

Uniformering van hrm bij PinkRoccade

- uniformering
- harmonisering regelgeving en arbeidsvoorwaarden
- herinrichting hrm-kolom

Petra Biemans en Hank Kuit schrijven dit artikel op persoonlijke titel. Zij waren destijds werkzaam bij PinkRoccade als respectievelijk projectmanager en directeur Corporate hr. Momenteel is Biemans werkzaam als Lector hrm en persoonlijk ondernemerschap bij INHOLLAND en voert daarnaast vanuit haar eigen onderneming (advies)opdrachten uit. Kuit heeft zijn eigen bedrijf als strategisch hr-adviseur en interim-manager.

Petra Biemans en Hank Kuit

SAMENVATTING

Onder druk van de markt en de interne situatie besluit het van oorsprong zeer decentraal aangestuurde bedrijf PinkRoccade eind 2003 tot uniformering van het hr-beleid en het hr-instrumentarium. Er wordt een projectorganisatie opgestart, uitsluitend met interne medewerkers, om dat binnen één jaar te realiseren. In dit artikel werken we uit hoe dit uniformeringsproces is aangepakt en welke zaken hierbij komen kijken. Daarnaast zijn lessen en successen verwoord.

INLEIDING

In de huidige tijd van fusies en overnames worden (delen) van organisaties aangekocht, opgedeeld en soms weer verkocht. Deze trend heeft enorme impact op het hr-beleid in organisaties. Onder andere salarisstructuren, pensioenregeling, onkostenregelingen en andere arbeidsvoorwaarden en regelingen kunnen veranderen. PinkRoccade, door overnames groot geworden, had als gevolg hiervan veel variatie binnen de organisatie. In 2003 is besloten het hr-beleid te uniformeren. Het belangrijkste argument hiervoor was dat het in stand houden van een grote diversiteit aan regelingen en arbeidsvoorwaardenpakketten in de praktijk erg duur was, met name vanwege de (te) grote administratieve lastendruk. Bovendien ondergraaft de interne diversiteit de nagestreefde éénheid binnen de organisatie, maar ook naar buiten toe. Sinds enkele jaren daarvoor treedt PinkRoccade naar buiten onder één label, zodat klanten de organisatie steeds meer als éénheid gaan zien en teveel variëteit, overigens terecht, niet accepteren.



De organisatie PinkRoccade

historie

Om de problematiek binnen PinkRoccade te begrijpen, is het belangrijk eerst een korte schets van de organisatie te geven. In 1990 verzelfstandigde Het Rijks Computer Centrum (RCC) van de overheid. Het bleef tot de beursgang in 1999 een zogenoemde 'structuur nv', met de Nederlandse staat als enige aandeelhouder.

In 1999 volgde de beursgang en werd de naam gewijzigd in PinkRoccade. In 2001 werkten er in Nederland 7500 medewerkers en in de rest van de wereld 1500. PinkRoccade was een van de grotere ICT-dienstverleners in Nederland, en maakte onderdeel uit van de Top 5 ICT-dienstverleners. Begin 2004 bestaat PinkRoccade Nederland uit ruim 5000 medewerkers, verdeeld over tien verschillende werkmaatschappijen. In de jaren daarvoor waren dat er wel een zestiental geweest. Elk jaar werd er weer strategisch bekeken hoe de markt het best te bedienen was en vonden er regelmatig clusteringen van activiteiten en dus naamsveranderingen plaats.

overnames

PinkRoccade is gegroeid door overnames en elke werkmaatschappij kent haar eigen geschiedenis. Ze zijn onder de vlag van PinkRoccade gekomen door insourcing van ICT-bedrijven en ICT-afdelingen van grotere organisaties, fusies, en dergelijke. Zo is er een aantal werkmaatschappijen met een overheidsachtergrond, waarbij medewerkers tot voor een aantal jaren de ambtenarenstatus hadden (bijvoorbeeld PinkRoccade Local Government en PinkRoccade Public). Andere onderdelen zijn voortgekomen uit het studentencircuit in Delft (PinkRoccade IT-management, het voormalige Pink Elephant), of waren een automatiseringsafdeling van een bedrijf (deel van PinkRoccade Industry).

decentraal tenzij

De besturingsfilosofie van PinkRoccade is jarenlang sterk gebaseerd geweest op het principe 'decentraal tenzij', wat in de praktijk betekende dat de werkmaatschappijen, binnen globale kaders, een groot aantal vrijheidsgraden hadden. Deze strategie had voornamelijk te maken met de overnamestrategie; het gaf de medewerkers die een onderdeel vormden van de overname rust met betrekking tot hun arbeidsvoorwaarden en andere hr-instrumenten. Er leek voor hen in eerste instantie weinig te veranderen, vaak hielden ze ook dezelfde werkplek.

