

Een eigen cao ontwikkelen én arbeidsvoorwaarden harmoniseren

Een nieuwe onderneming die een eigen cao wil en vervolgens de arbeidsvoorwaarden moet harmoniseren, dat heeft nogal wat voeten in de aarde. Door te kiezen voor een modulaire benadering is zowel de totstandkoming van de cao als de daarop volgende harmonisatie van arbeidsvoorwaarden een stuk eenvoudiger geworden. Een verslag uit de praktijk.

1. Inleiding

In 2006 is de onderneming ABN AMRO Hypotheken Groep (AAHG) opgericht. In deze onderneming zijn de hypotheekactiviteiten van ABN AMRO (AAB) en van Bouwfonds (BF), toen een dochter van ABN AMRO, samengevoegd.

Er is voor gekozen om voor AAHG een eigen cao tot stand te brengen. Dat impliceerde dat vervolgens de arbeidsvoorwaarden van medewerkers die vielen onder de Cao AAB en onder de Cao BF, geharmoniseerd moesten worden.

Omdat AAHG een nieuwe onderneming is, was er nog geen relatie met vakbonden en was er nog geen OR. Dat moest allemaal opgebouwd worden. Er is een aanpak gekozen waarmee een goede basis gelegd kon worden voor gezonde arbeidsverhoudingen.

Deze aanpak wordt beschreven. Vervolgens wordt aangegeven hoe deze aanpak werd toegepast bij de ontwikkeling van de cao en bij de harmonisatie.

2. Aanpak cao-traject

Bij de aanpak van het ontwikkelen van een nieuwe cao of het ingrijpend moderniseren van een bestaande cao zijn de te volgen stappen (het cao-traject) en kritische succesfactoren en randvoorwaarden bepalend. Wanneer ook eenvoudig belangrijk is – en wanneer wil men dat eigenlijk niet – is het denken in modules behulpzaam.

Met deze punten is in het AAHG traject rekening gehouden.

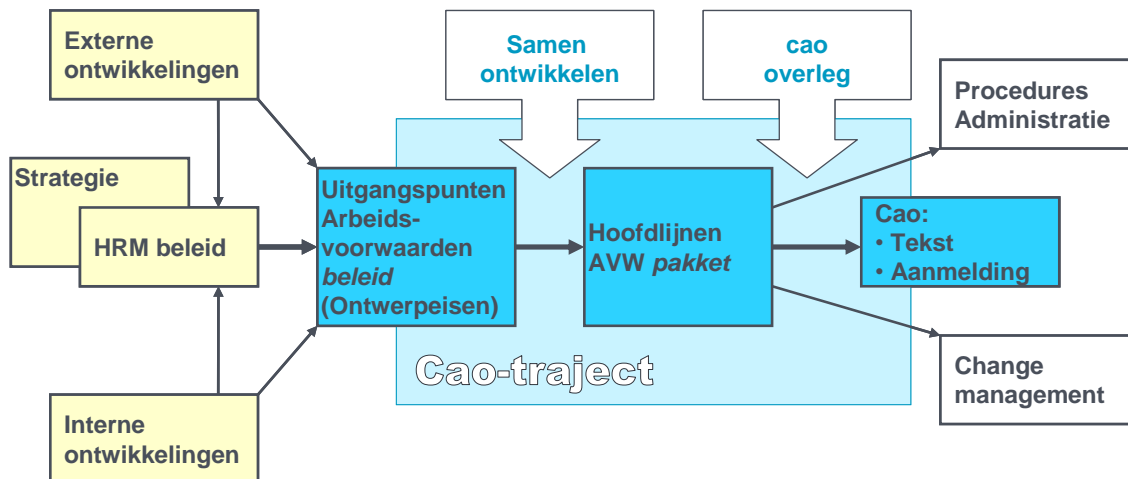
Cao-traject

Een cao-traject van vernieuwing of modernisering kent een aantal stappen (zie schema 1):

- Ontwikkelen van arbeidsvoorwaarden*beleid*. Dit beleid is gebaseerd op de strategie en het hrm-beleid, op relevante ontwikkelingen op arbeidsvoorwaardengebied en op interne ontwikkelingen.
- Ontwikkelen van de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaarden*pakket*. Het pakket omvat zowel cao-zaken als niet-cao zaken. Voor een deel betreft dit onderwerpen die met de OR besproken worden.
- Ontwikkelen van de cao.
- Implementatie: schrijven van tekst, inregelen administratie, communicatie en change.

