

# Whitepaper Harmonisatie arbeidsvoorwaarden

*In dit whitepaper gaan we eerst in op de vraag waarom je wel of niet de arbeidsvoorwaarden zou moeten harmoniseren. Vervolgens benoemen we een aantal belangrijke punten waar je rekening mee moet houden bij harmonisatie en schetsen we een plan van aanpak van harmonisatietrajecten.*

Geschreven door Peter van Delden

## Waarom wel of niet harmoniseren?

### Het nut van harmonisatie

Wanneer organisaties verschillende arbeidsvoorwaardenpakketten hebben, is harmonisatie van arbeidsvoorwaarden vaak nuttig, want:

1. Voor gelijk werk zijn er dan gelijke arbeidsvoorwaarden, dus geen scheve gezichten in de organisatie;
2. De samenwerking binnen teams tussen collega's die hetzelfde werk doen wordt beter;
3. De interne personele mobiliteit wordt gemakkelijk;
4. Het arbeidsvoorwaardenpakket wordt eenvoudiger, transparanter en meer up-to-date;
5. De arbeidsvoorwaarden worden minder ingewikkeld en daardoor gemakkelijker te managen voor de operationeel leidinggevenden;
6. Er kan beter gestuurd worden op de kosten;
7. De administratieve last wordt kleiner en dus goedkoper en er is minder kans op administratieve fouten;
8. Het wordt gemakkelijker om naar één gezamenlijke bedrijfscultuur toe te groeien.

### Wanneer is harmonisatie niet nuttig

Er is ook een aantal redenen waarom harmonisatie niet nuttig is, want:

1. Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden zorgt voor onzekerheid en soms zelfs wantrouwen bij medewerkers, er is angst om arbeidsvoorwaarden kwijt te raken; in onzekere tijden moet je dus vooral niet harmoniseren;
2. Harmonisatie kan technisch ingewikkeld zijn, het is soms moeilijk om overzicht te houden en 'niets te vergeten';
3. Het kost tijd: harmonisatie van arbeidsvoorwaarden is een traject met een zekere doorlooptijd; er moet voldoende tijd beschikbaar zijn;
4. Er zijn harmonisatiekosten, soms zijn daarvoor geen middelen beschikbaar (zie hierna);
5. Er zijn juridische belemmeringen (zie hierna);
6. Een geharmoniseerd arbeidsvoorwaardenpakket kan soms administratief niet of pas na veel aanpassingen verwerkt worden: de administratieve systemen kunnen een bottleneck zijn;
7. Er is bij de OR of bij vakbonden wantrouwen jegens de werkgever;
8. Er is bij de werkgever of de OR te weinig vaardigheid om te kunnen onderhandelen over arbeidsvoorwaarden.



Wanneer de organisatie, dit alles afwegend, besluit tot harmoniseren is er wel een aantal punten waar je rekening mee moet houden.

## Waarmee rekening houden?

### Uitgangspunten

Harmonisatie kan, zo gaven we al aan, voor onrust zorgen en bovendien kunnen arbeidsvoorwaarden ook op grond van wetgeving niet zomaar verslechterd worden. Daarom zijn belangrijke uitgangspunten die ook helpen om draagvlak te krijgen:

1. Gelijkwaardig pakket voor en na de harmonisatie;
2. Goede overgangsmaatregelen.

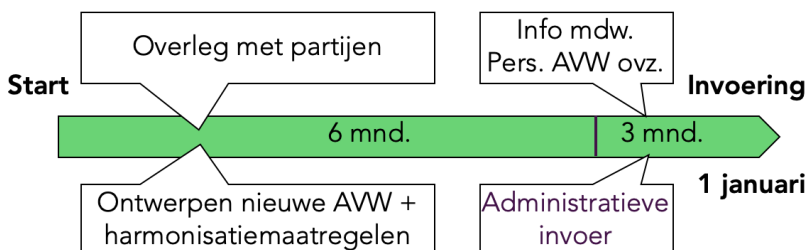
### Doorlooptijd

Over het algemeen is 1 januari een handige ingangsdatum voor geharmoniseerde arbeidsvoorwaarden. Anders wordt administratieve invoering en verwerking in de salarisadministratie lastiger.

De ontwikkeltijd (de periode van start van het traject tot en met vaststelling van teksten van harmonisatiemaatregelen en arbeidsvoorwaardelijke afspraken) duurt ca. zes maanden. Deze tijd is langer naarmate het overleg complexer wordt, bijvoorbeeld wanneer het moeilijker wordt om beslissers (directie, OR, vakbonden) tijdig aan tafel te krijgen.

