



Stellenbosch

UNIVERSITY  
IYUNIVESITHI  
UNIVERSITEIT

# Menslikehulpbronbestuur: Beleid oor Vergoeding en Prestasiebestuur

Verwysingsnommer van hierdie dokument	RM0081
HEMIS-klassifikasie	
Doel	Om beleid neer te lê vir die beheer en bestuur van vergoeding en die koppeling met prestasie
Tipe dokument	Beleidsdokument
Toeganklikheid	Algemeen (ekstern en intern)
Implementeringsdatum	Januarie 2008
Hersieningsdatum/-frekwensie	Na gelang van noodsaaklike aanpassings
Vorige hersienings	Januarie 2011
Eienaar van hierdie beleid	Viserektor: Sosiale Impak, Transformasie en Personeel
Institusionele funksionaris (kurator) verantwoordelik vir hierdie beleid	Hoofdirekteur: Menslike Hulpbronne
Goedkeuringsdatum	Voor 2008
Goedgekeur deur	US Raad
Sleutelwoorde	vergoeding, prestasie, koste van indiensname (KVI), basisvergoedingsvlak (BVV), Peromnes, werksooreenkomste

## Die kern van die beleid

Lê beleid neer vir die bestuur van vergoeding en verwante aspekte.

### 1. Die Universiteit se vergoedingsfilosofie

Ten einde die integriteit en legitimiteit van die Universiteit Stellenbosch (US) se vergoedingstelsel in die geheel te verseker, word die ontwikkeling en toepassing van verwante beleide, programme, praktyke en besluite gerig deur die kernvergoedingsbeginsels soos vervat in die US se vergoedingsfilosofie. Hierdie filosofie bestaan hoofsaaklik uit beginsels, waardes en uitgangspunte oor vergoeding binne die Universiteit. Die vergoedings*filosofie* rig die vergoedingstrategie en is blywender van aard, terwyl die vergoeding*strategie* en *-doelwitte* na gelang van wysigings in die Universiteit se sakeplan verander. Die rigtinggewende konteks vir die afsienbare toekoms (2015 tot 2030) is die US se Institusionele Voorneme en Strategie, waarvan veral Visie 2030 en die US se aspirasionele sakemodel tersaaklik is.

#### 1.1 Die doel van die US se **vergoedingsfilosofie**:

- om *vergoedingsverbintenisse en -verwagtings* iteratief aan personeel te kommunikeer;
- om die *institusionele kultuur en onderliggende waardes* van die US te versterk;
- om die US se *implementeringsplan* vir vergoeding te rig en te fasiliteer;
- om te beskryf hoe die US vergoeding op organisatoriese vlak bestuur sodat dit *regverdig en konsekwent* is; en
- om te dien as maatstaf waarvolgens die toepassing van die US se *vergoedingsbeleid en -strategie* geëvalueer kan word.

#### 1.2 Die US se **vergoedingstrategie** berus op die volgende ag kernbeginsels:

##### 1.2.1 Deursigtige kommunikasie

Alle inligting wat nodig is om weldeurdagte besluite ten opsigte van vergoeding te neem, moet onomwonde én iteratief gekommunikeer word sonder om die vertroulikheid van personeellede se persoonlike vergoedingsinligting te skaad. Dit lewer besluite van hoër gehalte op, bevorder openlikheid en eerlikheid, en verseker dat personeel eienaarskap en toerekenbaarheid opneem.

##### 1.2.2 Niediskriminerende praktyke

Alle vergoedingsbeleidsrigtings en -praktyke moet vry van onbillike onderskeid wees, aangesien die US onbillike diskriminasie op grond van ras, geslag, swangerskap, huwelikstatus, gesinsverantwoordelikhede, etniese of maatskaplike oorsprong, seksuele oriëntasie, ouderdom, ongeskiktheid, godsdiens, MIV-status, gewete, morele oortuigings, politieke oortuigings, kultuur, taal en geboorte verwerp. *Billike onderskeid op grond van volgehoue prestasie, skaarsheidsfaktore en bevoegdhede word wel toegepas.*

##### 1.2.3 Interne billikheid

Die US streef daarna om alle personeel billik en konsekwent volgens hulle funksie en individuele waarde te vergoed. Konsekwente toepassing van die

vergoedingsbeginsels oral deur die Universiteit is ononderhandelbaar.