Een nadeel hiervan was dat er soms binnen een werkmaatschappij verschillende arbeidsvoorwaarden en hr-instrumenten van toepassing waren. Bijvoorbeeld meerdere pensioenregelingen, salarisstructuren en functiewaarderingssystematieken. Dit had gevolgen voor de



transparantie in hr-beleid en vergt veel aandacht en kwaliteit van het management. Ook is het opstellen van geconsolideerde hr-informatie op holdingniveau een complex proces.

gemeenschap-
pelijk hr-beleid

Sinds 2000¹ is er – mede door de insourcingmarkt – langzamerhand een trend ingezet naar meer gemeenschappelijkheid in het hr-beleid. Overname en insourcing kenden een jonge traditie en steeds vaker bleek dat de medewerkers die werden ‘overgenomen’ en deel gingen uitmaken van het PinkRoccade-concern, bij aanvang van de overname duidelijkheid willen over hun positie, zoals arbeidsvoorwaarden, ontwikkelmogelijkheden. Door grotere bekendheid met outsourcing is inmiddels duidelijk geworden dat de min of meer zelfstandige units binnen een werkmaatschappij of het concern toch een ‘vreemde eend in de bijt’ blijven. Bovendien worden in de praktijk, ondanks toezeggingen, vrij snel na de overname de eerste schreden op het uniformeringspad gezet. Dit gebeurt dan onder druk van het decentrale management, hr of de OR.

Dit betekende een strategiewijziging op het terrein van outsourcing. In plaats van te streven naar relatieve zelfstandigheid van de overgenomen unit, wordt er gestreefd naar snelle inpassing in bestaande structuren.

Daarnaast werd corporate meer aangedrongen op samenwerking. Op hr-gebied betekende dit bijvoorbeeld gezamenlijke wervingscampagnes. Ook ging het hrm-beleid convergeren door meer onderlinge contacten, samenwerking bij dezelfde klanten en meer gezamenlijke beleidsontwikkeling. In het begin met een overkoepelende raam-cao en een gezamenlijk pensioenfonds, daarna met gezamenlijke werving, een gezamenlijk medewerkerswaarderingsonderzoek en Wet Samen en tenslotte met gemeenschappelijke beleidsontwikkeling en -vernieuwing.

argumenten
uniformering

Onder druk van de marktsituatie en de economische situatie is deze trend sinds begin 2002 versterkt doorgezet en is eind 2003 besloten tot uniformering van het gehele hrm-beleid en de hrm-instrumenten. Als onderbouwing hiervan worden de volgende argumenten naar voren gebracht:

1 Overigens in 1996, dus voor de beursgang, werd al zoveel mogelijk naar één pensioenregeling gestreefd omdat toen bleek dat dit de grootste hindernis was bij mobiliteit tussen werkmaatschappijen.

- het in de lucht houden van de variatie op het terrein van hr is tijdrovend en duur; Zowel management en directie als medezeggenschap en hr steken er relatief veel tijd in;
- de decentrale variatie, ooit een kernwaarde van PinkRoccade, heeft geen toegevoegde waarde meer, noch naar de markt (één leverancier PinkRoccade), noch naar de medewerkers (één organisatie). Steeds vaker werken medewerkers vanuit verschillende werkmaatschappijen samen bij één klant. Voor zowel klant als medewerkers zelf is de onderlinge variatie steeds lastiger uit te leggen. Daarnaast neemt de mobiliteit tussen werkmaatschappijen sterk toe. Goed voor een gevoel van éénwording, maar praktisch lastig, tijdrovend en dus duur als telkens allerlei arbeidsvoorwaarden moeten worden omgerekend;
- de totale administratieve lastendruk is als gevolg van de centrale variatie relatief groot: veel verschillende salarissystemen, meerdere personeelsinformatiesystemen zorgen ervoor dat het aantal medewerkers dat werkzaam is op de hr-administratie relatief (te) groot is;
- de kwaliteitsbewakende en monitoringrol van corporate hr is nooit goed van de grond gekomen, waardoor de decentrale variatie alleen maar groter is geworden.

Op holdingniveau kent PinkRoccade een afdeling corporate hr. Deze afdeling wordt qua formatie zo klein mogelijk gehouden vanuit de filosofie dat hr zo dicht mogelijk bij de business moet plaatsvinden. In praktijk betekent dit dat voor gezamenlijke beleidsontwikkeling een beroep wordt gedaan op de decentrale hr-capaciteit. Op deze manier wordt bewaakt dat er input vanuit de business komt voor de ontwikkeling van nieuw beleid. Belangrijk is dat ook hr-beleid op tactisch niveau wordt ontwikkeld en dat de hr-strategie met medeverantwoordelijkheid van de hr-medewerkers uit de business wordt geformuleerd. Tenslotte zijn zij de sparringpartner voor de lijn en kennen zij de lokale businessbehoeften. Daarnaast vergroot je het draagvlak en daarmee de acceptatie en snelheid bij implementatie.

