaardigen.

Bovendien bestaat er sinds lange tijd behoefte onder het personeel en de schoolbesturen aan meer eenduidigheid en transparantie bij de verdeling van taken onder het personeel en de inschaling die hoort bij de zwaarte van de functie.

In 2001 is een commissie Herziening Landsverordening Bezoldiging Onderwijspersoneel (hierna "HLBBO") in het leven geroepen. Deze commissie kreeg de volgende taken:

- Analyse van de loskoppeling van het bezoldigingssysteem van het onderwijzend personeel van dat van het ambtelijk personeel;
- Verzameling en verschaffing van gerichte informatie over de knelpunten van het huidige bezoldigingssysteem;
- Aangeven van kenmerken en indicatoren en randvoorwaarden voor een nieuwe bezoldigingssystematiek;
- Toezicht houden op de naleving van deze randvoorwaarden gedurende het gehele herstructureringstraject.
- Komen tot consensus over de concepten, uitgangspunten en kenmerken van het nieuwe bezoldigingssysteem.

In samenwerking met het bureau VOS/ABB heeft dit in 2001 geleid tot een concept advies en in 2005 in een nota van uitgangspunten. Helaas heeft de commissie haar werkzaamheden door allerlei verschillende omstandigheden niet kunnen voltooien. Een aantal voorbeelden van de door de commissie geconstateerde knelpunten betreffende de bezoldigingssystematiek voor onderwijs zijn:

- De bezoldigingssystematiek heeft teveel hoofdschalen (45). Dit heeft ondermeer tot gevolg dat salarissen ver uit elkaar lopen zonder dat hier voldoende inhoudelijke motivering voor bestaat.
- Inschaling gebeurt ondermeer op basis van:
 - leeftijd terwijl leeftijd niet een criterium is voor meer ervaring en kwaliteit;
 - bevoegdheid (hoeveelheid aan aktes) en niet op basis van uitoefening van functie en daadwerkelijke werkzaamheden;
 - op schooltype terwijl dit niet direct bepalend is voor de benodigde competenties en vaardigheden van de leerkracht.
- Het onderwijspersoneel wordt bezoldigd conform het landsbesluit terwijl het onderwijsondersteunend personeel wordt bezoldigd volgens de ambtelijke bezoldigingsregeling.
- Er bestaat onvoldoende mogelijkheid tot functiedifferentiatie wat geen ruimte geeft voor aanpassingen of introductie en waardering van nieuwe functies.
- Onduidelijkheid over wat de doorslag geeft bij inschaling, de formele bevoegdheid van een personeelslid of diens bekwaamheid (en hoe meet je bekwaamheid).

Op basis van deze knelpunten zijn er uitgangspunten en randvoorwaarden geformuleerd waar de nieuwe bezoldigingssystematiek aan moet voldoen.

In oktober 2010 is de commissie HLBBO weer gereactiveerd en zijn er nieuwe leden aangesteld binnen de commissie. De commissie heeft de verschillende analyses weer opgepakt en deze geactualiseerd door workshops te organiseren waarbij schoolbesturen, schoolleiders, SIMAR (de onderwijsvakbond) en andere belangrijke stakeholders uit het onderwijsveld aanwezig waren. Op 1 juni 2011 wordt er op basis hiervan een advies ingediend bij de Minister van Justitie en Onderwijs.

Op basis van het advies van de commissie HLBBO heeft de Minister van Onderwijs, de heer Dowers, KPMG Advisory Services N.V. (hierna "KPMG") in samenwerking met Balance Consultancy Group (hierna "Balance") in november 2011 de opdracht gegeven om een nieuw functiehuis te ontwikkelen met nieuwe functiebeschrijvingen en waarderingen die gelden voor het gehele onderwijsveld. Daarbij is gevraagd om ook een nieuwe salarisstructuur te ontwikkelen.

1.1 Plan van aanpak

In deze paragraaf volgt een korte toelichting op de gevolgde werkwijze, de projectorganisatie, de planning en de aandachtspunten waarmee rekening is gehouden tijdens het proces.

1.1.1 4 fasen

Het project is opgedeeld in 4 fasen namelijk:



Deel 0 houdt de voorbereidende activiteiten in ten behoeve van de planning van het project;

Deel I houdt het ontwerp van het functiehuis onderwijs in op basis van een vooraf gedetailleerde uitwerking van de uitgangspunten van de organisatie van het onderwijs en bezoldigingssystematiek;

Deel II betreft de functiebeschrijvingen- en waarderingen, ontwikkeling van de salarisstructuur en het door rekenen van de financiële consequenties van de nieuwe salarisstructuur in een financiële prognose;

Deel III betreft de ontwikkeling van een implementatieplan met acties en planning.

Na afronding van dit project kan begonnen worden met de daadwerkelijke implementatie van de het nieuwe functiehuis en de salarisstructuur inclusief de monitoring en evaluatie van de werking van de nieuwe bezoldigingssystematiek.

1.1.2 De projectorganisatie en procesbegeleiding

Er is veel prioriteit gegeven aan de begeleiding van het proces. Veel gelijksoortige trajecten waarin relatief veel veranderingen worden doorgevoerd zijn niet succesvol, omdat het teveel vanuit een technisch-mechanische hoek wordt benaderd en er niet voldoende aandacht wordt besteed aan het managen en coördineren van het proces. Bij veranderingstrajecten zoals de implementatie van een nieuw bezoldigingssysteem voor het onderwijs, wordt vaak de harde kant goed opgepakt, zoals de ontwikkeling van het functiehuis en de nieuwe salarisstructuur, maar wordt de "proces" kant over het hoofd gezien.

Juist binnen het proces lagen grote risico's die een succesvol resultaat in de weg hadden kunnen staan. In de voorbereidende fase is er daarom allereerst geruime tijd stil gestaan bij de benodigde invulling van de projectorganisatie. Hierbij is er onderscheid gemaakt in taken en verantwoordelijkheden op strategisch niveau, tactisch niveau en operationeel niveau.



Strategisch niveau: De Minister van Onderwijs, de heer Dowers, is opdrachtgever en daarmee sponsor en eindverantwoordelijk voor het project. De Minister is verantwoordelijk voor de instemming met de (eind)producten.

Tactisch niveau: Op tactisch niveau vindt namens de Minister door een hiervoor ingestelde stuurgroep de monitoring en aansturing van het project plaats. In de stuurgroep hadden een vertegenwoordiging van de Directie Onderwijs, mevrouw Anne Marie Proveyer, van het Ministerie van Onderwijs en Bureau van de Minister, mevrouw Brigitte Boekhoudt en de voormalige voorzitter van de onderwijsvakbond SIMAR, Robin Ann Didder zitting. De stuurgroep was verantwoordelijk voor:

- Tactische aansturing;
- Rapportage richting de Minister;
- Afstemming over de voortgang in het kader van het beleid;
- Goedkeuring planning, bewaken voortgang en mijlpalen en beoordelen van tussenproducten;
- Beschikbaar stellen van mensen en middelen.

Op tactisch niveau werd afgestemd met de schoolbesturen. In een startbijeenkomst is allereerst met de schoolbesturen afgestemd over het plan van aanpak en planning. Vervolgens is in overleg met de schoolbesturen een nieuw functiehuis ontworpen waarna gedurende meerdere gespreksronden invulling is gegeven aan de functiebeschrijvingen. Na instemming van de schoolbesturen is overgegaan tot de onafhankelijke waardering van de functies.

Operationeel niveau: Op operationeel niveau vond de daadwerkelijke uitvoering van het project plaats. Hierbij was het projectteam bestaande uit adviseurs vanuit KPMG en Balance, aangestuurd door een projectleider vanuit KPMG verantwoordelijk voor de aansturing en coördinatie van de uitvoering, opstellen van plannen van aanpak; de voortgangsrapportages aan de stuurgroep en uitvoering van de werkzaamheden. Hierbij werd op verzoek of gedurende gespreksronden en werksessies naar behoefte input gevraagd aan een begeleidingsgroep. In de begeleidingsgroep hadden op basis van de benodigde kennis en expertise vertegenwoordigers uit het ambtelijk apparaat (zoals medewerkers van het departement van onderwijs of Departamento di Recurso Humano) en de schoolbesturen zitting.

1.1.3 Vooraf helderheid over de te behalen doelen en aanpak

Om succesvol te zijn in complexe trajecten, waaronder de ontwikkeling van een nieuw bezoldigingssysteem voor onderwijs zeker valt, is het essentieel dat vooraf helderheid bestaat over de te behalen doelen en de te hanteren aanpak. Elke stakeholder binnen het onderwijsveld van Aruba moet weten wat er gebeurt, wie welke rol heeft en wat de verwachte uitkomsten zijn. Dit geldt voor alle niveaus die betrokken zijn. In een startbijeenkomst met vertegenwoordigers van alle schoolbesturen is bewust stil gestaan bij de gewenste resultaten van dit project. Tijdens een interactieve opdracht werd er aan de schoolbesturen gevraagd wat criteria zijn voor een ideaal bezoldigingssysteem. De schoolbesturen kwamen de volgende aandachtspunten overeen:

- Eenduidigheid voor alle typen onderwijs
- Rust
- Aantrekkelijk
- Eerlijk
- Consistent
- Coherent
- Rechtvaardig
- Voor alle medewerkers van, voor en in het onderwijs
- Tevreden personeel
- Beloning op basis van bekwaamheid
- (door)groei mogelijkheden
- Gemotiveerd
- Betere resultaten bij studenten en leerlingen

1.1.4 Een stakeholdersanalyse en communicatieplan

Vanaf het begin van het project is rekening gehouden met de gevoeligheid van het project en de eventuele verstrekkende gevolgen. Een nieuw functiehuis inclusief salarisstructuur is niet alleen van invloed op de kwaliteit van het onderwijs en de motivatie van het personeel, maar uiteindelijk betreft het de toekomst van Aruba als land. De focus bij de procesbegeleiding is daarom gericht op het behalen van de gewenste resultaten met zoveel mogelijk draagvlak.