#### 1.2.4 Eksterne pariteit en mededingendheid

Die US neem voortdurend sektorale en nasionale vergoedingstendense in ag om die instelling strategies te posisioneer ten einde, in soverre dit binne die parameters van bekostigbaarheid haalbaar en volhoubaar is, mededingende totale vergoeding te verseker.

#### 1.2.5 Prestasiegedrewe vergoeding

Die US streef daarna om die skakel tussen vergoeding en prestasie te versterk deur middel van prestasiebestuurstelsels wat dit moontlik maak om tussen uitmuntende, gemiddelde en ondergemiddelde presteerders te onderskei.

#### 1.2.6 Bekostigbaarheid

Vergoedings- en ander menslikehulpbronne moet aan die hand van die US se Institusionele Voorneme en Strategie, en met inagneming van die jaarlikse begrotingsruimte, bepaal word. Dit moet dan dien as riglyn vir wat bestee kan word. Die Universiteit se vergoedingsrekening en die komponente van vergoedingsaanpassings moet jaarliks gewysig word met inagneming van die volgende:

1.2.6.a die noodsaak van **mededingende vergoeding**;

1.2.6.b die **beskikbare begrotingsfondse** met bekostiging uit alle geldstrome;

1.2.6.c die **inflasiemoeders**;

1.2.6.d yking met 'n verkose **eksterne markpersentiel**;

1.2.6.e die wenslikheid van **prestasiebonusse** en, indien van toepassing, die omvang daarvan;

1.2.6.f erkenning aan uitmuntende en toppresterders, met deurdra-effek; en

1.2.6.g die nodigheid vir **struktuuraanpassings** wat die vergoeding van individue en beroepsgroepe betref, byvoorbeeld weens skaarsheid of onderverteenwoordiging.

#### 1.2.7 Vergoeding vir ontwikkeling

Die US moedig werknemers aan om hulle bekwaamheid te verhoog op wyses wat met die Universiteit se behoeftes strook deur (a) aan hulle geleentheid te bied om dit te doen en (b) loopbaanontwikkeling aan te moedig en te erken en beloon, en – waar moontlik – bronne daarvoor beskikbaar te stel. Dit word gedoen met die oog op die bekostiging van ad hominem-bevorderings in akademiese omgewings en van vergoedingsvordering van steundienstpersoneel wat met posevaluering gepaardgaan.

#### 1.2.8 'Koste van indiensname'-pakketbenadering

Individuele vergoedingspakkette word op koste van indiensname (KVI) geskoei. Hierdie benadering bied personeellede enkele buigsame strukturingskeuses, wat die billikste wyse is om vergoeding en koste binne die belastingwetgewing te bestuur.

## 2. Vergoedingsbeleid

Die US se geïntegreerde vergoedingsfilosofie (sien 1.1) vorm die konteks van die vergoedingsbeleid hier onder, wat in die Universiteit se oorhoofse Menslikehulpbronneplan ingebed is ten einde dié plan direk te ondersteun.

2.1 Die US onderskryf 'n vergoedingsbeleid met die volgende basiskenmerke:

- 2.1.1 Streef daarna om **vergoedingsuitgawes toepaslik te bestuur** en die verlangde opbrengs – gemeet aan personeel se gedrag en prestasie – te lewer ooreenkomstig die Universiteit se Institusionele Voorneme en Strategie, waardes en prestasieaanwysers.
- 2.1.2 Benut die **vergoedingstelsel as sleutelmeganisme** om institusionele doelwitte te bereik.
- 2.1.3 Erken die **bydrae van individuele werknemers** om die sukses van die Universiteit te verseker.
- 2.1.4 Bied bestuurders die nodige **buigzaamheid** om vergoeding doeltreffend te kan bestuur.
- 2.1.5 **Posisioneer** vergoedingsvlakke aan die US **toepaslik en volhoubaar in die arbeidsmark**.