Deze stappen zijn ook bij AAHG gevolgd.

Schema 1: Cao-traject



Onder deze aanpak liggen enkele belangrijke principes. Deze principes zijn als kritische succesfactor bepalend voor het al of niet succesvol realiseren van cao-ontwikkeling of –vernieuwing.

Kritische succesfactoren cao-traject

Er zijn vijf belangrijke kritische succesfactoren. Deze lagen ook bij AAHG aan de basis van het cao-traject en van de daarop volgende harmonisatie van arbeidsvoorwaarden.

1. Zicht krijgen op criteria en onderliggende visies

Oplossingen aan de overlegtafel worden eerder bereikt en van betere kwaliteit wanneer er zicht is op onderliggende visies van partijen. Standpunten zorgen niet voor beweging. Wanneer ontwikkeld wordt vanuit visies en criteria, is het gemakkelijker om van grof naar fijn te werken (eerst de hoofdlijnen, dan verder detailleren). De aanpak van het cao-traject is gebaseerd op het principe ‘van grof naar fijn’.

2. Werken aan commitment door het zoeken van de dialoog

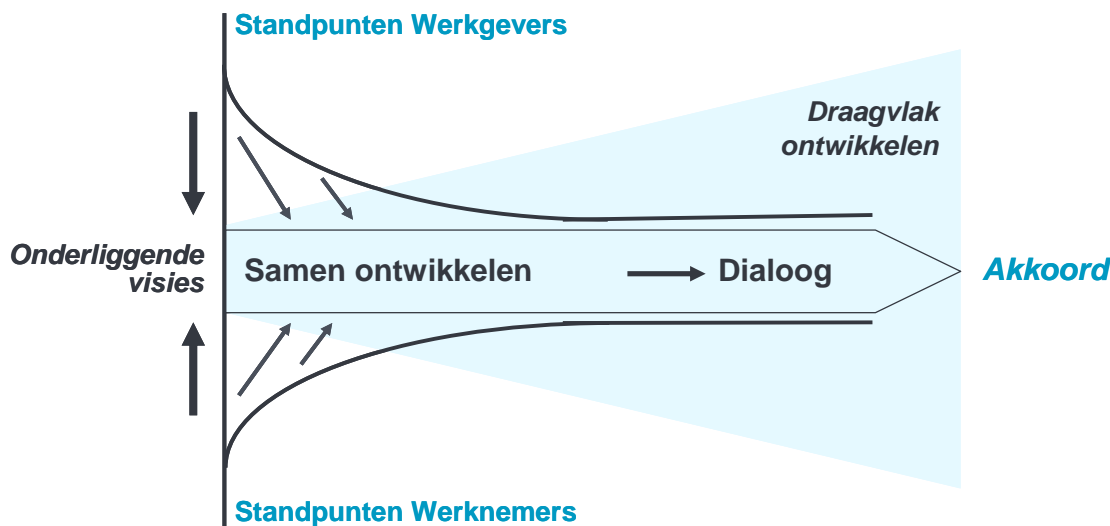
Door samen oplossingen te ontwikkelen (‘samen ontwikkelen’) en samen te puzzelen wordt gewerkt aan draagvlak en wordt het commitment tussen partijen verstevigd. Op draagvlak kun je beter bouwen. Zie schema 2.

De onderhandelingsstrategie bij AAHG werd gekenmerkt door een open dialoog. Partijen hebben daarin de ruimte genomen om zicht te krijgen op elkaars visies en vraagstukken (zie succesfactor 1). Partijen groeven zich niet in maar zaten aan tafel met een open houding en ging waar nodig samen puzzelen om een oplossing te vinden voor problemen.

3. Open communiceren

Door open communicatie en transparantie en het vermijden van verborgen agenda's wordt het onderling vertrouwen vergroot. Transparantie geeft vertrouwen en verkleint weerstanden.