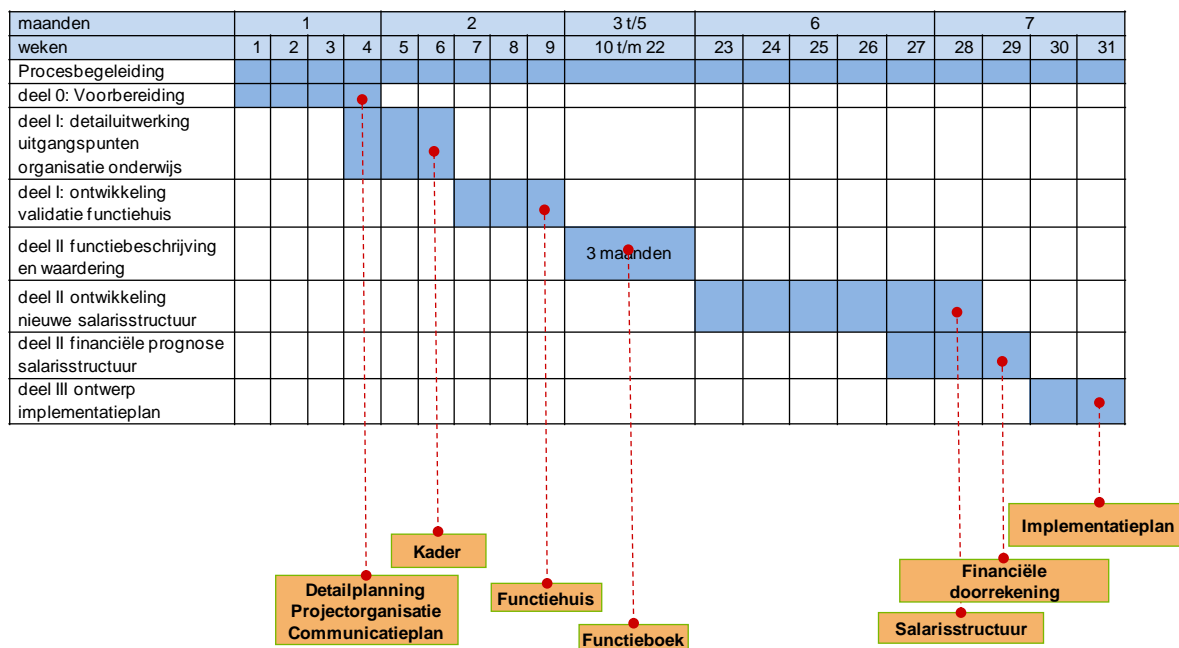
Allereerst is er een stakeholdersanalyse uitgevoerd waarbij de sleutelfiguren (zoals bestuurders, vakbond, schoolbesturen en het personeel zelf) binnen het onderwijs in kaart zijn gebracht. Vervolgens hebben er op basis van een communicatieplan bewuste communicatieactiviteiten plaatsgevonden namelijk:

- Structurele voortgangsbesprekingen en presentatie van de (tussen)resultaten aan de Minister van Onderwijs;
- Startbijeenkomst met schoolbesturen;
- Diverse gespreksronden met schoolbesturen en leidinggevenden vanuit de scholen;
- Diverse gespreksronden met vertegenwoordigers vanuit het ambtenarenapparaat (interne begeleidingsdienst, Departamento di Recurso Humano, Directie van onderwijs, Onderwijsinspectie, Bureau van de Minister van Onderwijs);
- Werksessies en voortgangsbesprekingen met de stuurgroep (bestaande uit de voorzitter van SIMAR, waarnemend directeur Directie van onderwijs, Beleidsadviseur Minister van Onderwijs);
- Persberichten in de media;
- Nieuwsbrief aan personeel scholen op de website van de Directie onderwijs en samen met de salarisslips.

Belangrijk is om bij de ontwikkeling van het implementatieplan en tijdens de implementatie de communicatie richting het veld te structureren en waar nodig te intensiveren.

1.1.5 De planning

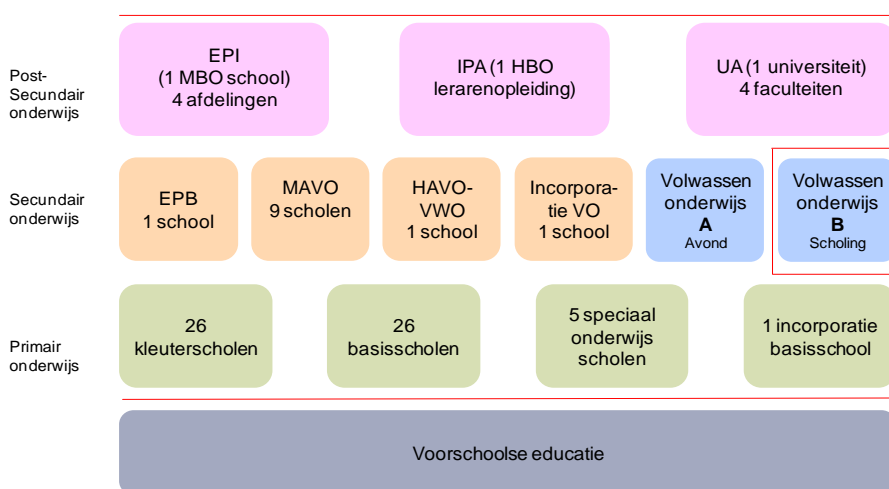
Tijdens de uitvoering van het project heeft snelheid en beheersbaarheid veel prioriteit gekregen. Het functiewaarderingstraject bijvoorbeeld mocht niet te lang duren. Snelheid is nodig: (a) om te voorkomen dat het proces te lang duurt en het proces vastloopt op lange discussies en analyses; en (b) om vertrouwen, commitment en actieve participatie van iedereen steeds te garanderen. Hieronder staat de gevolgde planning in hoofdlijnen weergegeven.



Streven was om het project voor de zomervakantie 2012 af te ronden. Door de grote commitment van de Minister, leden van de stuurgroep (inclusief SIMAR) en medewerking van de schoolbesturen is dit ook gelukt. Het afrondingsproces heeft nog enige tijd in beslag genomen. De rapporten zijn per oktober 2012 definitief opgeleverd aan de Minister. Belangrijk hierbij is geweest om duidelijke spelregels te maken tijdens het traject, afspraken met de schoolbesturen vast te leggen in procedures en een strakke coördinatie van het project door de stuurgroep hierbij gefaciliteerd door KPMG.

1.1.6 Scope van het project

Op verzoek van de Minister is er een nieuw functiehuis en salarisstructuur ontwikkeld voor het gehele onderwijsveld. Hieronder staan dit schematisch weergegeven. Alleen het volwassen onderwijs B en de scholen voor voorschoolse educatie zijn niet meegenomen in de scope.



1.2 Leeswijzer

De eindrapportage van dit project is opgedeeld in 4 rapporten namelijk:

- Rapport 1: "Toelichting op het nieuwe functiehuis en de salarisstructuur voor de onderwijssector van Aruba";
- Rapport 2: Functieboek met functiebeschrijvingen en functiewaarderingen;
- Rapport 3: "Aanbevelingen voor de implementatie van het nieuwe functiehuis en salarisstructuur binnen de onderwijssector op Aruba";
- Rapport 4: "Financiële effecten van de nieuwe functiewaardering en salarisstructuur van het onderwijs".

Onderliggend rapport geeft in hoofdstuk 2 allereerst een toelichting op de uitgangspunten voor de ontwikkeling van het nieuwe functiehuis voor het onderwijsveld, waarna vervolgens de nieuwe functielijst inzichtelijk is gemaakt. Hoofdstuk 3 legt het functiebeschrijvings- en waarderingssysteem Fuwasys uit, licht toe hoe het proces is verlopen en wat de nieuwe conversie tabel voor het onderwijs is. Vervolgens geeft het een overzicht van de indeling van de functies in hun nieuwe schalen. In hoofdstuk 4 worden de uitgangspunten voor het ontwerp van een nieuwe salarisstructuur uitgelegd, de nieuwe salarisstructuur toegelicht en vervolgens de voor- en nadelen van deze structuur in kaart gebracht.

2. Het nieuwe functiehuis voor het onderwijs

Een belangrijke behoefte voorafgaande aan dit project was om een functiehuis in te richten wat zorgde voor meer eenduidigheid binnen het onderwijsveld. Het nieuwe functiehuis moet zowel de bestaande functies binnen het onderwijsveld beslaan als ook die flexibiliteit bieden voor inbedding van de nieuwe toekomstige functies.

In dit hoofdstuk wordt het nieuwe functiehuis voor de onderwijssector toegelicht. Onder het functiehuis wordt het totale functiebestand van de onderwijssector van Aruba verstaan. Allereerst zijn er op basis van de behoeftes uitgangspunten vastgesteld waaraan het nieuwe functiehuis moest voldoen waarna het nieuwe functiehuis is ontworpen.

2.1 Uitgangspunten voor het nieuwe functiehuis

De analyse van de geconstateerde knelpunten, constatering en aanbevelingen van de commissie HLBBO heeft geleid tot een aantal uitgangspunten die kaderstellend zijn geweest bij de ontwikkeling van het nieuwe functiehuis voor de onderwijssector van Aruba.