2.2 Fyner besonderhede:

- 2.2.1 Die vergoedingstelsel moet bestuurders aan die US 'n kragtige meganisme bied om **operasionele en strategiese doelwitte** te kan bereik.
- 2.2.2 Die vergoedingstelsel moet bestuurders aan die US in staat stel om totale vergoeding **aan die hand van volgehoue individuele prestasie te differensieer**. Goeie presteerders moet na waarde vergoed word, terwyl **uitmuntende presteerders beduidend beter as gemiddelde én onderpresteerders vergoed moet word**.
- 2.2.3 Vergoeding vir uitmuntende prestasie wat tot 'n spesifieke jaar beperk is, moenie vergoeding in daaropvolgende jare beïnvloed nie. Die US erken dat prestasievergoeding 'n **annuïteitsprobleem** skep. Daarom gebruik die US 'n jaarlikse prestasiegekoppelde bonus wat nie 'n permanente komponent van basisvergoeding vorm nie.
- 2.2.4 Die US streef daarna om, binne die grense van bekostigbaarheid, met verloop van tyd die vergoeding van gemiddelde en uitmuntende presteerders in **reële terme** te handhaaf.
- 2.2.5 Dit is belangrik dat die Universiteit se **mededingende vergoedingsposisie** in die mark gehandhaaf moet word. Markopnames moet professioneel bestuur word ten einde tydige en toepaslike inligting oor die US se markposisie in te win.
- 2.2.6 **Basisvergoedingsvlakke (BVV)** moet mededingend in die mark wees. Die BVV moet egter nie permanent vasgestel word nie; dit moet eerder bestuur word met inagneming van **bekostigbaarheid** en heersende marktoestande.
- 2.2.7 **Een enkele BVV** geld vir elke posvlak. Gevolglik funksioneer die Universiteit

binne relatief beperkte grense wat BVV betref (0,75 en 1,25 van BVV as onderskeidelik die onderste en die boonste grens), en is die US terdeë daarvan bewus en aanvaar dit dat die **KVI van swak presteerders onder die onderste grens mag val**.

- 2.2.8 Die **helling van die Universiteit se vergoedingskurwe, met as uiterste ankerpunte die laagste en die hoogste vergoedingsvlak vir die US in die geheel**, is 'n funksie van die mark asook ander ekonomiese, sosiale, etiese en morele oorwegings wat van tyd tot tyd oorweeg word.

### 3. Hoofdrywers van die US se vergoedingstelsel

Die volgende faktore is die hoofdrywers van die US se vergoedingstelsel:

- basisvergoeding
- prestasiebonusse
- skaarsheidspremies
- voordele

#### 3.1 Basisvergoeding

##### 3.1.1 Normbepaling

Die huidige praktyk is om die BVV met die mediaan in die omskrewe mark te vergelyk wanneer besluite geneem word, en dit moet voortgesit word. Ander norme vir basisvergoeding is die relevante vergoedingsopnames waarop van tyd tot tyd besluit word (tans Remchannel, asook vergelykings met ander tersiêre inrigtings) en bekostigbaarheidsoorwegings.

##### 3.1.2 Posevalueringstelsel

Die huidige posevalueringstelsel, Peromnes, word behou en 'n geskikte basislynband per posvlak moet gehandhaaf word.

##### 3.1.3 Salarisaanpassings

Prestasiegedrewe salarisaanpassings moet jaarliks in Januarie toegeken word. Die Afdeling Menslike Hulpbronne (MHB) moet omgewingshoofde en personeel telkens voor die aanvang van die betrokke prestasiesiklus van duidelike riglyne en ondersteuning met hierdie proses voorsien.

#### 3.2 Prestasiebonusse

Die stelsel van prestasiebonusse op grond van uitmuntende, wêreldklasprestasie word behou. Prestasiebonusse moet jaarliks van nuuts af verdien word, en is ook 'n **funksie van bekostigbaarheid**.

#### 3.3 Skaarsheidspremies

Die praktyk om skaarsheidspremies vir sekere poste te betaal, word gehandhaaf. Sodanige premie word gekoppel aan 'n pos of posbeker wat in aanvraag is en wat vaardighede en bevoegdhede verg waarvan die beskikbaarheid in die mark beperk is. Die US betaal dus skaarsheidspremies as toelaes aan werknemers wat sulke poste beklee ten einde hulle te lok en te behou. Die betaling van hierdie soort premies moet

jaarliks hersien word met verwysing na wisselende aanbod- en aanvraagfaktore in die mark.

### 3.4 Voordele

Geskikte kommunikasieprogramme is ingestel om personeel van die US se werknemersvoordele in te lig. Dit is veral belangrik dat personeel van álle voordele bewus gemaak moet word, sodat hulle dit by die totale **werknemerwaardeproposisie** kan inreken.

