



### Behoud van werkgelegenheid in de sector

- Redenen voor kostenbeheersing:**
- Maatschappelijke verplichting
  - Helpt uitbesteden werk voorkomen

Vakbonden en OR'en zien met lede ogen aan dat er de laatste jaren steeds meer werk wordt uitbesteed in de watersector. Dit proces moet waar mogelijk een halt toegeroepen worden. Er zijn verschillende redenen om werk uit te besteden, bijvoorbeeld omdat je een specialisme niet vaak genoeg nodig hebt om het in eigen huis te kunnen houden. Minder specialistisch werk wordt echter ook uitbesteed. Dan is vaak de reden dat een ander bedrijf het goed en toch goedkoper kan doen. Werkgevers vinden dat wanneer eigen medewerkers werkzaamheden uitvoeren, dit niet (veel) méér mag kosten dan wanneer een ander bedrijf dat doet.

Waterbedrijven zijn monopolist, de consument kan zijn leverancier niet kiezen. Dat schept de verplichting om de kosten in de hand te houden. Dat betekent dus ook, dat je niet tot in lengte van jaren hogere lonen dan elders mag betalen voor vergelijkbare werkzaamheden. Bovendien, pas als we marktconform betalen kan een zuivere afweging tussen zelf doen of uitbesteden worden gemaakt, en daarmee kan de concurrentie om het werk worden aangegaan. Door de uitstekende garantieregeling zal het trouwens nog vele jaren duren eer onze salarissen marktconform zijn. Pas als de huidige werknemers het bedrijf verlaten (door pensionering, een andere baan etc.) en nieuwe medewerkers worden ingeschaald volgens het nieuwe beloningssysteem, worden de effecten zichtbaar.

Een CAO-akkoord dat zich niet alleen op goede arbeidsvoorwaarden nu richt, maar ook marktgericht wil zijn? Hebben wij met een markt te maken? We zijn toch monopolist? Dat klopt, maar toch hebben we wel degelijk te maken met concurrentie op verschillende gebieden: om het werk, om de klant én om de werknemer. We kunnen onze ogen er niet voor sluiten, dat de maatschappij om ons heen is veranderd. Als branche worden we steeds meer getoetst aan onze omgeving (benchmark-onderzoeken. Klanten worden mondiger en verwachten meer van ons. Commerciële bedrijven bouwen een sterke positie op door zich te specialiseren op een deel van ons werk (aannemerij, call centers, industriewater etc.). Daar moeten we met een toekomstgerichte CAO op inspelen.

In het akkoord, dat de CAO partners nu hebben afgesloten (het zogeheten 'onderhandelaarsakkoord') is een goed evenwicht gevonden tussen de heel directe belangen van de huidige werknemers (waaronder een ijzersterke garantieregeling en veel ruimte voor persoonlijke ontwikkeling) en de belangen op wat langere termijn: een economisch gezonde bedrijfstak, die zijn werknemers moderne, marktgerichte arbeidsvoorwaarden en ont-plooiingsmogelijkheden biedt. Daarom is deze CAO een toekomst-

gerichte CAO.

#### Wat is nieuw in dit akkoord?

- loonlijn ligt hoger
- persoonlijke inschaling mogelijk
- bedoeling POP's verduidelijkt

Dit zijn de voornaamste punten. Meer hierover leest u in deze krant. De volledige teksten van het akkoord kunt u vinden op het intranet van uw bedrijf. Het onderhandelaarsakkoord wordt nu voorgelegd aan de leden van de vakorganisaties.

### In deze krant:

#### Pagina 1

- Nieuw akkoord
- Watersector blijft aantrekkelijke sector
- Behoud van werkgelegenheid

#### Pagina 2

- Wat is marktconform belonen
- Transparantie vergroot
- Concurrentie om de zakelijke klant
- Salarisschalen bij nieuwe loonlijn

#### Pagina 3

- Eigen budget voor POP
- Belang CAO voor werknemers
- Persoonlijke inschaling mogelijk

#### Pagina 4

- Nieuwe referentiefunctie-matrix
- IJzersterke garantieregeling

### Watersector blijft een aantrekkelijke sector

- Een marktconforme loonlijn schept mogelijkheden voor aansluiting op modern personeelsbeleid
- Maatwerk in arbeidsvoorwaarden, meer toegesneden op wensen van medewerkers in verschillende levensfasen
- Ruimte voor beloning individuele prestaties
- Doorstroming, gezondere leeftijdsopbouw