Schema 2: Dialoog door samen ontwikkelen



4. Eenvoud in arbeidsvoorwaarden

Eenvoud kan gerealiseerd worden door middel van simpele regelingen, consistentie in begrippen en door een modulaire benadering.

De modulaire benadering wordt straks verder uitgewerkt.

5. Gelijktijdig sturen op inhoud, proces en project

Bij arbeidsvoorwaarden gaat het niet alleen om *inhoud* (bijvoorbeeld: hoe ziet de salarisregeling eruit), maar ook om proces en project.

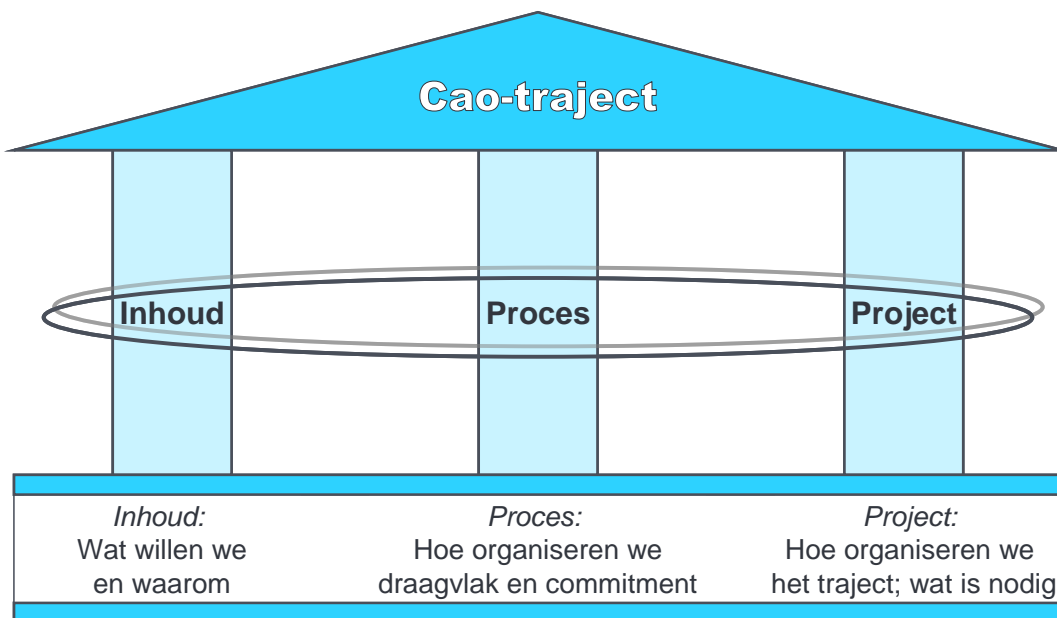
Proces heeft betrekking op de rol van partijen bij een cao-traject. In de eerste plaats zijn dat natuurlijk de onderhandelaars zelf, maar ook bijvoorbeeld de directie, HR en de OR. Sturen op proces betekent dat continu wordt gewerkt aan betrokkenheid en *draagvlak* bij alle betrokkenen. Het hierboven genoemde principe van 'samen ontwikkelen' bepaalt niet alleen de inhoudelijke aanpak, maar is ook essentieel voor het proces.

Project heeft betrekking op het bereiken van concrete resultaten (een cao) binnen een bepaalde termijn met een vooraf bepaalde inzet (projectteam). Door 'samen ontwikkelen' en door 'van grof naar fijn' kan beter gestuurd worden op de projectresultaten en wordt een cao-traject in feite een planbaar project. Bij AAHG werd het totale traject precies in één jaar afgerond met een definitief, door de vakbondsleden goedgekeurd akkoord tussen partijen over de cao en over de harmonisatie.

Voor de samenhang tussen inhoud, proces en project, zie schema 3.