## 4. Vergoedingsbeleid – implementeringsriglyne

### 4.1 Implementering – algemeen

Die US se goedgekeurde vergoedingsbeleid moet soos volg geïmplementeer word:

#### 4.1.1 Algemene aanpassings

- 4.1.1.a As vertrekpunt moet 'n postestruktuur opgestel word waarvolgens werk in verskillende posvlakke – bepaal aan die hand van die Peromnesgradering – ingedeel word.
- 4.1.1.b 'n BVV moet aan elke posvlak gekoppel word met inagneming van faktore soos markmededingendheid en skaarsheidswaarde, sowel as die grense van wat die US op verantwoordelike en deurlopende wyse kan bekostig.
- 4.1.1.c Die helling van die US se totale vergoedingskurwe moet deurentyd en nougeset dopgehou word ten einde te verseker dat billike verskille tussen die vergoedingsvlakke van junior en meer senior poste gehandhaaf word.
- 4.1.1.d **Algemene aanpassings** aan die BVV's van die US se postestruktuur moet jaarliks bepaal word na deeglike besinning oor faktore soos markmededingendheid, markskaarste, inflasie en verantwoordelike bekostigbaarheid. Sodoende word die vergoedingskurwe in die geheel opwaarts geskuif en die BVV per posvlak verhoog.
- 4.1.1.e Die US wil verseker dat die reële vergoedingsposisie van alle werknemers wat gemiddeld of beter presteer ten minste gehandhaaf word, in soverre dit haalbaar is. Dit volg logieserwys dat sodanige werknemers 'n aanpassing moet ontvang wat gelyk is aan die **algemene vergoedingsaanpassing** soos in 4.1.1.d uiteengesit.
- 4.1.1.f Die jaarlikse aanpassings vir onderpresteerders, daarenteen, moet laer as die **algemene aanpassings wees**. In gevalle van uiters swak prestasie hoef **geen aanpassing** gemaak word nie; en in soverre toepaslike wetgewing dit toelaat, kan vergoeding selfs nominaal verlaag word.

#### 4.1.2 Finansiële erkenning vir individuele prestasie

- 4.1.2.a Jaarlikse prestasiebonusse vir uitmuntende presteerders is 'n veranderlike vorm van vergoeding. Dit wil sê:
  - Dit moet jaarliks opnuut verdien word, en het dus geen deurdra-

effek nie.

- Die kwantum van die bonus in enige betrokke jaar is 'n direkte funksie van die beskikbare fondse op daardie tydstop.

4.1.2.b Aan die einde van elke kalenderjaar moet bepaal word in watter mate die onderskeie omgewings hulle ooreengekome doelwitte bereik het. Aan die hand van doelwitbehaling, en met volle inagneming van elke omgewing se kontekstuele realiteite, moet die omgewings pro rata deel in die fondse wat jaarliks vir prestasiebonusse bewillig word.

#### 4.1.3 Hantering van ondergemiddelde presteerders

4.1.3.a Die jaarlikse aanpassings vir onderpresteerders moet kleiner as die **algemene vergoedingsaanpassing** wees; in gevalle van uiters swak prestasie kan selfs op geen aanpassing besluit word.

4.1.3.b Personeel wat as onderpresteerders uitgewys is, moet 'n proses van verpligte loopbaanbestuur deurgaang, onder leiding van die betrokke lynhoof en met die ondersteuning van MHB.

4.1.3.c Sou dit blyk dat personeellede soos in 4.1.3.b bedoel se prestasie na verloop van 6 maande nie verbeter het soos vooraf ooreengekom nie, en daar onvoldoende rede bestaan om nieprestasie te kondoneer, moet die betrokke persone uit diens gestel word.

4.1.3.d Sou daar wel 'n bevredigende ommekeer in 'n onderpresteerder se prestasie wees – bevestig deur standhoudende verbetering met verloop van 24 maande van gerigte loopbaanbestuur – kan die betrokke personeellid se vergoedingsvlak verhoog word tot die gemiddelde KVI vir die betrokke posvlak op daardie tydstop.