1. Alle functies die in de praktijk voorkomen, zijn in het functieboek opgenomen;
2. De functiebeschrijvingen zijn organiek (beschrijft de functie, niet de persoon die functie uitvoert);
3. Er is voor een generieke benadering gekozen, dat wil zeggen één functiebeschrijving voor functies die op meerdere plekken voortkomen;
4. Waar mogelijk zijn generieke functiefamilies ontwikkeld;
5. Er is gezorgd voor functiereductie (verminderen van het aantal soorten functienamen) en overlap is verwijderd;
6. Er is onderscheid gemaakt in functienamen voor leidinggevenden voor het kleuter, basis en voortgezet onderwijs (schoolleider KO-BO en Directeur VO) en het onderwijzend personeel (kleuterleidster/groepsleider, leerkracht BO en docent VO);
7. Er is onderscheid gemaakt in taken van onderwijzend personeel en de rollen horende bij onderwijzend personeel;
8. De keuze voor de definitieve functielijst is gemaakt door stuurgroep waarna deze is goedgekeurd door de Minister;
9. De definitieve functielijst is formeel vastgesteld en was maatgevend voor het verloop van het traject.

Hieronder volgt een korte toelichting op bovenstaande uitgangspunten.

2.1.1 Een organieke benadering en daarmee reductie van het aantal functies

Er is gekozen voor een **organieke benadering**. In een organieke functiebeschrijving wordt alleen datgene beschreven wat de school en het schoolbestuur van hun medewerkers verwachten. De focus ligt op de functie (de stoel) en niet op de persoon die het werk uitvoert (of op de stoel zit). Hierbij wordt top-down door de leidinggevenden van de onderwijssector bepaald welke taken nodig zijn in een functie om het gewenste einddoel te realiseren. Het gaat dus niet om de feitelijke werkzaamheden die iemand doet, maar om het type werkzaamheden dat hij of zij uitvoert. Op welk werkterrein dat gebeurt is dan niet belangrijk. Want waarom zou er een aparte beschrijving van een administratief medewerker studentenadministratie en of administratief medewerker financiën moeten zijn, als de aard en complexiteit van de werkzaamheden hetzelfde is? Datzelfde geldt voor

onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel binnen de verschillende scholen op Aruba en het betekent dus dat voor veel functies dezelfde functiebeschrijving kan worden gebruikt.

Er is dus tegelijkertijd met de organieke benadering gestreefd naar een **reductie van het aantal functiebeschrijvingen**. Het nieuwe functiehuis voor het onderwijsveld op Aruba heeft minder functiebeschrijvingen dan het huidige functiehuis. Allereerst zorgt dit voor meer eenduidigheid en vergelijkbaarheid binnen het gehele onderwijsveld en tussen de verschillende schoolbesturen. Door functiereductie is er ook minder risico in overlap. Daarbij komt dit ook de duurzaamheid van het functiehuis ten goede en maakt het onderhoud van het functiegebouw goedkoper. Het maakt het onderwijsveld inzichtelijker, flexibeler en beter bestuurbaar.

2.1.2 Generieke functiebeschrijvingen en introductie van functiefamilies

De functiebeschrijvingen zijn **generiek van opzet**. Het nieuwe functiehuis van de onderwijssector draagt hierdoor bij aan een bredere ontwikkeling van alle medewerkers. Omdat de medewerkers breder oftewel op aangrenzende vakgebieden en binnen diverse afdelingen kunnen worden ingezet, draagt dit bij aan een ruimere inzetbaarheid van medewerkers. Een generieke benadering bevordert zowel de horizontale als de verticale mobiliteit van medewerkers in de onderwijssector en daarmee groeit hun ervaring en daarmee neemt hun employability toe.

De nieuwe functiebeschrijvingen kennen **minder detail**. Generieke functiebeschrijvingen geven een framework voor het uitvoeren van de werkzaamheden en geen gedetailleerde werkinstructie. De herkenbaarheid van de functiebeschrijving voor de medewerker wordt circa 70%. De leidinggevendenden van de onderwijssector maken, binnen de hoofdlijnen van de beschreven functies, afspraken met de medewerkers over welke resultaten er door de medewerker bereikt moeten worden en waar er bijvoorbeeld het aankomend jaar aan moet worden gewerkt. Hierdoor kan de discussie "dit staat niet in mijn functiebeschrijving" ten einde komen.

Daar waar de generieke benadering onvoldoende rekening houdt met de bijzondere kenmerken van een bepaalde functie zijn **specifieke beschrijvingen** opgesteld. Generieke functies komen over het algemeen op meerdere plaatsen binnen de onderwijssector voor, specifieke functies komen zeer beperkt voor (bijvoorbeeld de zweminstructeur, de decaan, de interne begeleider).

Het nieuwe functiehuis kent een aantal **generieke functiefamilies**. Een generieke functiefamilie bestaat uit functies met vergelijkbare werkzaamheden met oplopende functiezwarte en complexiteit van de werkzaamheden. Het verschil in functiezwarte en daarmee niveau van de functie wordt aangegeven door de letter die is toegevoegd aan de functienaam. Hierbij is de letter A de hoogste functie binnen een functiefamilie. Met het invoeren van de generieke functiefamilies wordt meer **functiedifferentiatie en carrièremogelijkheden** binnen een bepaald vakgebied mogelijk gemaakt.

2.1.3 Een onderscheid tussen taken en rollen binnen een functie

Een medewerker kan de functiebeschrijving van docent hebben en daarbij tegelijkertijd de rol hebben van bijvoorbeeld een stagebegeleider. De functiebeschrijvingen **combineren taken en rollen**. Taken zijn een onderdeel van de werkzaamheden en voor iedereen gelijk. Rollen worden toegekend aan bepaalde personen.

Het toekennen van rollen is echter niet van invloed op de waardering van de functie en daarmee inschaling of beloning. De zwaarte van de functie wordt namelijk niet anders want de taken binnen de functiebeschrijving en mogelijke rollen zijn op hetzelfde niveau beschreven.

2.2 De nieuwe functielijst

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de nieuwe functiebeschrijvingen die zijn ontwikkeld voor de onderwijssector van Aruba.

Categorie	Functiebeschrijvingen
Management	Rector Magnificus
	Corporate Services Officer
	Directeur (A, B, C)
	Adjunct-directeur (A, B, C)
	Schoolleider (A, B, C)
	Adjunct-schoolleider (A, B, C)
Staf	Department Coördinator (A, B)
	Adviseur (PIOFAH) (A, B, C)
Facilitaire Ondersteuning	Vakinhoudelijk Medewerker (A, B, C, D)
	Administratief Medewerker (A, B, C, D, E, F)
	Uitvoerend medewerker (A, B, C, D, E)
	Technisch medewerker (A, B, C, D, E, F)
	Beheerder Media- en bibliotheek
	Medewerker media- en bibliotheek
Leerkrachten/Docenten	Professor (A, B)
	Mastersdocent (A, B, C, D)
	Bachelordocent (A, B)
	Coördinerend Docent
	Docent (A, B)
	Leerkracht Basisonderwijs (A, B)
	Leerkracht Speciaal Onderwijs (A, B)
	Kleuterleidster / Groepsleider
	Zweminstructeur
	Praktijkinstructeur (A, B)
Onderwijsondersteuning	Leermeester
	Technisch Onderwijs Assistent
Onderwijszorg	Lerarenondersteuner
	Specialist (wo)
	Consulent (A, B) (hbo)
	Intern begeleider (PO, VO)
	Decaan

De functies van stichtingsdirecteur en coördinator A en B zijn in concept beschreven maar niet afgerond. Besloten is om te wachten met de afronding van deze functiebeschrijvingen en de waarderingen. Om invulling te kunnen geven aan de functiezwaarte van stichtingsdirecteur moet namelijk eerst meer duidelijkheid komen over de gewenste governance structuur van de onderwijssector en daarmee verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen de overheid, schoolbesturen en het onderwijsmanagement in de scholen (zoals scheiding tussen toezicht, beleid en uitvoering of invulling van taken op strategisch, tactisch of operationeel niveau). Ook moet het herstructureringsproces binnen het schoolbestuur EPI eerst zijn afgerond alvorens duidelijkheid kan komen over de definitieve invulling van de taken en zwaarte van de functies van de coördinatoren A en B.

In bijlage 1 vindt u een overzicht met een vergelijking van de bestaande functienamen die op dit moment gebruikt worden binnen het onderwijsveld en hun inpassing in de nieuwe functiebeschrijvingen.

3. De functiebeschrijvingen en -waarderingen van het onderwijs

Het beschrijven en vervolgens waarderen van functies is een intensief en gevoelig proces. Daar tegenover staat dat het ook veel oplevert. Het levert alle medewerkers binnen het onderwijs helderheid en eenduidigheid op en voor de leidinggevenden meer efficiëntie en rust. Bovendien vormt een goede functiebeschrijving en -waardering een goede basis voor andere personeelsinstrumenten zoals trainingsplannen, beoordelingsplannen, persoonlijke ontwikkeling en meer.

Het functiebeschrijvingproces is nuttig omdat het de organisatiestructuur en de verdeling van taken en verantwoordelijkheden onder het personeel binnen de school en het schoolbestuur verheldert. Het dwingt de leidinggevenden binnen het onderwijs na te denken over wat wel en niet goed past bij een bepaalde functie. Deze analyse zorgt voor meer efficiëntie, omdat het functieoverlap voorkomt en het heel duidelijk wordt binnen welk kader het personeel moeten werken.