Ontwikkelen van mensen en organisaties

Schema 3: Inhoud, proces, project



Randvoorwaarden

Er zijn twee randvoorwaarden die de bottom-line bepalen. Wanneer aan deze voorwaarden niet voldaan wordt, is het ontwikkelen of vernieuwen van een cao een moeizame, tijdrovende en niet-inspirerende klus. Deze randvoorwaarden zijn:

Vernieuwing is geen bezuiniging

Het doel van de vernieuwing mag niet zijn een bezuiniging. Er moet tenminste sprake zijn van kostenneutraliteit.

Voldoende basis bij partijen om het 'avontuur' aan te willen gaan

Wanneer een partij écht tegen is, dan moet eerst die tegenstelling uit de weg geruimd worden. Het is niet echt een optie om in dergelijke situaties te onderhandelen over het ambitieniveau. Het resultaat wordt dan voor iedere partij onbevredigend en de nee-stemmer krijgt alsnog gelijk. Veto's vooraf zijn niet behulpzaam.

Eenvoud door denken in modules

Veel arbeidsvoorwaardenpakketten kenmerken zich door een groot aantal gedetailleerde regelingen. Elk van die regelingen werkt ook vaak weer op een verschillende manier door in andere arbeidsvoorwaarden. Zo is het ene salarisonderdeel wel basis voor pensioen, maar niet voor de resultaatbonus, het andere salarisonderdeel is basis voor beide, het derde telt ook mee voor de 13^e maand, etc. Ieder detail heeft zijn eigen spelregels.

Ontwikkelen van mensen en organisaties

Een belangrijke vereenvoudiging in arbeidsvoorwaarden kan gerealiseerd worden wanneer niet op het niveau van regelingen, maar op moduleniveau gekeken wordt. Dan wordt namelijk ook de doorwerking niet op regelingniveau, maar op moduleniveau bepaald. Dat betekent dat de doorwerking voor iedere regeling in de module op exact dezelfde manier wordt geregeld. En bij vergelijking of harmonisatie betekent dit dat gekeken wordt naar verschillen op moduleniveau en niet op regelingniveau. Wanneer dat consequent en consistent wordt toegepast, worden pakketten eenvoudiger en kunnen veranderingen ook gemakkelijker doorgevoerd worden. Ook is harmonisatie dan een stuk eenvoudiger.

Een voor de hand liggende indeling in modules, die ook is toegepast bij AAHG, is gegeven in schema 4.

Schema 4: Cao-modules

Cao-modules	
1. Algemene bepalingen	Definities, contractafspraken tussen cao-partijen
2. Arbeidsovereenkomst	Contractvormen, opzegging, gedragsregels
3. Inkomen	Beoordelen, functiewaardering, salarissysteem, resultaatbonus, toeslagen
4. Arbeidsduur, werktijden en verlof	Arbeidsuur, werktijden en roosters, vakantie, verlofregelingen
5. Pensioen	Pensioenregeling
6. Loopbaanbeleid	Beleid en instrumenten, studiekostenvergoeding
7. Vergoedingen	Reiskosten, verhuiskosten
8. Arbeidsvoorwaarden tijdens ziekte	Gedragsregels, arbeidsvoorwaarden bij ziekte
9. Overige arbeidsvoorwaarden	Spaarloon, levensloop, fiscale voordelen, bijzondere uitkeringen
10. Vakbondsfaciliteiten	Faciliteiten voor vakbondswerk, vakbondsbijdrage

3. Het cao-overleg bij AAHG

Ontwikkelen arbeidsvoorwaardenbeleid

In overeenstemming met de aanpak van een cao-traject (schema 1) is bij AAHG begonnen met een workshop arbeidsvoorwaardenbeleid t.b.v. de directie. Deze workshop had als doel om het arbeidsvoorwaardenbeleid te formuleren. Tevens werd in hoofdlijnen bepaald welke onderwerpen in de cao zouden moeten komen en wat met de OR geregeld zou worden.