Om het belang dat PinkRoccade aan een centraal hr-beleid hecht te onderschrijven is de directeur corporate hr in 2003 aan de vergadering van de directie Nederland toegevoegd. Zo wordt tevens bewerkstelligd dat de ontwikkeling van hr-beleid in afstemming met de directie kan plaatsvinden en dus vanuit de top van de organisatie wordt gedragen.

uniformering
in één jaar

Projectdoelstelling

Nadat eind 2003 de directie van PinkRoccade heeft besloten het hrm-beleid te uniformeren, zijn binnen de afdeling hrm een projectdoelstelling en projectscope geformuleerd. Als doelstelling van het uniformeringstraject is gesteld:

‘Het realiseren van één hr-beleid voor heel PinkRoccade, gebaseerd op integraal management, op zodanige wijze dat managers en medewerkers energie, kennis en kunde kunnen richten op de business’.

De uniformeringsslag dient op 1 januari 2005 gerealiseerd te zijn. Het uniforme hr-beleid dient daarbij de volgende business- en organisatie-doelstellingen te ondersteunen:

- ▶ samenwerking en synergie;
- ▶ duidelijk onderscheid in sales en delivery;
- ▶ commerciële slagkracht;
- ▶ creëren van beweging;
- ▶ uniforme afspraken;
- ▶ gezamenlijke waarden (zoals accountability);
- ▶ kernwaarden van PinkRoccade.

Vanuit hr zijn daar een aantal uitgangspunten aan toegevoegd. Ten eerste dient het uniforme hr-beleid te zijn gebaseerd op de bestaande ‘best practices’ binnen PinkRoccade. Verder moet het nieuwe instrumentarium en beleid binnen heel PinkRoccade toepasbaar zijn, dus zowel binnen de bedrijven die werken op uurbasis als de bedrijven die werken op projectbasis. Ook moet het ‘state-of-the-art’ zijn op het gebied van hr. Ten slotte dient er een doelmatig, doeltreffend, resultaatgericht maar ook zorgvuldig hr-beleid te worden gerealiseerd.

Het uiteindelijke doel is dat er meer business kan worden gerealiseerd, omdat er dankzij hr-uniformering minder decentrale en managementtijd hoeft te worden gestoken in hr-zaken. Het doel is hiermee de bedrijfsresultaten te verbeteren. Verder levert uniformering een kostenbesparing op in arbeidsvoorwaarden (omdat er nog slechts één systematiek is), ontwikkeling en onderhoud van hr-instrumenten en hr-formatie.

Projectscope

brede scope
met 22
deelprojecten

Begin 2004 is begonnen met de projectinrichting. Er zijn in beginsel 22 deelprojecten geformuleerd, ingedeeld in een hoge, medium en lage prioriteit. De prioriteit wordt in gezamenlijk overleg met de hr-managers van de werkmaatschappijen bepaald. Het uniformeringsproces wordt zeer breed ingestoken. Vrijwel alle onderwerpen die binnen hrm kunnen spelen worden op de agenda gezet (zie tabel 1).

1.	Beoordelingssysteem (performance management)	Hoog
2.	Functiehuis CAO	Hoog
3.	Functiehuis boven cao	Hoog
4.	Loongebouw	Hoog
5.	Personeels- en salarissysteem	Hoog
6.	Harmonisatie arbeidsvoorwaarden cao/werkgeversregelingen	Hoog
7.	Werving en selectie	Hoog
8.	Outsourcing	Hoog
9.	Integraal Management	Hoog
10.	Exitinterviews	Hoog
11.	Management-developmentprogramma	Hoog
12.	Sales-developmentprogramma	Hoog
13.	Introductie- en inwerkprogramma	Medium
14.	Ken- en stuurgetallen	Hoog
15.	Ontslagbeleid	Medium
16.	ARBO Totaal	Hoog
17.	Medezeggenschap	Hoog
18.	Uniformering Ontwikkelen en Opleiden	Laag
19.	Competentiemanagement	Medium
20.	Medewerkerswaarderingsonderzoek	Laag
21.	Sociaal jaarverslag	Laag
22.	'Luxe randen' (decentrale bovengemiddelde arbeidsvoorwaarden)	Hoog

Tabel 1 Onderwerpen en mate van prioriteit

Projectorganisatie

bemensing
projecten met
eigen
medewerkers

Er is uitdrukkelijk voor gekozen in het uniformeringsproject zo min mogelijk gebruik te maken van externe adviescapaciteit. Dit vanuit de filosofie dat hr nauw moet aansluiten bij de organisatie en dat er voldoende kwaliteit in huis is. Bovendien is PinkRoccade een complexe organisatie en men verwachtte grotere snelheid te maken met de interne mensen omdat de inwerktijd kon worden verkort.