De administratieve invoer duurt ca. 2 à 3 maanden. De implementatie richting medewerkers kan gelijktijdig met de administratieve invoer plaatsvinden en duurt ook ca. 3 maanden.

De doorlooptijd is in totaal dus al gauw 9 maanden; een harmonisatietraject moet dus aan het begin van het voorjaar starten wil de invoering per 1 januari daarna gerealiseerd kunnen worden (zie schema).



### Prioriteit

Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden heeft vaak veel impact op organisaties. Daarom is het goed om vooraf de volgende vragen af te wegen:

1. Waar ligt het belang van harmonisatie en wie heeft dat belang?
2. Hoe belangrijk is harmonisatie in vergelijking met andere belangrijke projecten in de organisatie?
3. Hoe belangrijk is de harmonisatie voor de werkgever? Wat wint hij ermee en wil hij er voldoende tijd voor vrijmaken?
4. Hoe belangrijk is de harmonisatie voor de werknemers? Wat wint de OR of winsten vakbonden ermee en willen zij er voldoende tijd voor vrijmaken?

### Kosten

Vaak wordt bij harmonisatie vooraf gezegd 'dat deze kostenneutraal moet zijn'. Dat is in de praktijk onmogelijk. Er zullen medewerkers op vooruit gaan als gevolg van de harmonisatie; dat kost geld. En er zijn ook medewerkers die mindere arbeidsvoorwaarden zouden krijgen, maar die moeten gecompenseerd worden. Dus er zijn altijd kosten op het moment van harmonisatie.

Op termijn kunnen er besparingen optreden: structureel lagere arbeidsvoorwaarden kosten wanneer overgangmaatregelen aflopen of door verloop niet meer betaald hoeven te worden, besparing op de administratie, besparingen in de praktijk van alledag omdat er geen vervelende arbeidsvoorwaardelijke verschillen meer zijn.

Gemiddeld kost een harmonisatie ongeveer 0,5% – 0,75% van de loonsom. Wanneer ook de salarissystemen geharmoniseerd moeten worden, kan dit tot extra kosten leiden wanneer sprake is van een systeem met vaste periodieken en salarisbedragen. De extra kosten zijn dan gemiddeld 0,5 periodiek per medewerker die nog niet aan het eind van zijn schaal zit.

---

Vaak wordt bij harmonisatie vooraf gezegd 'dat deze kostenneutraal moet zijn'. Dat is in de praktijk onmogelijk.

## Juridisch

Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden van medewerkers is juridisch mogelijk maar aan voorwaarden verbonden. Het helpt wanneer in de individuele arbeidsovereenkomsten een zgn. eenzijdig wijzigingsbeding is opgenomen.

Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden in een situatie waarin de Wet Overgang van onderneming van toepassing is, is juridisch gezien niet mogelijk.

Wanneer arbeidsvoorwaarden geharmoniseerd zijn is (doorgaans) een nieuwe individuele arbeidsovereenkomst nodig. De medewerker kan niet verplicht worden om deze nieuwe arbeidsovereenkomst te tekenen. Dan blijven zijn oude arbeidsvoorwaarden van kracht.

Wanneer dit tot een geschil zou leiden dat wordt voorgelegd aan de Rechter, toetst deze op redelijkheid en billijkheid. Er moeten aantoonbare zwaarwegende redenen voor de werkgever zijn om de arbeidsvoorwaarden te kunnen wijzigen. Wat in het voordeel van de werkgever kan spreken is wanneer deze een harmonisatieakkoord heeft gesloten met vakbonden of de OR.

Wanneer er een harmonisatieakkoord is afgesloten met vakbonden in de vorm van een cao, bindt deze cao de vakbondsleden in het bedrijf. De nieuwe arbeidsvoorwaarden zijn dan op hen van toepassing.

## Expertise

Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden vraagt om specifieke expertise. Wanneer die onvoldoende beschikbaar is, kunnen de volgende risico's een rol spelen:

1. Het vinden van goede, betaalbare inhoudelijke oplossingen wordt lastiger;
2. Het overleg met vakbonden of OR wordt lastiger;
3. De interne besluitvorming in het management wordt lastiger;
4. Er is minder vertrouwen bij medewerkers in goede uitkomsten van het harmonisatietraject;
5. Er is grotere kans op hogere kosten;
6. Door dit alles wordt de kans op interne onrust vergroot.