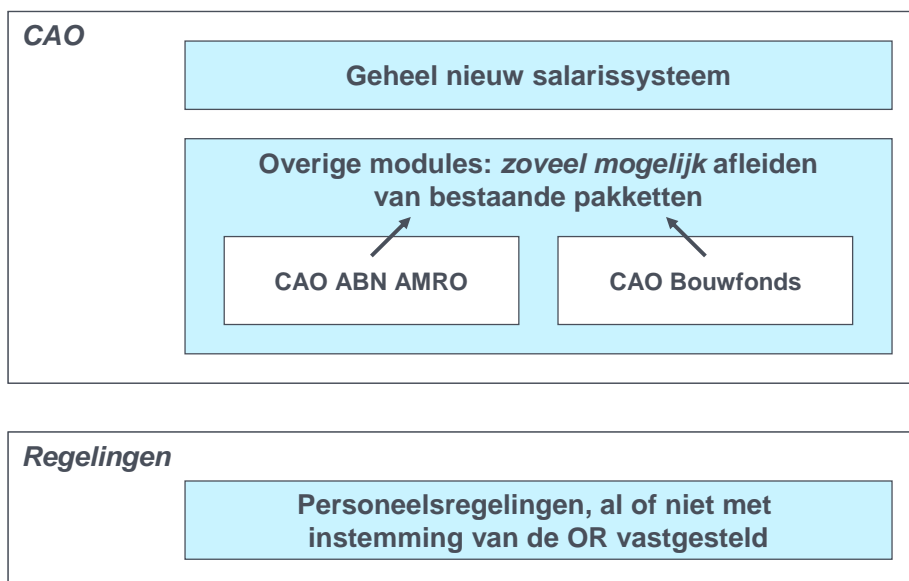
Ter voorbereiding op de workshop is onder meer een analyse gemaakt van de bestaande arbeidsvoorwaarden, in dit geval dus van de cao's van AAB en BF. Onderling verschillen deze cao's op een groot aantal punten. Een kwalitatieve vergelijking geeft dan niet genoeg informatie. Met behulp van een speciaal hiertoe ontwikkeld rekenmodel zijn de kosten van beide pakketten doorgerekend.

Mede op grond van de analyses is besloten om voor AAHG een eigen salarissysteem te ontwikkelen, en voor het overige gebruik te maken van in de oorspronkelijke cao's opgenomen regelingen. Zie schema 5.

Enkele van door AAHG bepaalde hoofdlijnen van het beleid::

- Een aantrekkelijke werkgever zijn
- Kunnen sturen op de kosten van arbeidsvoorwaarden
- Eenvoud in arbeidsvoorwaarden
- Een salarissysteem voldoet aan de volgende eisen: marktconforme salarissen, variabele beloning en beoordelingsafhankelijke salarisstappen, waarbij de omvang van salarisstappen in relatie moet staan met loopbaanmobiliteit.

Schema 5: Nieuwe arbeidsvoorwaardenpakket AAHG



In een eerste sessie met de vakbonden heeft AAHG haar visie op de hypotheekmarkt en het arbeidsvoorwaardenbeleid gepresenteerd. Al eerder was met bonden overeenstemming bereikt over tijdelijke maatregelen i.v.m. de arbeidsvoorwaarden. Met bonden is de afspraak gemaakt om de hoofdlijnen van het arbeidsvoorwaardenbeleid verder te detailleren tot een schets van het arbeidsvoorwaardenpakket.

Ontwikkelen hoofdlijnen arbeidsvoorwaardenpakket

Het beleid is verder uitgewerkt in een voorstel voor het pakket. Dit pakket omvatte per module een overzicht van de belangrijkste regelingen. Belangrijk onderdeel was de architectuur van het nieuwe salarissysteem.

Dit pakket op hoofdlijnen is in een aantal sessies ('technisch overleg') met vakbonden besproken en op grond van opmerkingen van bonden aangepast en aangescherpt. Onder meer leidde dit tot de ontwikkeling van een hoofdstuk over loopbaanbeleid.

Door deze aanpak groeide het commitment van de bonden met de aanpak en met de inhoud. Die punten waarover in technisch overleg geen overeenkomst gevonden konden worden, werden doorgeschoven naar het cao-overleg.

Cao-besprekingen

Op grond van de resultaten van het technisch overleg zijn door AAHG en door vakbonden voorstellenbrieven opgesteld t.b.v. het cao-overleg. Dit overleg leidde niet tot verrassingen. Binnen twee keer een dagdeel overleg was er een resultaat: een principeakkoord.