Onze concurrentiepositie op de arbeidsmarkt moet worden bewaakt om de juiste mensen te kunnen aantrekken. Daarom willen we dat de watersector een aantrekkelijke werkgever is en blijft. Dat doen we door weliswaar niet het hoogste, maar wel een goed salaris te bieden, dat samen met de secundaire arbeidsvoorwaarden een aantrekkelijk pakket vormt. Door een goed en modern personeelsbeleid met flexibele arbeidsvoorwaarden te voeren komen we tegemoet aan individuele wensen van medewerkers. We besteden veel aandacht aan loopbaanontwikkeling. In dat kader bieden Persoonlijke Ontwikkelings Plannen aan de werknemers veel verschillende mogelijkheden.

#### Nieuwe indeling functies en loonlijn

Het voorliggende onderhandelaarsakkoord is een gevolg van de afspraak die bonden en werkgevers gemaakt hebben in de CAO 2003, om gedurende de looptijd van die CAO een centrale, marktgerichte loonlijn te ontwikkelen die aansluit bij het gewenste kwaliteitsniveau in de sector. Een loonlijn is de lijn die je krijgt door in een grafiek de maxima van de salarisschalen met elkaar te verbinden. De nieuwe loonlijn is ontwikkeld op basis van een vergelijking met andere bedrijven (de referentiemarkt) en de nieuwe indeling van functies, de referentiefunctie-matrix.



## Wat is marktconform belonen en hoe wordt dat vastgesteld?

**Marktconform belonen vereist gedegen onderzoek: wat betaalt men op de markt voor vergelijkbare functies? Daarvoor is nodig:**

- Een goede beschrijving van kenmerkende functies in onze sector
- Een vergelijking met gelijksoortige functies in andere bedrijven

De keuze van een nieuwe loonlijn is voorbereid door een projectgroep, bestaande uit hoofden P&O en leden van het OR-Platform. Zij hebben een dertigtal referentiebedrijven geselecteerd uit vijf sectoren, die werkzaamheden uitvoeren die wij ook verrichten: aannemerij, laboratoria, call centers, installatiebedrijven en ingenieursbureaus. De lonen uit deze bedrijven zijn vergeleken met de onze. Wanneer je de beloningen van de 30 bedrijven rangschikt naar de hoogte, zit er eentje in het midden. Dat wordt de mediaan genoemd. Uit de vergelijking bleek dat in de watersector nu soms wel 40% meer betaald wordt dan deze mediaan aangeeft, vaak als gevolg van garanties uit het verleden. Met de nieuwe loonlijn voor de watersector gaan we in de laagste schalen 13,4% boven deze mediaan zitten, aflopend naar minus 0,5% voor de hoogste schaal. Met deze loonlijn zitten we op alle schaalniveaus op of boven de mediaan van de algemene markt, dat wil zeggen van de driehonderd bedrijven uit allerlei sectoren die in de databank van salarisadviesbureau Hay zijn opgenomen.

Bij de keuze van de loonlijn zijn de gevolgen van te hoge of te lage salarissen tegen elkaar afgewogen. Als we te weinig betalen in onze sector, zullen we moeilijk goed personeel kunnen aantrekken of behouden. Betalen we teveel salaris, dan betalen de klanten een te hoge prijs voor een maatschappelijk product. De werknemers kunnen dan nergens méér verdienen, waardoor er te weinig doorstroming in het bedrijf is. Uitbesteden van werk wordt dan goedkoper en de werkgelegenheid in de sector loopt gevaar. Daarom is een marktconform salarissysteem zowel voor de werknemers als de watersector van belang.

## Transparantie door centrale afspraken vergroot

Jarenlang zijn functiewaardering en loonlijn decentraal geregeld, in overleg met de eigen OR en de lokale vakorganisaties. Een voor de hand liggende vraag is, waarom dat nu anders moet.

Werkgeversvoorzitter Alexander Vos de Wael hierover: 'In de laatste jaren is gebleken dat door de ontwikkelingen in de bedrijfstak het maken van afspraken over beloning en functiewaardering veel complexer werd. Dat vraagt steeds meer kennis en kunde'.