Elk deelproject kent een projectmanager. Dit is óf een hr-manager uit één van de werkmaatschappijen óf een projectmanager van corporate hr. Alle projecten worden bemenst door hr-medewerkers vanuit de verschillende werkmaatschappijen, zodat er input is vanuit verschillende kanten van de organisatie.

Het programmamanagement, de bewaking van de onderlinge inhoudelijke afstemming van de deelprojecten en de voortgang, vindt plaats door de directeur corporate hr. Dit gebeurt via het gezamenlijke overkoepelde hr-overleg, waarin alle werkmaatschappijen met hun hr-manager zijn vertegenwoordigd. Maandelijks wordt de voortgang van alle projecten hier toegelicht en worden inhoudelijke vragen gezamenlijk besproken, waarna de directeur corporate hr een besluit neemt.

De voortgang van de projecten staat tevens op de maandelijks agenda van de directie PinkRoccade Nederland, alwaar de directeur corporate hr de voortgang bespreekt. De directie is dus (mede) verantwoordelijk voor de inhoud van de uniformering en kan via haar hr-manager en direct in het directieoverleg invloed uitoefenen. Invloed van de werkmaatschappijen op de inhoud en projectvoortgang geschiedt dus op drie niveaus:

- ▶ operationeel via de diverse projectgroepen, door een bijdrage te leveren aan het project zelf;
- ▶ via de hr-kolom in het maandelijks hr-overleg;
- ▶ via de lijn in het maandelijks directieoverleg.

Op deze manier is gewaarborgd dat de betrokkenheid en input van zoveel mogelijk kanten wordt gerealiseerd.

Projectwerkwijze

standaard
werkwijze

Alle projecten worden zoveel mogelijk gestandaardiseerd opgezet, via een standaard projectplan, standaard maandrapportages, standaard agendapunten in het gezamenlijke hr- en directieoverleg. Alle projectgroepen vergaderen in principe op een centrale locatie bij PinkRoccade, zodat projectgroepen elkaar daar kunnen tegenkomen om details af te stemmen. Verder wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van 'hergebruik', in die zin dat voor de uniforme hr-instrumenten wordt gekozen uit de 'best practices' binnen PinkRoccade. Omdat PinkRoccade over het algemeen een modern hr-beleid kent, denkt men dat dit mogelijk is.



Het voordeel hiervan is dat de nadruk kan komen te liggen op een keuze uit bestaande systemen, die kunnen worden vertaald naar de rest van de organisatie, in plaats van uit een analyse van wat de hr-markt in zijn volle breedte te bieden heeft.

Ten slotte dienen alle projectgroepen hun producten implementeerbaar op te leveren. Dit betekent in praktijk inclusief opleidingsplan, communicatieplan, standaardpresentaties, en indien relevant de advies/instemmingsaanvraag voor de OR, en dergelijke.

Decentraal hrm-beleid

Omdat PinkRoccade altijd een sterk decentrale organisatie was, waren veel decentrale hrm-afdelingen bij aanvang van het traject nog bezig met eigen projecten om hrm-beleid of -instrumenten te vernieuwen en/of aan te passen. Vanaf de start van het uniformeringsproject is uitdrukkelijk gesteld dat al deze decentrale ontwikkelingen moesten worden gestaakt. De focus ligt vanaf 1 januari 2004 op de gezamenlijke uniformeringstrajecten.

Projectrisico's

medezeggen-
schap en
communicatie

Vooraf wordt gezamenlijk door de hr-managers een aantal risico's geïdentificeerd die kunnen verhinderen dat de projectdoelstelling niet wordt gehaald. In de eerste plaats kan het traject van medezeggenschap en vakbondsonderhandelingen slechts beperkt worden gestuurd. Dergelijke trajecten kosten tijd en de organisatie kan ze slechts ten dele zelf beïnvloeden. Ook zal het beslag op decentrale hrcapaciteit groot zijn. Dit betekent dat bij een toch al sterk geslonken hr-formatie de werkdruk van decentrale hr-consultants sterk zal toenemen het komende jaar. Dit geldt ook voor het beslag dat zal worden gelegd op managementcapaciteit en -tijd. Het 'inleren' van al het nieuwe hr-instrumentarium en -beleid, kost tijd. Tijd die managers ook moeten besteden aan de business, omdat de resultaten van PinkRoccade immers sterk onder druk staan.