#### 4.1.4 Hantering van personeel met beduidend hoër vergoedingsvlakke (bo 1,25<sup>1</sup> van die BVV vir die tersaaklike posvlak)

4.1.4.a So 'n situasie ontstaan as gevolg van skaarsheidsfaktore, die persoonlike markwaarde van bepaalde individue (wat die US graag wil 'inkoop') en sekere personeellede wat uitgestyg het (bv. as gevolg van NNS-graderings).

4.1.4.b Dit is aanvaarbaar dat sommige werknemers steeds vergoed word op vlakke wat hoër as die BVV vir die betrokke posvlak is, onderhewig aan die volgende voorwaardes:

- 'n Voortgesette hoër vergoedingsvlak moet met voortgesette uitnemende prestasie gepaardgaan, soos vooraf vir elke opvolgende prestasietydperk ooreengekom.
- Die premie wat 'n betrokke personeellid verdien, moet só bestuur word dat, in geval van volgehoue uitmuntende prestasie om oor tyd heen (3 jaar), die hoër vergoedingsvlak nie 1,25 van die BVV vir die betrokke posvlak oorskry nie. Dit mag meebring dat sodanige personeel se jaarlikse vergoedingsaanpassings kleiner as die

---

<sup>1</sup> Die getal 1,25-perk is net 'n riglyn.

algemene aanpassings is, veral as die betrokke personeelid se vergoedingsvlak hoër as die genoemde 1,25 is.

- Ongeag die gerigte bestuur van sodanige personeel se vergoedingsvlakke, moet hulle steeds elke jaar in aanmerking geneem word om op grond van voortgesette uitmuntende prestasie 'n prestasiebonus te ontvang, aangesien sodanige bonusse geen deurdra-effek het nie.
- Bestuur kan wel in enkele gevalle voortgesette oorskryding kondoneer, naamlik indien die betrokke persone se prestasie dié van alle ander personeel in hulle omgewing of beroepskategorie oortref.

#### 4.1.5 Versekering van pariteitsbehandeling binne individuele posvlakke

Ontledings van die vergoedingsvlakke van individuele personeellede wat almal op dieselfde posvlak is, toon soms dat die vergoedingsvlak van sommige personeellede laer is as dié van nuwe toetreders tot daardie posvlak. Dit kan die gevolg van verskeie faktore wees, byvoorbeeld dat die nuwe toetreders beter vir hulle persoonlike vergoedingsvlak op die betrokke posvlak beding het, of dat 'n nuwe toetreders se vergoeding elders so hoog was dat die US 'n verhoogde vergoedingsvlak moes aanbied om mededingend te kon wees. Dit is 'n normale verskynsel, maar dit verg dat die situasie gereeld ontleed en dat individuele regstellings gemaak moet word – waar dit geregverdig is – aan die vergoedingsvlakke van personeellede wat deurlopend goed presteer maar beduidend minder as nuwe toetreders op dieselfde posvlak verdien. Met die oog op pariteitsbehandeling, en as normale implementeringspraktyk, is die volgende besluite geneem:

- 4.1.5.a Die vergoedingsvlak van alle personeellede moet jaarliks per posvlak karteer word.
- 4.1.5.b Anomalieë soos in 4.1.5 hier bo bespreek, moet uitgewys word.
- 4.1.5.c Die prestasievlakke van anomaliese gevalle binne elke posvlak moet vir die voorafgaande 2 jaar nagegaan word.
- 4.1.5.d Waar die voorafgaande twee jaar se prestasie dit regverdig, en mits daar in die betrokke jaar begrotingsfondse vir sodanige strukturele regstellings beskikbaar is, kan die vergoedingsvlakke vir anomalieë verhoog word tot ten minste gelyk aan die gemiddelde KVI vir die betrokke posvlak.

## 4.2 Implementering – prestasiebestuur

### 4.2.1 Konteks

Die US se nou reeds bekende Visie 2030 is geposisioneer om tersaaklik vir die 21ste eeu te wees, met 2030 as tydshorison. Dit lui soos volg:

Die Universiteit Stellenbosch is inklusief, innoverend en toekomsgerig; 'n plek van ontdekking en uitnemendheid waar sowel personeel as studente denkleiers is wat tot diens van alle belanghebbendes kennis bevorder.

Die bereiking van hierdie visie is primêr daarvan afhanklik dat alle personeellede



volgehoue sal presteer. Dit is dus die uitnemendheid, wetenskaplikheid en funksionering van elke personeellid – uiteraard in verskillende kontekste – wat sal bepaal of Visie 2030 verwesenlik word.