Ook de vakorganisaties willen daarom de krachten bundelen. Joost van Herpen, vakbondsbestuurder: 'Functiewaardering en inrichting van het loongebouw speelt bij meerdere waterbedrijven. Een centrale afspraak is eerlijker en beter beheersbaar, dan wanneer ieder opnieuw het wiel gaat uitvinden.'

WWb-bestuurslid Ed Hulshof: 'De transparantie van één systeem is zowel voor werkgevers als werknemers een groot pluspunt. Het vergemakkelijkt in de toekomst CAO- onderhandelingen en werknemers kunnen zich beter vergelijken met collega's bij andere bedrijven.'



## Concurrentie om de zakelijke klant

**Kostenbeheersing draagt bij aan verbetering van onze concurrentiepositie op de zakelijke markt (industriële bedrijven, midden- en kleinbedrijf, agrarische sector e.d.) Daar heeft de klant namelijk wel alternatieven voor ons leidingwater voorhanden. Behoud van de zakelijke markt is voor veel waterbedrijven van groot belang om voldoende afzet te behouden: zowel voor behoud van werkgelegenheid als ter dekking van de hoge investeringslasten in onze sector.**

Onze concurrentiepositie wordt ondermeer door deze drie factoren bepaald:

**Uren** Hoeveel uren zijn er jaarlijks beschikbaar voor werk? In de watersector worden minder uren per jaar gewerkt dan in andere sectoren, als gevolg van meer verlof, meer opleiding in werktijd. Door de kortere dagenvensters wordt langer werken als overuren uitbetaald.

**Kosten** Loonkosten zijn onderdeel van onze totale kosten. Veel werk wordt in de watersector hoger beloond dan in andere bedrijven die op deelterreinen vergelijkbaar werk doen. Naast het loon komen hier nog bij de kosten van ziektekostenregelingen, pensioen en dergelijke.

**Productiviteit** Hoe efficiënt werken we, hoeveel uren gaan er in een klus zitten? Bij productiviteit gaat het om zaken als bedrijfsprocessen, overhead en de motivatie van medewerkers.

## De bonden komen naar u toe:

Op onderstaande data zullen de bondsbestuurders de leden raadplegen over het voorliggende akkoord.

Wanneer	Hoe laat	waar
09 november	10.00 – 12.00 uur	Waterbedrijf Groningen (voor de mensen uit Groningen, Friesland en Drenthe)
09 november	14.00 – 16.00 uur	Vitens Zwolle (voor de mensen uit Overijssel en Flevoland)
11 november	10.00 – 12.00 uur	Regiokantoor ABVAKABO FNV Weert (voor de mensen uit Brabant en Limburg)
11 november	14.00 – 16.00 uur	Brabant Water Den Bosch (voor de mensen van Brabant Water)
17 november	10.00 – 12.00 uur	Evides Rotterdam (voor de mensen uit Zuid-Holland)
17 november	14.00 – 16.00 uur	PWN (locatie nog te bepalen) (voor de mensen uit Noord-Holland)
18 november	09.30 – 11.30 uur	Vitens Velp (voor de mensen uit Gelderland)
18 november	14.00 – 16.00 uur	Hydron Midden-Nederland, Utrecht (voor de mensen van Hydron Midden-Nederland en Hydron Flevoland)



## Werknemer krijgt eigen budget in Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP)

Voor het eerst wordt in de centrale CAO een budget aan de werknemer ter beschikking gesteld voor zijn ontwikkeling:

- Persoonlijk budget van 15% van een jaarsalaris
- Veel verschillende mogelijkheden voor besteding
- Niet bedoeld als route naar ontslag

In de CAO is overeengekomen dat in elk geval met medewerkers tot 45 jaar een POP wordt afgesproken en – indien zij dat wensen – ook met oudere werknemers. Elke medewerker mag een budget van maximaal 15% van een jaarsalaris besteden aan zijn beroepsmatige ontwikkeling in de komende vijf jaar. Dit recht betekent niet dat iemand die met veel plezier en naar ieders tevredenheid zijn huidige functie vervult en dat wil blijven doen, op de schopstoel komt te zitten. De onderliggende gedachte is wel, dat de medewerkers zich moeten blijven ontwikkelen om de veranderingen in de maatschappij te kunnen blijven volgen. Die groei is goed voor de medewerker én het bedrijf. Het POP biedt veel verschillende mogelijkheden voor ontwikkeling, zowel binnen als buiten het bedrijf. Dit moet uiteraard in goed overleg tussen bedrijf en medewerker afgesproken worden. In een POP worden afspraken gemaakt die kunnen variëren van een opleidingstraject voor een andere functie in het eigen bedrijf tot een startsubsidie

voor iemand die een eigen bedrijf wil beginnen, met allerlei mogelijkheden daar tussen in. Dit POP-budget is extra en komt bovenop de bestaande middelen uit de studiefaciliteiten-regeling.