Ook speelt dat onderdelen van het nieuwe beleid alleen effectief en efficiënt kunnen worden ingevoerd als met name e-ondersteuning op orde is. Effectief integraal management, waarbij managers toegang hebben tot alle relevante personeelsinformatie, employee-self-service en verdere formatiebesparing binnen hrm, kunnen alleen worden gerealiseerd met een deugdelijke e-ondersteuning.

Dan is er nog de onderlinge afhankelijkheid van diverse deelprojecten: een nieuw beoordelingssysteem waarin prestatiebeloning is

verwerkt, vereist snel duidelijkheid over de beloningsstructuur. Hetzelfde geldt voor een nieuw functiegebouw: het belangrijkste voor medewerkers is dat ze de concrete effecten ervan weten op hun salaris en salarisperspectief.

En last but not least is er de communicatie. Een onderschat item bij dergelijke trajecten en vaak het sluitstuk, terwijl een vroegtijdige en duidelijke communicatie naar managers en medewerkers juist kan bewerkstelligen dat het uniformeringsproces beter wordt gedragen en geaccepteerd in de organisatie.

Projectverloop

bijstelling Al snel na de start wordt duidelijk dat het aantal deelprojecten van
oorspronkelijke 22 veel te hoog is. Bovendien werd gaandeweg duidelijk dat de focus
doelstelling vrij automatisch terechtkomt op een beperkter aantal projecten. In april blijkt dat deze projecten min of meer natuurlijk als prioriteit worden opgepakt.

Verder speelt dat zowel management development als sales development al lopende projecten waren die vanuit corporate niveau zijn opgestart en neergezet en in feite in de implementatiefase zitten. Deze vragen even andere aandacht dan de ontwikkeltrajecten. Het project medezeggenschap (harmonisatie medezeggenschap) tenslotte wordt via de lijn gerealiseerd. Vanaf mei wordt als gevolg hiervan gefocust op de projecten genoemd in tabel 2.

1.	Beoordelingssysteem (performance management)	Hoog
2.	Functiehuiscao	Hoog
3.	Functiehuiscbovencao	Hoog
4.	Loongebouw	Hoog
5.	Personeels- en salarissysteem	Hoog
6.	Harmonisatie arbeidsvoorwaarden BRAVO/werkgeversregelingen	Hoog
7.	Werving en selectie	Hoog
8.	Integraal Management	Hoog
9.	Exitinterviews	Hoog
10.	Luxeranden	Hoog
11.	ARBO Totaal	Hoog

Tabel 2

In mei wordt tevens duidelijk dat de opstart van de projecten langer heeft geduurd dan in eerste instantie is ingeschat. Een aantal zeer

wezenlijke projecten zoals het functiehuis, nieuwe beoordelingsstelsel en integraal management zijn dan nog nauwelijks opgestart.

Verder blijkt dat, gezien de planning met de vakbonden over de CAO, het project loongebouw pas op zijn vroegst eind september kan starten. Kortom: het wordt kort dag om de toch al zeer ambitieuze planning te gaan halen.

Inhoudelijke bespreking van een aantal essentiële projecten

Ter illustratie van de aanpak en om een indruk te geven van de complexiteit van het proces, de werkwijze en de problemen die we hierbij tegenkwamen, bespreken we hieronder beknopt enkele essentiële projecten.

Beoordelingssysteem

performance-
management
voor iedereen

Om te kiezen uit de 'best practices' binnen PinkRoccade zijn in een tweetal werkgroepbesprekingen de bestaande beoordelingssystemen van PinkRoccade naast elkaar gezet. Op basis van de vooraf geformuleerde criteria (resultaatgerichtheid, 'best practices', toepasbaar binnen heel PinkRoccade) wordt eind april gekozen voor een stelsel van performancebeoordeling (beoordeling op resultaten) dat sinds een jaar binnen één van de werkmaatschappijen is geïmplementeerd.

Daarna moet de systematiek zodanig worden aangepast dat het binnen de hele PinkRoccade-organisatie kan worden gebruikt. Hier toe dienen lokale terminologie en tijdslijn naar een zodanig niveau te worden vertaald dat het toepasbaar is binnen de hele organisatie. De terminologie blijkt vooral toegesneden te zijn op urenbedrijven (klantevaluaties per project, e.d.) en de cyclus is zodanig dat iedere medewerker wordt beoordeeld in de maand dat hij in dienst is gekomen. De projectgroep werkt het stelsel om tot een meer generiek toepasbaar stelsel. Tevens wordt besloten dat alle managers verplicht een training van een halve dag krijgen om zich de nieuwe systematiek eigen te maken.