Doelgerigte en regverdige prestasiebestuur van alle US-personeel is gevolglik 'n noodsaaklike **instaatsteller** om Visie 2030 te kan bereik. Gepaste prestasiebestuur (konteks, inhoud en prosesse) is die manier waarop die US daarna streef om alle personeel funksioneel te bemagtig, en wel sodanig dat die instelling sowel as elke individuele personeellid regverdige voordeel daaruit sal put. Sodoende probeer die US ook verseker dat dit wat by wyse van die Universiteitsvisie nagestreef word, voldoende met die billike loopbaanontwikkelings- en vergoedingsverwagtings van elke personeellid belyn word.

#### 4.2.2 Basiese uitgangspunte

Prestasiebestuur aan die US berus op die volgende sentrale uitgangspunte:

- 4.2.2.a Dit moet die **konteks van die spesifieke omgewing** in ag neem, maar moet as vertrekpunt minimumnorme hê wat **eenvormig** oor omgewingsgrense heen geld.
- 4.2.2.b Dit moet sover prakties moontlik berus op evaluering aan die hand van **werksdoelwitte** (beide wat intermediêre én finale werksuitkomste betref) waarop die toesighouer en die besondere personeellid vooraf en op iteratiewe en deelnemende wyse ooreengekom het.
- 4.2.2.c Dit moet voldoende **insig** in elke personeellid se ontwikkelingsbehoefte bied.
- 4.2.2.d Dit moet uitsette lewer wat help verseker dat personeel volhoubaar na gelang van individuele prestasie **vergoed** kan word.
- 4.2.2.e Dit moet **pariteitsbehandeling** van alle personeel, oor omgewingsgrense heen, verseker.
- 4.2.2.f Dit moet in die prestasie van individuele omgewings ingebed wees soos van tyd tot tyd aan die hand van die US se strategiese aanwysers ooreengekom.

#### 4.2.3 Verlangde uitkomst

Prestasiebestuur bied die US die geleentheid om intermediêre sowel as finale uitkomst na te streef wat die instelling se personeel betref.

**Intermediêre uitkomst** fokus veral op die verbetering van personeel se werksgedrag asook die verwante aangeleentheid van die **hoeveelheid werk** (bepaal volgens regverdig gekontekstualiseerde minimumwerksnorme) wat van individuele personeellede verwag sou kon word.

**Finale werksooreenkomste**, daarenteen, fokus op die **finale uitkomst** van take wat op voorafgekontraakteerde wyse deur elke personeellid verrig word, byvoorbeeld die slaagkoers van studente, die aantal artikels in goedgekeurde publikasies, bestuurstake waarvoor gekontraakteer is, suksesvolle afhandeling en die realisering van derdegeldstroominkomste.

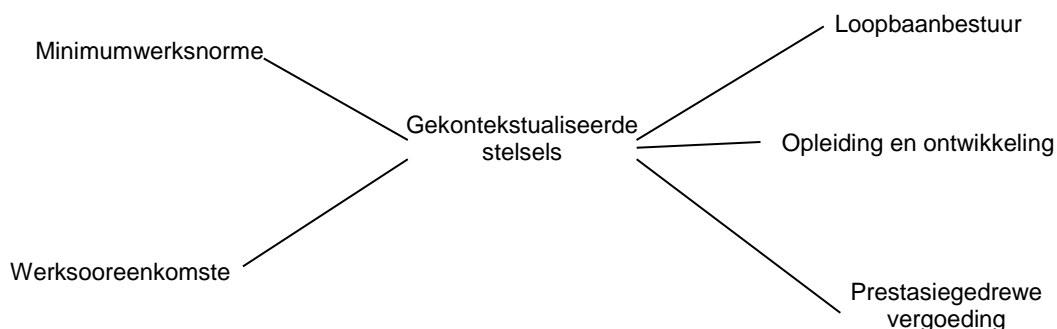
#### 4.2.4 'n Eenvormige vertrekpunt

Regverdigte prestasiebestuur vereis dat aanpassings die **besondere konteks van elke omgewing** in ag moet neem. Dit bly egter noodsaaklik dat prestasiebestuur vir die US in die geheel 'n eenvormige vertrekpunt moet hê.