4. *Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden*

De volgende fase was de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. Bij harmonisatie gaat het om het maken van afspraken met betrekking tot de overgang van het ene naar het andere arbeidsvoorwaardenpakket.

Bij AAHG was sprake van een nieuw arbeidsvoorwaardenpakket: de Cao AAHG. Binnen AAHG waren echter de Cao BF en de Cao AAB van toepassing. Er moesten dus twee harmonisaties geregeld worden: die van BF → AAHG en die van AAB → AAHG.

Bij het ontwikkelen van de visie op de nieuwe Cao AAHG was hier al rekening mee gehouden door regelingen uit de bestaande cao's over te nemen (zie schema 5). Maar er viel desondanks nog genoeg te harmoniseren.

De harmonisatie werd bij AAHG geregeld met vakbonden. In de praktijk komt het ook regelmatig voor dat harmonisatie van arbeidsvoorwaarden wordt geregeld met de OR.

In tegenstelling tot *harmonisatie op regelingniveau*, een werkwijze die in veel situaties wordt toegepast, is bij AAHG *geharmoniseerd per module*. Deze werkwijze bood grote voordelen t.o.v. harmonisatie per regeling. Beide methoden worden hier beschreven.

Harmonisatie op regelingniveau

Bij deze vorm van harmonisatie worden alle regelingen van het 'oude arbeidsvoorwaardenpakket' vergeleken met alle regelingen van het 'nieuwe pakket'. Per regeling wordt nagegaan of sprake is van een verschil, of dit verschil in geld waardeerbaar is en of een overgangmaatregel noodzakelijk is (zie kader: harmonisatie op regelingniveau (arbeidsduur, werktijden en verlof).

De ervaring leert dat deze wijze van harmonisatie het voordeel heeft van de volledigheid en daardoor ook een betrouwbare indruk geeft.

Tegelijkertijd zijn er ook nadelen: door de vele details verliezen medewerkers én management het overzicht – ze kunnen door de bomen het bos niet meer zien. Bovendien kan ieder detail een bron van discussie zijn. Hoe meer details, hoe meer discussie en hoe meer discussie, hoe meer onrust in de organisatie. Tenslotte is het administratief vaak ingewikkeld om een gedetailleerde harmonisatie te verwerken.

Er speelt ook een ander nadeel. Van veel arbeidsvoorwaarde kan het kwantitatieve verschil (het verschil in waarde, uitgedrukt in euro's) berekend worden. Bij een aantal arbeidsvoorwaarden kan wel bepaald worden wat het *kwalitatieve verschil* is, maar kan geen waardeverschil bepaald worden. Het vinden van oplossingen is dan niet eenvoudig.

Daar waar de waarde wél bepaald kan worden is het belangrijk goede afspraken te maken over de behandeling van de verschillen. Het gebeurt nogal eens dat voor iedere regeling die in het nieuwe pakket in euro's minder waarde heeft een overgangsmaatregel wordt bepaald. Een waaier aan overgangsmaatregelen maakt een arbeidsvoorwaardenpakket onhelder.

Dergelijke overgangsmaatregelen zijn vaak niet aan termijnen gebonden en daarmee een verworven recht. Dit leidt tot blijvende ongelijkheid binnen teams en hogere kosten voor de organisatie. Wanneer overgangsmaatregelen een looptijd van een aantal jaren hebben, moeten termijnen bewaakt worden. Er zijn genoeg voorbeelden van het vergeten van termijnen waardoor tijdelijke overgangsmaatregelen alsnog een verworven recht worden.

Tenslotte is een nadeel dat iedere regeling ook besproken moet worden met partijen (vakbonden, de OR). Dat is behoorlijk tijdrovend en bevordert niet een goede dialoog.

Voorbeeld: harmonisatie op regelingniveau (arbeidsduur, werktijden en verlof)

De Cao BF volgt de Wet Arbeid en Zorg. De CAO AAHG volgt deze wet ook, maar heeft aanvullend een aantal extra's geregeld, bijvoorbeeld dat ouderschapsverlof voor 50% betaald wordt.

De Cao AAHG biedt de mogelijkheid van kopen en verkopen van verlof. De Cao BF kent deze mogelijkheid niet. Is deze mogelijkheid in geld waardeerbaar?