Eind juni wordt de instemmingsaanvraag naar de COR gestuurd, die reageert met een aantal vragen en suggesties. De meeste suggesties hiervan worden overgenomen. Daarna volgt medio september formele instemming waarna tot implementatie kan worden overgegaan.

Eind oktober beginnen de trainingen en eind november heeft 85 procent van de managers de training gevolgd. Kortom, dit project is zonder veel problemen verlopen.

wisseling
project-
manager en
doorstart

Functiehuis

Er wordt gekozen voor de klassieke functiewaarderingsmethode, waarbij zoveel mogelijk wordt gestreefd naar generieke beschrijvingen, die breed in de organisatie toepasbaar zijn.

In september ligt er een set met 56 eerste concept generieke functiebeschrijvingen. Van de oorspronkelijke ruim 300 functiebeschrijvingen zijn er nu nog maar 56. Omdat de directeur corporate hr-signalen krijgt dat er onvoldoende vaart in het project zit, wisselt hij van projectmanager, waarna het project een doorstart krijgt.

De conceptbeschrijvingen worden doorgenomen met een extern adviseur op consistentie en waardeerbaarheid. Na forse kritiek van de externe adviseur werken enkele leden van de projectgroep de beschrijvingen om tot een meer consistent geheel. Eind oktober kan worden gestart met het plotten van de huidige op de nieuwe functies. Tijdens dit plotten worden er een aantal problemen gesignaleerd. Ten eerste zijn enkele werkmaatschappijen er niet aan gewend met functies te werken, maar met 'rollen'. Hierbij kunnen medewerkers meerdere rollen in projecten vervullen, afhankelijk van de behoefte van de klant. Deze werkmaatschappijen hebben moeite over te stappen van hun uitermate flexibele systematiek naar de meer traditionele systematiek van functies. Hier is veel extra uitleg en aandacht nodig. Verder blijkt dat er na een eerste ronde van plotten een aantal 'gaten' in het nieuwe functiegebouw zit: ruim 97 procent van de medewerkers kan aan een functie worden gekoppeld, maar voor 3 procent is dit niet mogelijk. Besloten wordt tot een fase 2 van het functietraject, dat aan het einde van het eerste kwartaal van 2005 gereed moet zijn.

Eind november staat alles klaar voor implementatie en is het wachten op een akkoord met de vakbonden over onder- en bovenschalligheid en dergelijke. Na dit akkoord worden begin januari de brieven verstuurd aan de medewerkers met daarin hun nieuwe functie.

vakbonds-
onderhandel-
ingen

Loongebouw en cao

De onderhandelingen met de vakbonden worden eind september opgestart. Uit het verleden is gebleken dat er een zekere tijdsdruk nodig is om onderhandelingen te voeren.

Er liggen verschillende uitdagingen met betrekking tot het loongebouw. Het probleem is dat er binnen PinkRocade verschillende loongebouwen worden gehanteerd, daarnaast zijn er werkmaatschappijen met en zonder 13e maand, verschilt de vakantietoeslag in hoogte (8 en 8,5%) en in uitbetalingdata.



De opdracht vanuit de raad van bestuur is, zoals gebruikelijk bij dergelijke operaties, dat de hele uniformeringslag budgetneutraal moet worden uitgevoerd. Dit ook vanwege de minder positieve economische situatie van het concern², PinkRoccade hanteerde in drie achtereenvolgende jaren de nullijn in salarisstijging.

Het introduceren van een nieuw functiegebouw en een nieuw functiehuis leidt altijd tot boven- en onderschaligheid. Complicerende factor was dat een aantal medewerkers uit overnames onder een sociaal plan vielen waarin afspraken over loon voor een bepaalde periode onaangetast moesten blijven.

Na lange en intensieve onderhandelingen wordt er in de eerste weken van 2005 (dus eigenlijk te laat om de planning te halen) overeenstemming bereikt met de vakbonden. De vakbonden doen daarbij ook water bij de wijn; zij zijn al jaren voorstander van één organisatie met één arbeidsvoorwaardenpakket. Over het algemeen hebben ook medewerkers begrip voor de nieuwe situatie; ook zij hebben ervaren dat de grote variatie binnen het concern een rem kan zijn op interne mobiliteit en daarmee op employability.

Arbo

Er wordt gekozen voor één arbodienst en één standaardwerkwijze rondom sociaal medische teams en dergelijke. Dit was een gemakkelijk project. De projectgroep werd gedwongen te kiezen uit één van de arbodiensten die werkten voor het concern. En daarnaast voor een modern en eigentijds beleid. Uit alle beleidsstukken die voor handen waren werden snel de best practices gekozen en geïmplementeerd. Invoering leidde bij een aantal werkmaatschappijen waar het ziekteverzuimbeleid niet optimaal was geregeld, tot een veel lager ziekteverzuim.