Bij functiewaardering draait alles om gelijk loon voor gelijk(waardig) werk en het zorgvuldig rangordnen van functies naar zwaarte. De onderlinge rangorde wordt gebruikt om verschillen in beloning vast te stellen en transparante en rechtvaardige beloningsverhoudingen te verkrijgen, al is dit zeker niet de enige doelstelling van functiewaardering.

De hoogte van de beloning, het ontwerp van de salarisstructuur, de koppeling van salarissen aan klassen of groepen, enz. staan los van de functiewaardering. Dit zijn aparte beleidskeuzes die gemaakt worden.

Functiewaardering wordt vrijwel altijd toegepast om verschillen in beloning vast te stellen. Toch kan het instrument ook goed ingezet worden om het personeelsbeleid verder vorm te geven. Door middel van functiewaardering krijgt de onderwijssector een blauwdruk van de belangrijkste werkprocessen en daaraan gekoppelde functies. Het instrument kan antwoord geven op vragen als: is de organisatiestructuur transparant en evenwichtig? Worden functies van gelijke zwaarte hetzelfde gewaardeerd? Zijn functionele en hiërarchische verhoudingen logisch op elkaar afgestemd? Zijn er doorgroeimogelijkheden? Is de benodigde kennis aanwezig? Zijn de voor de functie gevraagde vaardigheden afgestemd op de doelen van de organisatie?

Er zijn vele functiewaarderingssystemen in gebruik. Er is bewust gekozen voor Fuwasys. In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens de kenmerken van Fuwasys als systeem beschreven, wordt ingegaan op het proces wat is gevolgd bij het beschrijven en waarderen van de functies voor de onderwijssector van Aruba en worden de resultaten van de waardering en de conversietabel gepresenteerd.

3.1 Het functiebeschrijving- en waarderingsproces

In bijlage 2 vindt u de procedure "functiebeschrijving en -waardering onderwijs Aruba" die voorafgaande aan de start van het functiebeschrijvingproces is overeengekomen met de stuurgroep en vervolgens is opgestuurd naar alle schoolbesturen. Deze procedure is leidend geweest tijdens het gehele proces.

Allereerst zijn er organieke concept functiebeschrijvingen door de adviseurs van KPMG en Balance opgesteld. Hierbij is gebruik gemaakt van bestaande functiebeschrijvingen (voor zover aanwezig) en overige beschikbare informatie.

Deze concept functiebeschrijvingen zijn naar de schoolbesturen opgestuurd voor bestudering en in een eerste gespreksronde besproken met de schoolbesturen of een functionaris aangewezen door het schoolbestuur. Deze afstemming heeft zowel schriftelijk als mondeling plaatsgevonden. De voorgestelde aanpassingen zijn, voor zover mogelijk en voor zover daarover overeenstemming bestond tussen de aanwezigen verwerkt in een nieuwe versie (tweede concept) van de functiebeschrijving.

De tweede concept functiebeschrijvingen zijn voor wat betreft de groepen 'management' en 'specialismen' voorgelegd aan de Schoolbesturen, voor wat betreft de categorieën 'leerkrachten/docenten' en 'onderwijsondersteuning' aan een afvaardiging van schoolleiders/directeuren en voor wat betreft de categorie 'staf en facilitaire ondersteuning' aan een vertegenwoordiging van Departamento di Recurso Humano. In een tweede gespreksronde zijn de tweede concept functiebeschrijvingen besproken en de aanvullingen en wijzigingen zijn wederom verwerkt in een nieuwe derde versie (de eindversie).

De eindversie is aan de schoolbesturen voorgelegd ter toetsing en accordering samen met een instemmingbrief. De schoolbesturen hebben de instemmingbrieven getekend geretourneerd. Hierna zijn alle functiebeschrijvingen voorgelegd aan de stuurgroep. De stuurgroep heeft vervolgens alle beschrijvingen goedgekeurd.

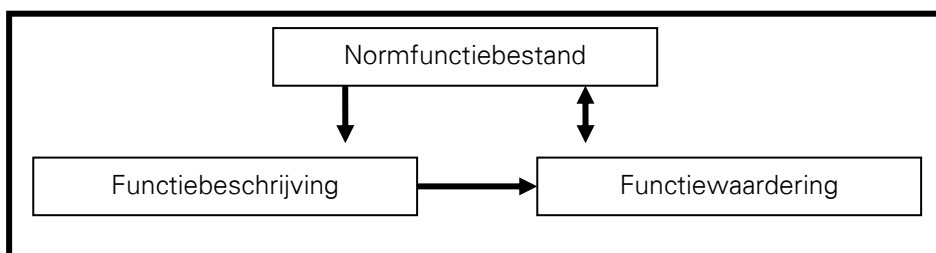
Na het formeel accorderen van de functiebeschrijvingen zijn deze door de adviseurs van KPMG en Balance gewaardeerd. De resultaten hiervan zijn gepresenteerd aan en vastgesteld door de stuurgroep. De stuurgroep biedt het functieboek, inclusief de aangegeven schalen aan aan de Minister van Onderwijs en Justitie, die het formeel vaststelt. De medewerkers ontvangen vervolgens een kopie van het functieboek via hun schoolbestuur.

3.2 Kenmerken van Fuwasys

De functies binnen de sector onderwijs zijn beschreven en gewaardeerd op basis van Fuwasys. Fuwasys is ontwikkeld in opdracht van de Nederlandse overheid en kent verschillende varianten, waaronder varianten voor het onderwijs. Fuwasys is verregaand geautomatiseerd en bestaat uit drie delen.

- Het eerste deel is een beschrijvingsmodule waarin de functies conform de Fuwasys-methode worden beschreven.
- Het tweede deel is de waarderingsmodule waarin het gehele meetsysteem van Fuwasys is gedefinieerd. Met 14 meetpunten op een 5-puntsschaal meet Fuwasys de functiezwarte.
- Het derde deel is een normfunctiebestand met een scala aan functies die letterlijk dienen als "norm", dat wil zeggen dat bij de beschreven functie-inhoud een door de systeemhouder bepaalde score hoort. Dit is het referentiepunt om te controleren of de toebedeelde scores de juiste zijn.

Hieronder staat dit schematisch weergegeven:



3.2.1 Beschrijven met Fuwasys

Functiebeschrijven met Fuwasys richt zich op het weergeven van de bijdrage van een functie aan het realiseren van de organisatiedoelen. De functiebeschrijving vormt een gestructureerd beeld van de taken die worden verricht om die bijdrage te kunnen leveren. Hiermee kan de functiebeschrijving worden gebruikt als basis voor de beloning en voor de overige HRM instrumenten.

Een functiebeschrijving die wordt opgesteld volgens de methodiek van Fuwasys kent maximaal 9 onderdelen. De eerste zes onderdelen zijn standaard, onderdelen 7 en 8 kunnen later door de organisatie worden toegevoegd indien daar behoefte aan is. De 9 onderdelen van een functiebeschrijving van Fuwasys zijn:

1. De functie-informatie waarin alle relevante informatie over de functie, zoals functiebenaming, schaal, scoreprofiel, datum, ed., is opgenomen.
2. De omgeving, waarbij de functie in het organisatorisch kader wordt geplaatst.
3. De resultaatgebieden van de functie, waarbij een goed beeld van de functie-inhoud wordt gegeven.
4. De speelruimte die voor de functie geldt, waarbij beslissingsruimte, kader en controle worden verwoord.
5. De kennis en vaardigheden die voor het uitoefenen van de functie nodig zijn.
6. De belangrijkste relevante functionele contacten van de functie.
7. De functie-eisen zoals deze door de organisatie aan de functie worden verbonden (in te vullen door de schoolbesturen in overleg met het ministerie)
8. Een vrije rubriek waarin bijvoorbeeld functiecompetenties, prestatie-indicatoren of beoordelingsaspecten kunnen worden opgenomen.
9. Een ondertekeningblok om de functiebeschrijving te bekrachtigen. Dit kan ook op een andere wijze, bijvoorbeeld door een ondertekeningblad voor het gehele functieboek.

3.2.2 Waarderingsverhoudingen en keuze voor een variant van Fuwasys

Er is aansluiting gezocht bij een variant van Fuwasys die past bij de kenmerken van de onderwijssector en de specifieke omstandigheden op Aruba. Voor de kernfuncties (management, leerkrachten/docenten, onderwijsondersteuning en onderwijszorg) is gebruik gemaakt van Fuwa-PO, Fuwa-VO, Fuwa-BVE [ROC] en Fuwa-HBO (specifieke varianten van Fuwasys voor onderwijs). Daarnaast is een vertaalslag gemaakt van het UFO-systeem naar het Fuwasys-systeem. Bij het opstellen van de beschrijvingen voor de staf en facilitair ondersteunende functies is aangesloten bij de speciale versie van Fuwasys die voor Sint Maarten is ontwikkeld en waarop ook de functiebeschrijvingen en -waarderingen voor Bonaire, Saba en Sint Eustatius zijn gebaseerd.

3.2.3 Functiewaardering met Fuwasys

Fuwasys focust op functiezwaarte en niet op opleidingsniveau, leeftijd of ervaring. De functie-eisen behorende bij de functiebeschrijving zijn eisen die door de overheid in samenspraak met de schoolbesturen moeten worden vastgesteld. De functiezwaarte impliceert een bepaald opleidingsniveau. Er wordt een relatie gelegd tussen de zwaarte van de functie en de hoogte van de beloning. Hoe zwaarder de functie des te hoger de beloning. De zwaarte van de functie wordt vastgesteld met behulp van het functiewaarderingsstelsel. De functiezwaarte wordt uitgedrukt in een getal (totaalscore), dat middels de conversietabel wordt vertaald naar een salarisschaal. De salarisschaal wordt vervolgens vertaald naar een minimum en maximum salaris. De voorgestelde conversietabel is opgenomen in paragraaf 3.4.