Sodanige eenvormigheid – veral ten opsigte van **dieselfde benadering in uiteenlopende kontekste** – vereis die volgende:

- 4.2.4.a dat die betrokkenes ten volle ingelig moet wees oor die gebruik van goedgekeurde **minimumnorme** vir verskillende vlakke en dimensies van akademiese werk, en dit as basiese vertrekpunt moet toepas;
- 4.2.4.b dat die betrokkenes ten volle ingelig moet wees oor die gebruik van gekontekstualiseerde omgewingspesifieke doelwitte vir die onderskeie strategiese bestuursaanwysers, en dit as basiese vertrekpunt moet toepas;
- 4.2.4.c dat **werksooreenkomste** tussen personeellede en hulle direkte toesighouers opgestel moet word.

Hierdie benadering tot prestasiebestuur bied die verskillende Universiteitsomgewings die ruimte om hulle eie stelsels te ontwikkel en te gebruik – met **dien verstande dat sodanige stelsels universiteitswyd belyn moet wees wat sentrale uitgangspunte en uitsette betref** (sien fig. 1).



**Figuur 1: Sentrale uitgangspunte en uitsette**

#### 4.2.5 Die stelsel(s)

Die realiteit is dat verskillende stelsels met verloop van tyd in verskillende omgewings ontstaan het wat deur die betrokke personeel as regverdig beskou word. Die sleutelvraag is of die hele Universiteit na 'n enkele, eenvormige stelsel moet oorgaan, en of die US eerder moet probeer om die verskillende stelsels met mekaar te belyn met behulp van eenvormige insette (eenvormige vertrekpunte) en eenvormige uitsette.

Die US Bestuur is oortuig dat laasgenoemde benadering – naamlik, om volgens insette en uitsette te belyn eerder as volgens die inhoudelike van die onderskeie stelsels op sigself – die beste is. Dit laat nie net die meeste ruimte om die besondere konteks van elke onderskeie Universiteitsomgewing te verreken nie; die personeel binne die afsonderlike omgewings ervaar so 'n benadering ook as billik en regverdig.

In die steundiensteomgewings is 'n eenvormige stelsel, waarin werksooreenkomste sentraal staan, standaardpraktyk.

#### 4.2.6 Die jaarlikse prestasiesiklus

Sedert 2011 loop die prestasiesiklus vir 'n sekere jaar vanaf 1 Januarie tot 31 Desember van die betrokke jaar. Die siklus behels die volgende stappe:

- 4.2.6.a Daar moet met elke akademiese omgewing beraadslaag word om minimumwerksnorme per posvlak en -dimensie vir die betrokke omgewing te bepaal, wat as sentrale vertrekpunt vir die Universiteit in die daaropvolgende jaar moet geld.
- 4.2.6.b Met sodanige minimumwerksnorme as sentrale vertrekpunt moet die betrokke dekaan en akademiese personeel dan op gekontekstualiseerde minimumwerksnorme vir hulle besondere akademiese omgewing ooreenkom.<sup>2</sup>
- 4.2.6.c 'n Individuele werksooreenkoms vir die volgende prestasietydperk moet met elke personeellid afsonderlik gesluit word.
- 4.2.6.d Personeel se prestasie gedurende die prestasietydperk moet met behulp van toepaslike meganismes gestuur word, onder meer deur middel van gereelde konsultasiegesprekke tussen direkte toesighouers en direkte ondergeskiktes (wat van omgewing tot omgewing sal verskil) oor die betrokke personeellid se prestasie tot op daardie punt in die bepaalde jaar.
- 4.2.6.e Vroeg in die daaropvolgende jaar moet die onmiddellike toesighouer 'n finale evaluering van elke personeellid se prestasie vir die evalueringstydperk doen by wyse van 'n deelnemende proses met die betrokke personeellid.
- 4.2.6.f Die uitkomst van hierdie jaarlikse prestasiebeoordeling is onder meer:
- Beplan opleidings- en ontwikkelingsgeleenthede vir die komende jaar.
  - Bereken die oorkoepelende prestasiepunt, wat volgens 'n vyfpuntskaal toegeken word:
    - 1 = Werksprestasie is **in alle gevalle** onder die vereiste standaard.
    - 2 = Werksprestasie is **in die meeste gevalle** op die vereiste standaard.
    - 3 = Werksprestasie **voldoen in alle gevalle** aan vereistes soos in werksooreenkoms gestel.
    - 4 = Werksprestasie **oortref die meeste** van die gestelde standaarde.