Integraal management

Dit project verloopt zeer moeizaam. In praktijk blijkt het vooral om de visie te gaan hoe overall met hrm-beleid wordt omgegaan. Na uitvoerige interne discussie wordt besloten de projectgroep een toetsende rol te geven bij de overige projecten; de projectgroep toetst of de overige projecten inhoudelijk voldoen aan de eisen van integraal

2 Voor de gehele ICT branche in Nederland was overigens op dat moment de situatie vergelijkbaar.

management. Er wordt een aantal toetsingscriteria benoemd. Verder wordt bij de andere projecten gevraagd expliciet aandacht te besteden aan de rol van de manager in elk project.

Overige projecten

Er wordt besloten exitinterviews uit te besteden. De interne hr-consultant vult in een eindgesprek een gestandaardiseerd formulier in samen met de vertrekkende medewerker. Deze formulieren worden dan door een extern bureau verwerkt. Tevens stelt dit bureau elk kwartaal een rapportage op.

Voor werving en selectie (recruitment) geldt dat de kennis en kunde op dit terrein sinds de ineenstorting van de ICT-sector op grote schaal uit de organisatie is verdwenen. Het is onmogelijk dit op korte termijn opnieuw op te bouwen. Overwegingen hierbij zijn ten eerste dat bestaande hr-capaciteit al zwaar is belast met alle uniformeringstrajecten en ten tweede dat recruitment toch binnen hr een specialistisch vakgebied is. Besloten wordt een centrale recruitingafdeling in te richten met externe capaciteit. Medio december zijn er vier externe recruiters werkzaam. Deze worden centraal aangestuurd, maar decentraal, binnen werkmaatschappijen, ingezet.

Vakbonden en medezeggenschap

wie wordt
waarbij
betrokken?

15 tot 20 procent van het personeelsbestand van PinkRoccade was lid van de vakbond. Dat is ongebruikelijk voor de ICT-branche. De oorzaak van de grote ledendichtheid is dat PinkRoccade veel bedrijven uit de non-profitsector en ICT-afdelingen van grote banken en verzekeringsmaatschappijen heeft overgenomen. Overigens heeft PinkRoccade de grote ledendichtheid nooit als een probleem ervaren: het hebben van een cao en dus onderhandelen met vakbonden was voor de over te nemen partij vaak doorslaggevend om PinkRoccade de overname te gunnen. Het gaf blijk van stabiliteit en goede arbeidsverhoudingen.

Het is echter wel een complicerende factor in het uniformeringsproces. De verschillende personeelsinstrumenten en arbeidsvoorwaarden binnen PinkRoccade betekenden voor de medezeggenschap dat met verschillende medezeggenschapdelegaties én met de vakbonden moest worden onderhandeld, afhankelijk van het onderwerp. Om te voorkomen dat bijvoorbeeld het nieuwe beoordelingssysteem lokaal bij elke OR moest worden besproken, is het zaak vooraf over-

eenstemming te krijgen over wat aan welke onderhandelingstafel wordt besproken. Dit wilden we doen vanuit een bepaalde filosofie en niet vanuit het aanwezige krachtenveld.

Allereerst hebben we een aantal uitgangspunten afgesproken op basis waarvan met wie werd onderhandeld. We bereikten zowel met de vakbonden als met de COR overeenstemming over de onderstaande uitgangspunten

Overleg met vakbonden: cao en sociale plannen

Maatschappelijke onderwerpen staan op de agenda bij de vakbonden; in de visie van PinkRoccade reflecteren zij de maatschappelijke ontwikkelingen het best. Bovendien hebben vakbonden, als relatieve buitenstaander, vaak meer oor dan de COR voor professionele hr-instrumenten zoals een modern beloningssysteem. Ook arbeidsvoorwaarden en zaken voortvloeiend uit wetgeving liggen op hun bord. Deze worden vastgelegd in de cao. In de meeste gevallen wordt het gehele arbeidsvoorwaardenpakket uitgewerkt, soms slechts het kader.

Overleg met COR

De arbeidsvoorwaarden waarvan alleen de kaders bepaald zijn met de vakbonden, worden vervolgens verder ingevuld in overleg met de COR. Daarnaast worden werkgeversregelingen, zoals de leaseregeling en onkostenvergoedingen besproken met de COR.