De Cao BF kent ATV én de mogelijkheid om ATV te kopen of verkopen. De Cao AAHG kent geen ATV.

De Cao BF kent een compensatie in tijd voor overwerk en geen toeslag. De Cao AAHG kent een compensatie én een toeslag in geld.

Binnen het hoofdstuk arbeidsduur, werktijden en verlof was sprake van een groot aantal van dergelijke (kwalitatieve en kwantitatieve) verschillen.

Er zijn praktijkvoorbeelden waarin voor al dit soort verschillen maatregelen gekozen zijn. Een complex karwei waarin veel details bepalend zijn.

Harmonisatie per module

Bij harmonisatie per module wordt per arbeidsvoorwaardenmodule (zie schema 4) gekeken naar de kwalitatieve en kwantitatieve verschillen. Wanneer deze verschillen over de gehele module bezien in balans zijn, is geen maatregel nodig (zie kader: harmonisatie arbeidsduur, werktijden en verlof).

Voorbeeld: modulaire harmonisatie arbeidsduur, werktijden en verlof

In het hierboven genoemde voorbeeld bood bij AAHG de modulaire aanpak veel mogelijkheden. Er was sprake van veel verschillen op detailniveau, waarvan het ook vaak moeilijk was op de waarde in euro's te bepalen. Het bleek over de gehele module bezien dat de plussen in de ene regeling wegvielen tegen minnen in de andere. Bovendien bleek de kwaliteit van de Cao AAHG op een aantal punten hoger (meer keuzes, meer zaken geregeld). Besloten is om voor deze module geen harmonisatiemaatregel te treffen.

Alleen in die modules waar sprake is van een disbalans, worden harmonisatiemaatregelen getroffen (zie kader: harmonisatietoeslag).

Voordelen van deze werkwijze zijn dat er slechts een beperkt aantal harmonisatiemaatregelen nodig is. Daardoor zijn de afspraken over de harmonisatie veel transparanter en beter communiceerbaar dan bij harmonisatie op regelingniveau en is de administratieve belasting en complexiteit minder. Het overleg over de harmonisatie met vakbonden of OR kost minder tijd.

Belangrijkste nadeel is dat sommige individuele medewerkers, door een cumulatie van effecten, er daadwerkelijk op achteruit zouden kunnen gaan terwijl op moduleniveau geen sprake is van verslechtering. Indien dergelijke effecten zich voordoen kan het soms noodzakelijk zijn om aanvullende oplossingen te zoeken. Als vangnet om dergelijke problemen te voorkomen kan een hardheidsclausule worden opgenomen. Dat is bij AAHG ook toegepast.

Voorbeeld: harmonisatietoeslag

De salarissystematiek van AAB en van AAHG verschillen in een aantal opzichten. AAB kent bijvoorbeeld een beoordelingsafhankelijke periodiek, waarbij geldt dat een 2, 3, 4 of 5 beoordeling leidt tot toekenning van de periodiek. Salarisschalen kennen 12 periodieken. Een periodiek is, behalve in de lagere schalen, 2,5%.

AAHG kent beoordelingsafhankelijke salarisstappen, waarbij de omvang van de stap afhangt van de beoordeling. Een gemiddelde beoordeling leidt tot een salarisstap van 3%.

Salarisschalen kennen geen periodieken. Bij normaal functioneren is wel het maximum in 8 jaar bereikt. Bovendien kent AAHG een voorwaardelijke uitloopschaal.

De schaalmaxima bij AAHG liggen hoger dan bij AAB.

In dit geval is per medewerker na te gaan wat de verschillen in salarispectief zijn over een aantal jaren. Het bleek dat een beperkte groep medewerkers bij AAHG minder perspectief heeft dan bij AAB. Voor deze groep is een compensatiemaatregel getroffen in de vorm van een harmonisatietoeslag, een vaste toeslag op het salaris als compensatie voor perspectiefverlies. Deze maatregel was de enige compensatie in de module inkomen. Op alle andere aspecten binnen de module waren de regelingen voldoende in balans.