Waarderen met Fuwasys vindt plaats met een meetsysteem van 14 kenmerken verdeeld over vier rubrieken, waarbij een score op een 5-puntsschaal wordt toegekend. De waarderingsrapportage bestaat uit de standaard toelichting die het systeem genereert. In dit rapport zullen geen vergelijkbare normfuncties worden opgenomen omdat de ervaring de laatste jaren leert dat deze informatie voor medewerkers meestal slechts verwarrend werkt. De vier rubrieken en 14 kenmerken voor functiewaardering met Fuwasys zijn:

A. Werkzaamheden

1. Aard/Complexiteit van de werkzaamheden
2. Doel van de werkzaamheden
3. Effect van de werkzaamheden
4. Aanpak van de werkzaamheden
5. Dynamiek van de aanpak

B. Speelruimte

6. Keuzevrijheid
7. Complexiteit van beslissingen
8. Effect van de beslissingen
9. Kader
10. Wijze van controle

C. Kennis en Vaardigheid

11. Kennis
12. Vaardigheid

D. Contacten

13. Aard van de contacten
14. Doel van de contacten

3.3 De conversietabel

De commissie HLBBO heeft een aantal knelpunten omgezet in aanbevelingen voor de nieuwe salarisstructuur van de onderwijssector. Een belangrijke aanbeveling was om het aantal hoofdschalen (45) terug te brengen. Het grote aantal schalen zorgde voor veel onduidelijkheid bij inschaling.

Een conversietabel geeft aan hoe de functiewaarderingscores verdeeld zijn over de schalen. Met maximaal 18 schalen is gekozen voor een conversietabel die gangbaar is binnen het Koninkrijk. Daarbij gaat Fuwasys ook uit van 18 schalen.

De salarisstructuur (zoals wordt toegelicht in hoofdstuk 4) biedt ruimte om tot een beloning te komen die recht doet aan het relatieve belang van de functie en de situatie op de onderwijsarbeidsmarkt.

Hieronder vindt u de nieuwe conversietabel voor het onderwijsveld van Aruba.

Waarderingscore	Schaal
14-16	1
17-20	2
21-24	3
25-26	4
28-30	5
31-34	6
35-37	7
38-41	8
42-44	9
45-48	10
49-51	11
52-54	12
55-58	13
59-61	14
62-64	15
65-67	16
68-69	17
70	18

3.4 Indeling van functies in schalen

Op basis van clusters die gevormd worden door de waarderingsscore worden functies met (nagenoeg) dezelfde functiezwaarte in dezelfde schalen geplaatst (conversietabel). Hieronder vindt u een overzicht van welke functies in de onderwijssector in welke schalen vallen.

Schaal	Management	Leerkrachten/Docenten	Onderwijsondersteunend en zorg	Staf en facilitaire ondersteuning
18				
17				
16	Rector Magnificus			
15		Professor A Professor B		
14	Corporate Services Officer	Mastersdocent A		
13	Directeur A Department Coördinator A	Mastersdocent B Bachelordocent A		
12	Directeur B Adjunct-directeur A Schoolleider A Department Coördinator B	Mastersdocent C Bachelordocent B Bachelordocent/onderzoeker Coördinerend Docent		Adviseur (PIOFAH) A
11	Directeur C Adjunct-directeur B Schoolleider B Adjunct-schoolleider A	Mastersdocent D Docent A Leerkracht Speciaal Onderwijs A	Specialist	Adviseur (PIOFAH) B
10	Adjunct-directeur C Schoolleider C Adjunct-schoolleider B	Docent B Leerkracht Basisonderwijs A Leerkracht Speciaal Onderwijs B	Consulent A Intern begeleider PO Intern begeleider VO Decaan	Adviseur (PIOFAH) C Technisch medewerker A
9	Adjunct-Schoolleider C	Leerkracht Basisonderwijs B Kleuterleidster/Groepsleider	Consulent B	Vakinhoudelijk Medewerker A Technisch medewerker B

Schaal	Management	Leerkrachten/Docenten	Onderwijsondersteunend en zorg	Staf en facilitaire ondersteuning
8		Praktijkinstructeur A		Vakinhoudelijk Medewerker B Beheerder Media- en bibliotheek
7		Praktijkinstructeur B	Lerarenondersteuner	Vakinhoudelijk Medewerker C Administratief Medewerker A Technisch medewerker C
6		Leermeester	Technisch Onderwijs Assistent	Vakinhoudelijk Medewerker D Administratief Medewerker B
5		Zweminstructeur		Administratief Medewerker C Uitvoerend medewerker A Technisch medewerker D
4				Administratief Medewerker D Uitvoerend medewerker B Technisch medewerker E Medewerker media- en bibliotheek
3				Administratief Medewerker E Uitvoerend medewerker C
2				Administratief Medewerker F Uitvoerend medewerker D Technisch medewerker F
1				Uitvoerend medewerker E

Rapport 2 bestaat uit het functieboek met alle functiebeschrijvingen.

4. De nieuwe salarisstructuur voor het onderwijs

Op dit moment zijn er binnen de onderwijssector twee salarisstructuren in gebruik.

- Landsbesluit bezoldiging onderwijspersoneel (AB 1991 no.35, 30 oktober 2007): Dit is de salarisstructuur voor het onderwijsmanagement, onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel.
- Bezoldigingsregeling Ambtenaren (BRA): Dit is de salarisstructuur van de medewerkers binnen de overheid van Aruba. De medewerkers staf en facilitaire ondersteuning binnen het onderwijsveld maken gebruik van deze salarisstructuur.

Zoals reeds in paragraaf 3.3 is toegelicht bestaat de salarisstructuur die gebruikt wordt door de onderwijssector van Aruba uit 45 schalen. De BRA bestaat op dit moment uit 17 schalen. De nieuwe salarisstructuur voor onderwijssector van Aruba is gebaseerd op 18 schalen.

In dit hoofdstuk wordt allereerst een toelichting gegeven op de uitgangspunten waaraan de nieuwe salarisstructuur moet voldoen. Vervolgens wordt inzicht gegeven in de werking van de nieuwe salarisstructuur waarbij de voor- en nadelen worden toegelicht.

4.1 Uitgangspunten en ontwerpcriteria nieuwe salarisstructuur

Een van de eerste uitgangspunten is om afstand te nemen van de huidige salarisstructuur van het onderwijs. De salarisstructuur dient gemoderniseerd te worden. De volgende punten van de huidige salarisstructuur zijn specifiek aangegeven als aandachtspunten waar een verandering moet komen om de nieuwe ontwikkelingen in het veld te volgen en meer eerlijkheid in het systeem te brengen.

In meerdere werksessies met de stuurgroep is gebrainstormd over de uitgangspunten waar de nieuwe salarisstructuur voor het onderwijsveld aan moet voldoen. Belangrijke knelpunten die op dit moment bestaan zijn:

- Door het grote aantal hoofdschalen worden bijvoorbeeld leraren die hetzelfde werk doen op eenzelfde schooltype verschillend ingeschaald;
- Tredetoekenning gebeurt op dit moment op basis van leeftijd wat zorg draagt voor beperkte doorgroeimogelijkheden. Daarbij is leeftijd niet bepalend voor de functiezwaarte;
- Na het bereiken van 38 jaar is er geen groei in salaris meer mogelijk. Schalen hebben relatief weinig tredes (schaaldiepte);
- Tekortkomingen van de huidige salarisstructuur worden omzeild door het toekennen van toelagen. Zo zijn veel toelagen toegekend bovenop het salaris van de onderwijsmanagement functies.

De commissie HLBBO had op basis van de huidige problematiek de volgende aanbevelingen voor het ontwerp van een nieuwe salarisstructuur.

- Verminderen en vereenvoudigen van het aantal schalen;
- Introduceren van aanloopschalen en uitloopschalen;
- Incorporeren van toelagen van het schoolmanagement in het salaris;
- Mogelijkheden creëren voor individuele beloning en doorgroeimogelijkheden in een functie.

De benoemde knelpunten en de aanbevelingen van de commissie HLBBO zijn samen met de stuurgroep verder uitgewerkt en vastgesteld in de volgende uitgangspunten en ontwerpcriteria voor de nieuwe salarisstructuur.

4.1.1 Uitgangspunten voor de nieuwe salarisstructuur

Voor de uitgangspunten van de nieuwe salarisstructuur voor het onderwijsveld is een onderscheid gemaakt in 4 invalshoeken namelijk het systeem, de structuur, het aantal tredes en het geld.

Systeem	Salarisstructuur	Hoeveelheid tredes	Geld
Vergelijkbaarheid: Fuwasys	Harmoniseren met BRA : 18 schalen	Per schaal: 20-25 tredes	Toelagen integreren <i>Min. per schaal, 3 scenario's:</i> - BRA - x% boven BRA min. - x% boven/onder BRA min. <i>Max. per schaal, 3 scenario's:</i> - BRA - x% boven BRA max. - x% boven/onder BRA max.
Stabiliteit van conversietabel	Vergelijkbaarheid/ transparantie	Langere financiële groeimogelijkheid	Gelijke beloning van onderwijs en ambtenaren

Fuwasys systeem: Zoals al besproken wordt uitgegaan van de Fuwasys basis conversie tabel van 18 schalen voor de salarisstructuur van onderwijs Aruba. (Dit gezien de stabiliteit van deze conversietabel voor meerdere organisaties en sectoren).