Overleg met OR

Regelingen die werkmaatschappijspecifiek zijn worden met de lokale OR besproken. Voor een beperkt aantal regelingen geldt dat zij zo nauw samenhangen met strategie en type business, dat ze op lokaal niveau nader moeten worden bepaald. Bijvoorbeeld hoe er wordt omgegaan met overuren: binnen de urenbedrijven (detachering) is het voordelig om overwerk uit te betalen, elk extra gewerkt uur levert de business immers geld op. Binnen de softwarebedrijven, waar bijvoorbeeld een onderhoudscontract met een klant wordt afgesloten, past het beter om overwerk in vrije tijd op te nemen. Extra gewerkte uren vallen onder de contractprijs (all-inn prijs) en uitbetaling is dus minder voordelig voor de business.

Communicatie

op tijd starten

Communicatie is als één van de risico's benoemd van het uniformeringsproject. Vanaf augustus wordt daarom gestart met een communicatietraject. Er wordt een projectgroep ingericht waarin zowel communicatiemedewerkers als hr-medewerkers zitting hebben. Er wordt een projectplan en tijdpad opgesteld.

Vanwege het belang van de onderwerpen hebben we ervoor gekozen om 'ouderwets' met de medewerkers te communiceren: naast informatie via mail en intranet ontvangt iedere medewerker de informatie op papier in zijn brievenbus. In een bewaarmap kunnen alle relevante stukken die naar het huisadres worden gestuurd worden opgenomen. Thuisgestuurd wordt informatie over het nieuwe beoordelingssysteem, de nieuwe cao, het nieuwe loongebouw, het functiehuis en de visie op integraal management.

Vanaf medio 2004 worden de medewerkers via het intranet geïnformeerd. Eerst op hoofdlijnen en zo mogelijk steeds gedetailleerder. Vanaf oktober krijgen de medewerkers de papieren informatie toegezonden.

Lessen en successen

Het uniformeringproject is januari 2005 succesvol afgerond. Als laatste is het functiehuis ingevoerd, tegelijkertijd met de nieuwe salarissystematiek. De drie procent medewerkers die nog niet kon worden geplaatst op een functie, wordt eind maart geplaatst. De oorzaak van deze late plaatsing lag bij de onderhandelingen met de vakbonden.

Het ging om een megaproject dat, door te focussen, door strikte sturing en dankzij grote krachtsinspanning van veel hr-medewerkers kon worden gerealiseerd.

goede relatie
met vakbonden
en COR cruciaal

Een kritische succesfactor is de meewerkende houding van vakbonden en COR geweest. Door hen nauw bij het proces te betrekken en regelmatig ook informeel informatie uit te wisselen, zijn zij steeds goed op de hoogte van voortgang en inhoud van het uniformeringsproces.

lessen

Al met al is het een geslaagd project geweest. Uiteraard zijn er ook een aantal belangrijke lessen geleerd.

De opstart van het project was moeizaam: het eerste kwartaal is er weinig gebeurd. Dit komt onder andere omdat, ondanks formele instemming, het lastiger is decentraal écht gevoel en bewustzijn te creëren voor het uniformeringsproject. Mede hierdoor worden decentrale projecten nog lang uitgevoerd.

Inhoudelijk gezien blijkt dat sommige instrumenten, hoewel beschouwd als 'best practice' toch te hoog gegrepen waren voor sommige onderdelen. Met name het performancemanagementsysteem vereist een hoge kwaliteit management en medewerkers die mondig zijn en eigen verantwoordelijkheid durven te nemen. Niet alle werkmatschappijen zijn hier achteraf gezien aan toe.

Verder bleek de oorspronkelijke doelstelling van maar liefst 22 deelprojecten als snel veel te hoog gegrepen. Beter was te kiezen voor een beperktere scope, waarin wel de meest essentiële projecten betrokken waren.

Hoewel we de communicatie vooraf als risico inschatten en daarom vroegtijdig hebben opgestart, blijken medewerkers dit in praktijk toch altijd weer als onvoldoende en (te) laat te ervaren.

Ten slotte

De algemene conclusie is dat het uniformeringstraject een snel en succesvol project is geweest. Het is qua inhoud en planning gehaald, ondanks tussentijdse bijstelling van de te ambitieuze doelstelling en het medezeggenschapstraject als onzekere factor: begin 2005 kent PinkRoccade één gemeenschappelijk hr-beleid

PinkRoccade heeft hier echter niet lang de vruchten van mogen plukken. Begin 2005 wordt PinkRoccade overgenomen door Getronics. Kort daarna wordt nogmaals gestart met een nieuwe uniformeringslag, omdat Getronics en PinkRoccade worden geïntegreerd. Voordeel hierbij is wel dat nu slechts vanuit twee systemen kon worden geüniformeerd. Dit maakte de tweede uniformeringsslag aanzienlijk minder complex.