Per harmonisatie is gedurende twee dagdelen met vakbonden overlegd. Ter voorbereiding is een gedetailleerd vergelijkend overzicht gemaakt van de verschillende regelingen. Tevens is per module een overzicht gemaakt van de overeenkomsten en verschillen. Waar nodig zijn berekeningen toegevoegd (zie kader: samen puzzelen).

Samen puzzelen

Bij de harmonisatie van de AAB arbeidsvoorwaarden bleek dat, als gevolg van onvergelykbaarheid van salarissystemen, de ontwikkelde harmonisatietoeslag enkele medewerkers een onevenredig voordeel zou bieden en andere medewerkers een onevenredig nadeel. Ten behoeve van het overleg met de bonden zijn voorbeeldberekeningen gemaakt en is inzage gegeven in de totale kosten van de maatregel.

AAHG en bonden zijn vervolgens samen gaan puzzelen om alternatieven te kunnen verzinnen.

Er werd niet onderhandeld, er werd gebrainstormd. In dit overleg kwam al pratend de uiteindelijke oplossing tot stand tot tevredenheid van alle partijen.

5. De OR

Binnen AAHG was, vooruitlopend op een eigen OR, vanuit de COR van ABN AMRO een commissie actief als voorlopige OR. Een aantal personeelsregelingen is, nadat het overleg met vakbonden was afgerond, ter instemming voorgelegd. Daarbij ging het bijvoorbeeld om de spelregels bij toepassing van het salarissysteem, de levensloop- en spaarloonreglementen, de spelregels bij toepassing van de afspraken over arbeidsduur en werktijden, etc. Die regelingen waarvoor geen instemming vereist is, zoals de regeling personeelscondities en de leaseregeling, zijn ter informatie naar de OR gestuurd.

Omdat ook met de OR heel open overlegd is, was de instemming door de OR snel een feit.

Conclusies

Het traject bij AAHG is een tamelijk soepel traject geworden. Aan de randvoorwaarden voor een succesvol cao-traject (geen bezuiniging, partijen moeten het echt willen) werd voldaan, dat bood ruimte. De aanpak, gebaseerd op de vijf kritische succesfactoren bleek te werken. Terugblikkend merkte de Manager HR op: "Het overlegklimaat is een goed fundament voor een constructieve follow-up en vormt een goede basis voor de toekomst".

De modulaire aanpak van de harmonisatie bood de mogelijkheid om de deze vaak toch lastige en tijdrovende klus sneller uit te voeren tot tevredenheid van partijen. De afspraken werden gekenmerkt door eenvoud. De gehele aanpak leverde ook een ander winstpunt op: partijen hebben in gezamenlijke sessies de harmonisatieafspraken toegelicht.

Natuurlijk bleven er op individueel niveau vragen over. Deze zijn door een speciaal hiertoe opgerichte helpdesk beantwoord. In één situatie werd de hardheidsclausule toegepast.

Het totale traject duurde precies een jaar en dat is niet lang voor dit soort trajecten. De modulaire aanpak heeft zeker bijgedragen aan verkorting van de doorlooptijd

Bij AAHG is het traject met vakorganisaties uitgevoerd. De genoemde kritische succesfactoren en modulaire aanpak zijn zeker ook bruikbaar wanneer OR-en overleggen over harmonisatie van arbeidsvoorwaarden.

Meerkerk, 16 februari 2007

Peter van Delden

Auteursgegevens

Peter van Delden is zelfstandig adviseur op het gebied van personeelsmanagement sinds 1998. Hij heeft zich gespecialiseerd in arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen.

De kern van zijn werk is het ontwerpen, moderniseren, vereenvoudigen en harmoniseren van arbeidsvoorwaarden en het verbeteren van arbeidsverhoudingen.

Voordat hij een eigen adviesbureau startte, was Peter van Delden senior consultant bij een adviesbureau op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Daarvoor was hij werkzaam als hoofd P&O en in diverse functies binnen de vakbeweging.

Hij heeft onder meer opleidingen en trainingen gedaan op het gebied van personeelsbeleid, organisatieverandering, strategisch Human Resources Management en mediation.

Voor meer informatie: www.deldenadvies.nl