---

## Juridisch onderzoek

Een HBO-Rechten student van de Juridische Hogeschool Avans-Fontys heeft voor ons een afstudeeronderzoek uitgevoerd naar de juridische (on)mogelijkheden van harmonisatie van arbeidsvoorwaarden na overgang van onderneming. Het onderzoeksrapport is kosteloos op te vragen door ons een mail te sturen met vermelding van 'onderzoek harmonisatie'.

## Onze aanpak

Ook bij harmonisatie hanteren we onze ontwerpaanpak, zie ook ons stappenplan.

We starten met het bepalen van gezamenlijke uitgangspunten voor de harmonisatie. Vervolgens maken we een inventarisatie van de bestaande arbeidsvoorwaarden. Dan is helder waar de overeenkomsten en verschillen zitten tussen de verschillende arbeidsvoorwaarden pakketten.

Op basis van de uitgangspunten ontwerpen we voor elke groep van samenhangende regelingen nieuwe arbeidsvoorwaarden op hoofdlijnen.

Bij het beschrijven van de hoofdlijnen laten we ook zien wat de verschillen met de huidige arbeidsvoorwaarden zijn. Afhankelijk van die verschillen ontwerpen we voorstellen voor harmonisatiemaatregelen. Daarbij maken we een globale inschatting van de kosten en besparingen.

Wanneer overeenstemming is over de hoofdlijnen en harmonisatiemaatregelen, volgt de verdere uitwerking en implementatie.

### Inhoud, proces en communicatie

In onze harmonisatieprojecten steken we niet alleen veel energie in de inhoud van het arbeidsvoorwaardenpakket, maar ook in het proces dat nodig is om het samen eens te worden met management en vakbonden of OR.

We besteden veel aandacht aan communicatie en aan het creëren van draagvlak bij medewerkers. Daardoor worden risico's van onrust en gedoe beperkt.

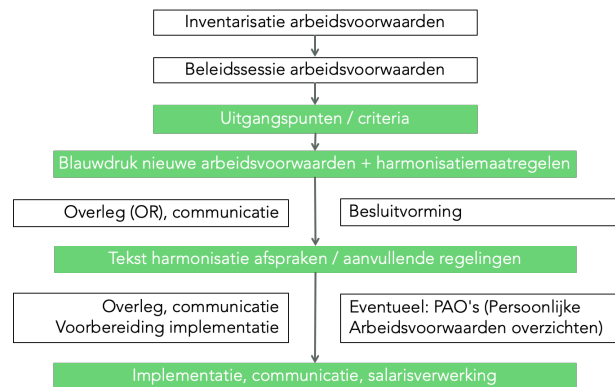
### Persoonlijk arbeidsvoorwaarden overzicht

De gevolgen van de harmonisatie voor werknemers kunnen in een persoonlijk arbeidsvoorwaardenoverzicht worden verduidelijkt.

### Starten met een workshop

Bij harmonisatietrajecten starten we meestal met een maatwerk workshop arbeidsvoorwaarden. Daarin bepalen we de kaders en de richting van de harmonisatie.

## Stappenplan harmonisatie arbeidsvoorwaarden



Onze ontwerpaanpak heeft belangrijke voordelen ten opzichte van andere, meer traditionele benaderingen:

1. Meer overzicht
2. Kortere doorlooptijd
3. Betere sturing op het harmonisatietraject
4. Bloedgroepdiscussies kunnen omzeild worden
5. Lagere harmonisatiekosten
6. Minder ontevredenheid
7. Soepeler overleg met bonden of de OR.

## Onze ervaring

Ook bij harmonisatie hanteren we onze ontwerpaanpak, zie ook ons stappenplan.

Wij hebben diverse (vaak complexe) harmonisatie opdrachten uitgevoerd, onder meer bij:

- OCLC
- CNV Connectief
- ANWB Reizen
- Sentia
- Randstad Groep Nederland (adviseur bijzondere OR)
- IPO
- Provincie Groningen
- GGN
- De Heus Voeders
- ABN AMRO Hypotheken Groep
- HJ Heinz

Daarnaast hebben we harmonisaties gedaan bij outsourcing, bijvoorbeeld voor Randstad (in opdracht van de OR) en voor verschillende bedrijfsonderdelen van ABN AMRO.

Ook zijn harmonisaties uitgevoerd als onderdeel van een sociaal plan, zoals bij:

- Provincie Gelderland
- ProRail
- Stadsregio Arnhem Nijmegen
- ABN AMRO

## Vragen

Heeft u vragen naar aanleiding van dit paper, neemt u dan contact met ons op.

Peter van Delden

December 2017 / mei 2019