Salarisstructuur: De nieuwe salarisstructuur is gebaseerd op een logische structuuropbouw van de schalen 1 tot en met 18 welke gebruikelijk is binnen het koninkrijk. Hierbij is ook gekozen voor harmonisering met de BRA om zodoende zorg te dragen voor vergelijkbaarheid van de salarisstructuur van de onderwijssector met die van het ambtenarenapparaat van Aruba.

Hoeveelheid tredes: Gezien de behoefte aan langere financiële groeimogelijkheid voor een medewerker is besloten het aantal tredes per schaal te verlengen naar 20-25 tredes. Er is gekozen voor tredes in plaats van bijvoorbeeld percentages of uitsluitend minimum/maximum salaris per schaal.

Geld: Het onderwijspersoneel (management, onderwijzend en ondersteunend) en de medewerkers staf en facilitaire ondersteuning binnen het onderwijsveld gaan gebruik maken van de zelfde salarisstructuur. Besloten is om de beloning van het personeel binnen het onderwijs zoveel mogelijk gelijk te trekken met het salaris van ambtenaren (BRA). Hierbij bestaat er de mogelijkheid om eventueel een lager minimum salaris en hoger maximaal salaris per schaal in vergelijking met de BRA te introduceren. Daarbij worden de vaste toelagen op het huidige salaris van de leidinggevenden binnen het onderwijs geïncorporeerd in de nieuwe salarisstructuur.

4.1.2 Ontwerpcriteria voor de nieuwe salarisstructuur.

In werksessies met de stuurgroep zijn drie mogelijke scenario's voor een salarisstructuur besproken. Hierbij zijn de diverse variabelen onder de loep genomen waarbij tijdens het ontwerpen van de nieuwe salarisstructuur mee rekening moest worden gehouden namelijk.

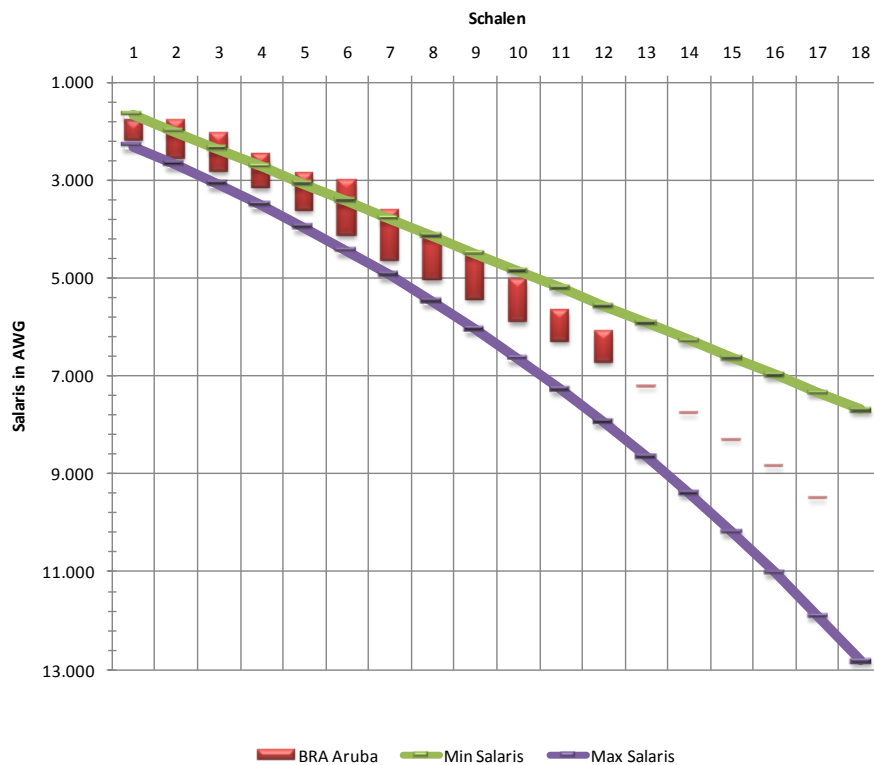
Het minimaal salaris per schaal: In vergelijking met de BRA is gekozen voor een meer gelijkmatige afstand tussen de schaal minima. Elke salarisschaal is zodanig gerangschikt dat het minimum salaris hoger is bij een volgende schaal.

Het maximaal salaris per schaal: Bij het vaststellen van de maximale salarissen per schaal is gestreefd naar een logische opbouw van de salarisbandbreedtes. Anders gezegd de hogere functies moeten een grotere financiële doorgroeimogelijkheid hebben dan de lagere functies. Elke salarisschaal is zodanig gerangschikt dat het maximum hoger is bij een volgende schaal. Vanaf schaal 13 is bij het bepalen van het eindsalaris rekening gehouden met 25% arbeidsmarkttoelage in vergelijking met de BRA.

De grootte van de tredes: Om verschillende salarissen te kunnen bepalen voor medewerkers in dezelfde schaal is een ruime schaaldiepte (het verschil tussen het aanvangsalaris en het eindsalaris) in de schalen aangebracht. Hierbij is uitgegaan van een groeiperspectief van maximaal 25 jaar (De BRA dient als basis voor de schaaldiepte). Daarbij is bepaald dat een medewerker bij iedere volgende trede een minimaal bedrag moet ontvangen en daarbovenop een percentage van 2% groeit in beloning. Binnen de schaal neemt de omvang van de trede toe naar mate men dichterbij het maximale salaris van een schaal komt.

Het aantal tredes per schaal: Het aantal mogelijke tredes is afhankelijk van de ruimte tussen het aanvangsalaris en het eindsalaris en de grootte van de minimale trede bedragen. De schalen 1 t/m 7 bestaan uit 20 tredes, de schalen 8 t/m 18 bestaan uit 25 tredes.

Op basis van de gemaakte keuzes geeft onderstaand overzicht een grafische weergave van de nieuwe salarisstructuur voor de onderwijssector in vergelijking met de BRA.



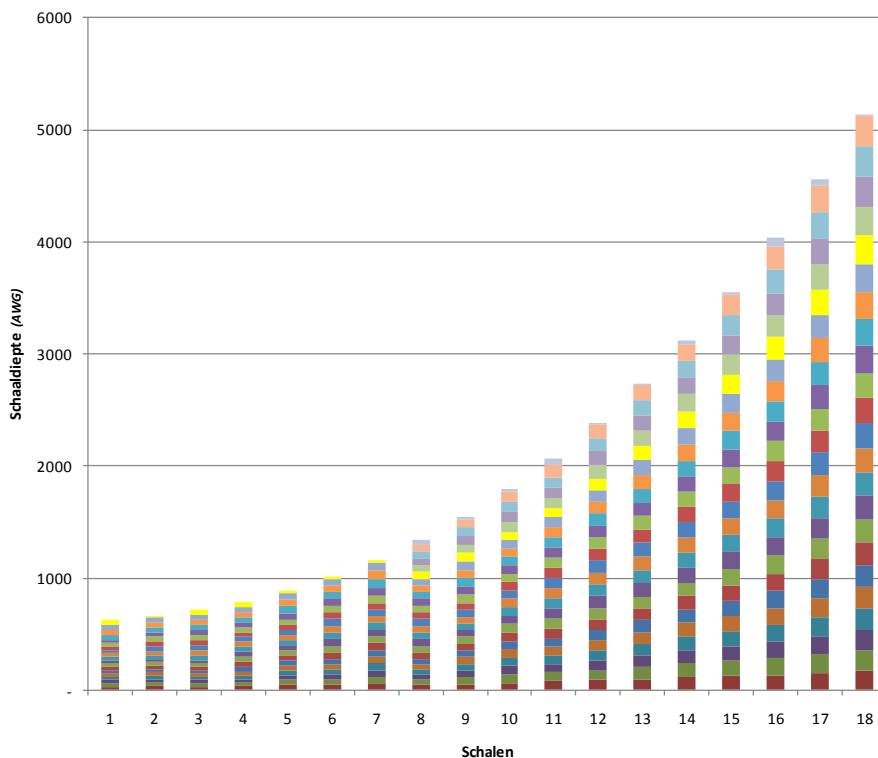
4.2 Salarisstructuur onderwijs

De belangrijkste kenmerken van de nieuwe salarisstructuur zijn een verhoging van de maxima van de salarisschalen, een verlaging van de schaalminima en een meer evenwichtige schaalopbouw. Op basis van de door de stuurgroep gemaakte keuzes ziet de nieuwe salarisstructuur voor de onderwijssector voor Aruba er als volgt uit:

Schalen →																		
Treden ↓	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
0	1.680	2.030	2.385	2.735	3.090	3.445	3.795	4.150	4.505	4.855	5.210	5.565	5.915	6.270	6.625	6.975	7.330	7.685
1	1.710	2.070	2.415	2.775	3.135	3.495	3.855	4.200	4.560	4.920	5.295	5.655	6.015	6.390	6.750	7.110	7.485	7.860
2	1.740	2.100	2.445	2.805	3.180	3.540	3.915	4.245	4.620	4.995	5.370	5.745	6.120	6.510	6.885	7.260	7.650	8.040
3	1.770	2.130	2.475	2.835	3.225	3.585	3.975	4.290	4.680	5.070	5.445	5.835	6.225	6.630	7.020	7.410	7.815	8.220
4	1.800	2.160	2.505	2.865	3.270	3.630	4.035	4.335	4.740	5.145	5.520	5.925	6.330	6.750	7.155	7.560	7.980	8.415
5	1.830	2.190	2.535	2.895	3.315	3.675	4.095	4.380	4.800	5.220	5.595	6.015	6.435	6.870	7.290	7.710	8.145	8.610
6	1.860	2.220	2.565	2.940	3.360	3.720	4.155	4.425	4.860	5.295	5.670	6.105	6.540	6.990	7.425	7.860	8.325	8.805
7	1.890	2.250	2.595	2.985	3.405	3.780	4.215	4.485	4.920	5.370	5.760	6.195	6.645	7.110	7.560	8.010	8.505	9.000
8	1.920	2.280	2.625	3.030	3.450	3.840	4.275	4.545	4.980	5.445	5.850	6.300	6.750	7.230	7.710	8.175	8.685	9.210
9	1.950	2.310	2.655	3.075	3.495	3.900	4.335	4.605	5.040	5.520	5.940	6.405	6.870	7.365	7.860	8.340	8.865	9.420
10	1.980	2.340	2.700	3.120	3.540	3.960	4.395	4.665	5.100	5.595	6.030	6.510	6.990	7.500	8.010	8.505	9.060	9.630
11	2.010	2.370	2.745	3.165	3.585	4.020	4.455	4.725	5.160	5.670	6.120	6.615	7.110	7.635	8.160	8.670	9.255	9.840
12	2.040	2.415	2.790	3.210	3.630	4.080	4.515	4.785	5.220	5.745	6.210	6.720	7.230	7.770	8.310	8.835	9.450	10.065
13	2.070	2.460	2.835	3.255	3.675	4.140	4.575	4.845	5.280	5.820	6.300	6.825	7.350	7.905	8.460	9.015	9.645	10.290
14	2.100	2.505	2.880	3.300	3.720	4.200	4.635	4.905	5.355	5.895	6.390	6.930	7.470	8.040	8.610	9.195	9.840	10.515
15	2.130	2.550	2.925	3.345	3.780	4.260	4.710	4.965	5.430	5.970	6.480	7.035	7.590	8.175	8.775	9.375	10.050	10.755
16	2.175	2.595	2.970	3.390	3.840	4.320	4.785	5.025	5.505	6.045	6.570	7.140	7.710	8.310	8.940	9.555	10.260	10.995
17	2.220	2.640	3.015	3.435	3.900	4.380	4.860	5.085	5.580	6.120	6.660	7.245	7.830	8.460	9.105	9.735	10.470	11.235
18	2.265	2.685	3.060	3.480	3.960	4.440	4.935	5.145	5.655	6.195	6.750	7.350	7.965	8.610	9.270	9.930	10.680	11.490
19	2.310	2.695	3.100	3.525	3.975	4.455	4.955	5.205	5.730	6.270	6.840	7.455	8.100	8.760	9.435	10.125	10.905	11.745
20								5.265	5.805	6.360	6.930	7.575	8.235	8.910	9.615	10.320	11.130	12.000
21								5.325	5.880	6.450	7.020	7.695	8.370	9.060	9.795	10.515	11.355	12.270
22								5.385	5.955	6.540	7.110	7.815	8.505	9.210	9.975	10.725	11.595	12.540
23								5.445	6.030	6.630	7.215	7.935	8.640	9.360	10.155	10.935	11.835	12.810
24								5.490	6.055	6.650	7.280	7.945	8.650	9.390	10.180	11.010	11.890	12.815

Alle bedragen zijn afgerond op 5-tallen.

De nieuwe salarisstructuur laat het volgende trede-verloop over de schalen zien.



4.2.1 Voordelen nieuwe salaris structuur

De nieuwe salarisstructuur is modern en flexibel. Het toekennen van tredes binnen een schaal, of salarisverhoging, kan worden gekoppeld aan de persoonlijke ontwikkeling en prestaties van een medewerker (beoordelingssysteem). De nieuwe salarisstructuur biedt financiële doorgroeimogelijkheden binnen dezelfde functie/schaal (20 tot 25 tredes). Vooral schaal 9 en hoger bieden een groeiperspectief. Hiermee wordt het aantrekken en behouden van onderwijzend personeel en van het hoger kader verbeterd.

De transparantie, gelijkheid en eerlijkheid zijn in de nieuwe salarisstructuur essentieel en worden belangrijke elementen geacht. Deze zijn gewaarborgd in het hele proces van functiebeschrijving en waardering, evenals de salarisstructuur die gelijk oplopend gaat per schaal en waarbij de groei per trede groter wordt naarmate de salarissen hoger zijn.

4.2.2 Nadelen nieuwe salarisstructuur

Het grotere aantal tredes per schaal, welke de financiële doorgroeimogelijkheden bevordert, heeft tegelijkertijd als gevolg dat de stappen per trede relatief klein zijn. Dit kan de motivatie gecreëerd door het grotere aantal tredes enigszins tegenwerken. Beleid kan zijn om bij een uitstekende beoordeling over het functioneren twee of meer tredes als salarisverhoging tot te kennen.

Om de verruiming aan de bovenkant van de schalen te kunnen veroorloven moet ook de onderkant van de schalen worden verlaagd, waardoor nieuwe medewerkers (zonder ervaring) met een lager salaris zullen beginnen dan in de oude salarisstructuur (vanaf schaal 11).

De nieuwe salarisstructuur zal de voordelen ervan alleen krijgen als deze correct wordt geïmplementeerd, waarbij rekening moet worden gehouden met een transitie periode. Dit betekent dat niet alle effecten direct zichtbaar zullen zijn, maar pas na een periode na de implementatie ervan.

Bijlagen

Bijlage 1: Vergelijking huidige functienamen onderwijsveld met nieuwe functiebeschrijvingen.

Nieuwe functiebeschrijving	Huidige functienamen Aruba
Directie	
Bovenschools management	
Stichtingsdirecteur	Stichtingsdirecteur
	Diensthooft
	CEO
Management	
Rector Magnificus	Rector
Corporate Services Officer	Business Director
Directeur (A, B, C)	Rector
	Algemeen Directeur
	Locatiedirecteur
	Directeur
Adjunct-directeur (A, B, C)	Conrector
	Waarnemend rector
	Adjunct-directeur initiële opleiding
	Unitmanager
	Adjunct-directeur
	Directeur Bedrijfsvoering
	(Afdelings)directeur
	Directeur Onderwijs/Studentenzorg
Schoolleider (A, B, C)	Directeur
	Schoolleider
	Hoofd
	Schoolhoofd
Adjunct-schoolleider (A, B, C)	Waarnemend hoofd
Department Coördinator (A, B)	Coördinatoren UvA (OSA, OEA, CLL, FMD, CID, CRD, CQA)
Coördinator (A, B)	Begeleidingsmanager
	Opleidingsmanager
	Coördinator maatschappelijke dienstverlening
	Coördinator Centro di investigacion y desaroyo di enseansa
	Coördinator onderwijsservices
	Toetsdeskundige
	Coördinator Bureau Internationalisering

Nieuwe functiebeschrijving	Huidige functienamen Aruba
Staf & Facilitaire ondersteuning	
Staf	
Adviseur (PIOFAH) (A, B, C)	Systeembeheerder
	Hoofd Financiële administratie
	Hoofd financiën
	Human Resources Officer
	Human Resources Manager
	Stafmedewerker Personeel en Organisatie
	Staffunctionaris Onderwijs
	Staffunctionaris
	staffunctionaris onderwijs
	Onderzoeksmethodoloog
	Coördinator Kwaliteitszorg
	Beleidsmedewerker
	ICT Onderwijs Coördinator
	Facilities Coördinator
	Hoofd commies
Manager HR	
Manager OFA	
Onderwijskundig Medewerker	
Facilitaire Ondersteuning	
Vakinhoudelijk Medewerker (PIOFAH) (A, B, C, D)	Netwerk/Systeembeheerder
	Helpdesk Medewerker
	Medewerker Onderwijs/ICT
	IT-assistent
	Medewerker PR/Marketing
	Personeelsfunctionaris
	Medewerker Bureau Internationalisering
	Medewerker Personeelsbeheer
Administratief Medewerker (A, B, C, D, E, F)	Medewerker Studentenzorg*
	Medewerker Leerlingvolgsysteem*
	Bureau chef
	Administratieve Kracht
	Directiesecretaresse
	Telefonist/Receptionist
	Medewerker Decanaat*
	Medewerker Financiële en Personele Administratie

Nieuwe functiebeschrijving	Huidige functienamen Aruba
	Medewerker Studentenadministratie*
	Medewerker Onderwijszorg/Kwaliteitszorg*
	Medewerker Studentservices en Zorg*
	Medewerker klantenservice
	Financieel Medewerker
	Klerk
	HRM-assistent
	Financiële administratie
	Administratief Medewerker Offices, Centra, Faculteiten
Uitvoerend medewerker (A, B, C, D, E)	Hoofd Conciërge
	Conciërge
	Medewerker Repro
	Onderhoudspromotor
	Locatiebeheerder
	Bewakingsbeambte
	Aspirant bewakingsbeambte
	Bode
	Schoonmaakster
	Medewerker Schoonmaak
	Lokaalassistent
	Klassenassistent
	Ondersteunend assistent (BRA: 5-6)
Technisch medewerker (A, B, C, D, E, F)	Technisch opzichter
	Supervisor
	Facilitair Medewerker
	Onderhoudsmedewerker
	Onderhoudsman
	Medewerker Tuinonderhoud
	Assistent Facilitaire Zaken
	Conciërge
	Technisch medewerker
Beheerder Media- en bibliotheek / Medewerker media- en bibliotheek	Medewerker Center of Excellence
	Bibliotheekmedewerker/OLC
	Mediathecaris
	Medewerker Media- en bibliotheek
	Bibliotheekassistent