---

<sup>2</sup> By wyse van gekontekstualiseerde werklading-ooreenkomste waarin beide die minimum hoeveelheid werk en die minimum aanvaarbare uitsette per dimensie bepaal word. In die geval van akademiese personeel vereis dit 'n ooreengekome minimum hoeveelheid werk asook minimum uitset vir elkeen van die kategorieë onderrig, navorsing en gemeenskapsinteraksie. Vir akademiese personeel wat by bestuursfunksies in hulle onderskeie omgewings betrokke is, moet ook oor die hoeveelheid en die uitsette van hulle bestuurspligte onderling ooreengekom word.

5 = Werksprestasie is op uitstaande vlak – **oortref in alle gevalle** die gestelde standaard.

- 4.2.6.g Alle personeellede moet individueel en formeel aandui dat hulle van die uitkomst van die formele jaarlikse prestasiebeoordeling kennis neem en dat die beoordeling met hulle bespreek is.
- 4.2.6.h Die betrokke dekaan of omgewingshoof moet toesighouers se jaarlikse beoordeling van hulle ondergeskiktes nagaan ten einde pariteit tussen alle personeel in die betrokke omgewing te verseker.
- 4.2.6.i Die uitkomst van die jaarlikse prestasiebeoordeling moet op die laaste teen Maart van die daaropvolgende jaar aan MHB verskaf word.
- 4.2.6.j MHB moet elke omgewing se prestasiebeoordelings nagaan en 'n oorkoepelende verslag vir bespreking deur die Rektor se Bestuurspan (RBS) opstel wat die volgende moet bevat:
- die aangeduide opleidings- en ontwikkelingsbehoefte vir die Universiteit, en voorstelle oor hoe in die volgende jaar daarin voorsien kan word; en
  - die beoordelings op die voorgenoemde vyfpunt skaal per omgewing sowel as oor omgewings heen vir die Universiteit in die geheel, ontleed en met voorstelle aan die RBS oor hoe om regverdigte behandeling van alle personeel te verseker.
- 4.2.6.k Nadat die persentasie bepaal is waarmee die vergoedingsrekening vir die daaropvolgende jaar kan groei, moet individuele vergoedingsaanpassings teen einde Oktober van elke jaar volgens die oorkoepelende prestasiepunt vir die betrokke personeel bereken word. Die volgende koppelvlakke tussen individuele personeellede se oorkoepelende prestasiepunt en die gepaardgaande vergoedingsaanpassing moet gebruik word, altyd met inagneming van bekostigbaarheid:
- Gestel die persentasie waarmee die vergoedingsrekening in 'n betrokke jaar kan groei is X%.
  - Met 'n oorkoepelende prestasiepunt van 1: individuele vergoedingsaanpassing = 0\*X%.
  - Met 'n oorkoepelende prestasiepunt van 2: individuele vergoedingsaanpassing = 0,5\*X%.
  - Met 'n oorkoepelende prestasiepunt van 3: individuele vergoedingsaanpassing = 1\*X%.
  - Met 'n oorkoepelende prestasiepunt van 4: individuele vergoedingsaanpassing = 1\*X%.
  - Met 'n oorkoepelende prestasiepunt van 5: individuele vergoedingsaanpassing = 1\*X%.
- 4.2.6.l Die proses vir steundienstpersoneel verskil slegs in enkele opsigte van die proses soos hier bo uiteengesit, veral in die sin dat dit hoofsaaklik op prestasieooreenkomste berus en dat die hoofde van

omgewings waaraan dienste ingevolge diensvlakooreenkomste gelewer is, by wyse van 360°-beoordelings by die proses betrek word.

## 5. Ondersteunende dokumente

<b>Itemnommer</b>	<b>Naam van dokument</b>	<b>Status</b> <i>(bv. uitgewys, in die proses of goedgekeur)</i>
PM0301	Prestasiebestuur	Goedgekeur

## 6. Verbandhoudende dokumente

<b>Itemnommer</b>	<b>Naam van dokument</b>	<b>Status</b> <i>(bv. uitgewys, in die proses of goedgekeur)</i>
PM0301	Prestasiebestuur	Goedgekeur