Nieuwe functiebeschrijving	Huidige functienamen Aruba
Onderwijzend personeel	
Leerkrachten/Docenten	
Professor (A, B)	Gewoon hoogleraar
	Bijzonder hoogleraar
Mastersdocent (A, B, C, D)	Wetenschappelijk hoofdmedewerker
	Wetenschappelijk medewerker eerste klas
	Wetenschappelijk medewerker
	Wetenschappelijk assistent
Bachelordocent (A, B)	Docent
	Master HBO docent
Coördinerend Docent, Docent (A, B)	Docent Rekenen & Wiskunde
	Niveau 3 Docent
	Vakleerkracht
	Lichamelijke Opvoeding
Leerkracht Basisonderwijs (A, B)	Vaste Invallers
	Kleuterleidster Akte A
	Kleuterleidster Akte A en B
	Kleuterleidster Akte B
	Leerkracht
	Prismaleraar
	Kleuterleidster/Groepsleider
Leerkracht Speciaal Onderwijs (A, B)	Leerkracht special onderwijs
	Begeleidingsleerkracht
Zweminstructeur	
Praktijkinstructeur (A, B)	CT docent (kok, monteur, techniciën, elektriciën)
Leermeester	Schilder, tuinman, lasser
Taken of rollen bij onderwijzend personeel	
Mentorrol (Interne Begeleider) (geïntegreerd in de beschrijving docent)	Coördinator Mentor
	Studiebegeleiding
	Interne Begeleider
	Counselor
	Coach
	Klassenmentor
	Studieloopbaanbegeleider
Stagebegeleiderrol (geïntegreerd in de beschrijving docent)	Stagebegeleiding
Coördinatierol (geïntegreerd in de beschrijving docent)	Vakgroepcoördinator
	Jaarlaagcoördinator

Nieuwe functiebeschrijving	Huidige functienamen Aruba
	Teamleider
	Coördinerend Docent
	Activiteitencoördinator
	Decaan
	Afdelingscoördinator
	Coördinator Aspirant Opleiding
	Coördinator afstudeerproject
	Onderwijskundig coördinator
	Coördinator docentstage
	Coördinator sociaal project
	Coördinator integratieve fase
	Opleidingscoördinator
	Stagecoördinator
	Voorzitter vormingsgebied
Inkooprol (geïntegreerd in de beschrijving van docent)	In-/verkoop Consumptieve Technieken
	Inkoop Brood en Banket
Onderwijsondersteuning & Zorg	
Onderwijsondersteuning	
Technisch Onderwijs Assistent	TOA
	Practicum Natuur- en Scheikunde en Biologie
	Practicum Elektrotechniek
	Onderwijsassistent Techniek
	Onderwijsassistent
	Assistent leerkracht
	Amanuensis
Lerarenondersteuner	Docentenassistent
	Assistent kleuterleidster
	Ondersteunend assistent
Onderwijszorg	
Specialist (wo)	Onderwijskundige
	Student counselor
	Academic counselor
	Psycholoog
	Orthopedagoog
Consulent (A, B) (hbo)	Psychologisch Medewerker
	Counselor
	Sociaal-pedagogisch Medewerker/Remedial Teacher
	Remedial Teacher

Nieuwe functiebeschrijving	Huidige functienamen Aruba
	Logopedist
	Sociaal Werkster
	Welzijnswerkster
	Maatschappelijk Werkster
	Schoolmaatschappelijk Werker
	Assistent zorg
	Projectleider
	Medewerker Volwasseneneducatie/Contract
	Medewerker Test/Assessmentcenter
	Stafmedewerker Loopbaanoriëntatie en -begeleiding
	Kwaliteitszorg
Intern begeleider (PO, VO)	Interne Begeleider
Decaan	Student counselor

Bijlage 2: Procedure “Functiebeschrijving en -waardering Onderwijs Aruba”

1. Projectorganisatie

- 1.1. De minister van Justitie en Onderwijs is de sponsor en politiek eindverantwoordelijke voor dit project.
- 1.2. Er is een Stuurgroep Functiebeschrijving en -waardering Sector Onderwijs Aruba belast met de monitoring en aansturing van het project. Stuurgroep vertegenwoordigt de opdrachtgever zijnde de Minister van Onderwijs, het departement van onderwijs en de vakbond SIMAR. Een Klankbord en de Schoolbesturen zijn betrokken voor afstemming op tactisch niveau.
- 1.3. Er is een Projectteam welke is belast met de uitvoering van het project, bestaande uit adviseurs van KPMG en Balance. Het Projectteam kan een beroep doen op een Begeleidingsgroep waarin capaciteit, kennis en expertise van het Ministerie van Onderwijs, uit de rest van het ambtelijk apparaat en de Schoolbesturen is opgenomen.
- 1.4. Het Projectteam staat onder leiding van een de voorzitter van de stuurgroep (Brigitte Boekhoudt) en een externe projectleider vanuit KPMG (Noëlla Ruivenkamp).

2. Scope

- 2.1. Functiebeschrijvingen worden opgesteld voor de functies in het primair onderwijs (omvattende het kleuteronderwijs, het basisonderwijs, het speciaal onderwijs en een incorporatieschool), het secundair onderwijs (omvattende scholen voor MAVO, HAVO/WVO, EPB, een incorporatieschool en het volwassenonderwijs A) en het post-secundair onderwijs (omvattende EPI en, in afwachting van de definitieve beslissing van de Minister, IPA en de Universiteit van Aruba).
- 2.2. Functiebeschrijvingen worden opgemaakt voor alle functies in de volgende functiecategorieën, zoals ook in bijlage A opgenomen:
 - 2.2.1. Management
 - 2.2.2. Leerkrachten/docenten
 - 2.2.3. Onderwijsondersteuning
 - 2.2.4. Specialismen
 - 2.2.5. Facilitaire ondersteuning
- 2.3. Voor de facilitair-ondersteunende functies wordt zo veel mogelijk aansluiting gezocht bij de beschrijving en waardering op basis van de Bezoldigingsregeling Ambtenaren (BRA).
- 2.4. Voor alle functies die duurzaam vervuld worden, wordt een functiebeschrijving opgesteld.

3. Functiebeschrijvings- en waarderingsmethodiek

- 3.1. De functies binnen de Sector Onderwijs worden generiek beschreven op basis van de organieke eisen die aan de functie worden gesteld.
- 3.2. Waar mogelijk worden functiefamilies gecreëerd waarmee een toenemende mate van complexiteit in taken en verantwoordelijkheden tot uitdrukking kan worden gebracht.
- 3.3. De functiebeschrijvingen worden beschreven en gewaardeerd met behulp van de verschillende Fuwasys-onderwijsvarianten.
- 3.4. Er wordt gebruikgemaakt van de conversietabel zoals opgenomen in bijlage B.

4. Het opstellen van de functiebeschrijving

- 4.1. De functiedeskundige stelt organieke concept functiebeschrijvingen op. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van bestaande functiebeschrijvingen (voor zover aanwezig) en overige beschikbare informatie.
- 4.2. In een tweetal rondes worden de concept functiebeschrijvingen besproken met het Schoolbestuur of een functionaris aangewezen door het Schoolbestuur. Deze afstemming kan zowel schriftelijk als mondeling geschieden en de voorgestelde aanpassingen dienen concreet en voorzien van een onderbouwing te worden gegeven.
- 4.3. De functiedeskundige verwerkt de aanpassingen en stelt op basis hiervan een nieuw concept op van de functiebeschrijving.

5. Accordering van de functiebeschrijvingen

- 5.1. Het tweede concept wordt voor wat betreft de categorieën 'management' en 'specialismen' voorgelegd aan de Schoolbesturen, voor wat betreft de categorieën 'leerkrachten/docenten' en 'onderwijsondersteuning' aan de directie van de scholen en voor wat betreft de categorie 'facilitaire ondersteuning' aan xxxxx. Eventuele wijzigingen moeten binnen een tijdbestek van 14 dagen worden doorgegeven.
- 5.2. De functiedeskundige verwerkt binnen 14 dagen nadat de wijzigingen op het tweede concept zijn doorgegeven in een eindversie.
- 5.3. De eindversie wordt aan het Schoolbestuur voorgelegd ter toetsing en accordering samen met een instemmingsbrief. De instemmingsbrief moet binnen 7 dagen worden geretourneerd. Na deze termijn worden alle functiebeschrijvingen aangeboden aan de Stuurgroep voor definitieve besluitvorming en vaststelling.

6. Functiewaardering

- 6.1. De organieke en geaccordeerde functiebeschrijvingen worden door de (Fuwasys gecertificeerde) functiedeskundige gewaardeerd.
- 6.2. Waardering van de functies kan pas geschieden nadat alle functiebeschrijvingen zijn goedgekeurd en vastgesteld door de Stuurgroep.

7. Definitieve vaststelling functiebeschrijving en -waardering en mededeling resultaten aan het personeel

- 7.1. De Stuurgroep keurt het functieboek, inclusief de door de functiedeskundige aangegeven schalen, goed en biedt het aan de Minister van Onderwijs en Justitie.
- 7.2. De Minister van Onderwijs en Justitie stelt het functieboek vast.
- 7.3. De medewerker in de scholen ontvangt een kopie van het vastgestelde schriftelijk besluit via het Schoolbestuur.



cutting through complexity™

© 2012 KPMG Advisory Services N.V., is an Aruban (limited) liability company and member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Aruba.

The KPMG name, logo and 'cutting through complexity' are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative (KPMG International).