### Modern personeelsbeleid in ontwikkeling

Onderdeel van het akkoord is de afspraak, dat dit najaar een plan wordt opgesteld om te komen tot een modern personeelsbeleid (ook wel Human Resources Management, HRM, genaamd). Daarbij wordt bekeken welke knelpunten binnen de arbeidsvoorwaarden zich lenen voor een gezamenlijke aanpak in de sector. Hier zullen pilotprojecten voor worden opgezet. In oktober zijn alle directeuren en hoofden P&O bijeen geweest om hierover van gedachten te wisselen. Aan de conferentie is ook een bijdrage geleverd door het OR-Platform en landelijke vakbondsbestuurders. De ideeën worden nu uitgewerkt en zijn basis voor verdere afspraken bij de CAO 2005.

### Gebruikte begrippen

**Loonlijn** De lijn die je krijgt als de maxima van de salarisschalen met elkaar verbonden worden.

**Referentiefuncties** Om functies in onze sector te kunnen vergelijken met functies elders, is een aantal referentiefuncties geselecteerd en algemeen beschreven. De andere functies in de watersector worden aan de hand van de referentiefuncties vergelijkenderwijs ingedeeld.

**Referentiefunctiematrix** Een schema waarin de functies naar zwaarte zijn gerangschikt en logisch ten opzichte van elkaar zijn geplaatst.

**Differentiërende factor** Er kan reden zijn om een functie voor een bepaalde medewerker een schaal hoger of lager in te delen: wanneer bijvoorbeeld verantwoordelijkheid, zelfstandigheid, omvang of complexiteit afwijken van wat normaal bij de betreffende functie verwacht mag worden.

## Instroom, doorstroom, uitstroom

In de bedrijven wordt een gezonde leeftijdsopbouw nagestreefd. Enerzijds gaan er nu en in de toekomst (te)veel mensen tegelijkertijd weg. Daardoor verdwijnt veel vakkennis. Anderzijds heeft de sector in het kader van vernieuwing behoefte aan de inbreng van jonge mensen. Een flexibeler stelsel van arbeidsvoorwaarden kan de aantrekkelijkheid van de sector en daarmee de concurrentiepositie op de arbeidsmarkt versterken.

Een deelnemer aan de toogdag in september 2003 maakte de vergelijking met een waterleiding: 'de in- en uitstroomopening moeten even groot zijn, anders komt de waterstroom onvoldoende op gang. En onvoldoende doorstroom in de leiding, zo weten we in waterleidingland, leidt tot kwaliteitsverlies van het product'.

3

## Belang werknemers bij deze CAO

**Duidelijkheid en transparantie** Duidelijkheid over eigen beloning in verhouding tot de markt. Sterke verschillen in beloning tussen de waterbedrijven worden opgeheven. Een functionaris bij waterbedrijf A zal (in dezelfde functie) in de toekomst bij waterbedrijf B hetzelfde ingedeeld en gewaardeerd worden.

**Keuzevrijheid** Deel werknemers heeft behoefte aan arbeidsvoorwaarden op maat / ruimte voor individuele prestaties. We scheppen kaders voor modern personeelsbeleid.

**Carrière perspectief** Een gezonde mate van doorstroming bevordert de kansen van de medewerkers op andere functies in het bedrijf. Arbeidsvoorwaarden geen 'gouden kooi'. Instroom nieuwe mensen brengt nieuw élan, inspirerend voor alle medewerkers.

**Werkgelegenheid** Behoud werkgelegenheid in de waterbedrijven, om sterke waterbedrijven te houden. Loonkosten mogen niet de drijfveer zijn om uit te besteden.

## Salaristabel

Groep	Minimum per jaar in €* per jaar	Maximum per jaar in €* per jaar	Wrm in € in €	Verskil WWb-maximum met Wrm mediaan %
B	16.804	19.526	17.215	13,4%
C	16.804	20.926	18.657	12,2%
D	16.825	22.434	20.210	11,0%
E	18.360	24.479	22.318	9,7%
F	20.217	26.956	24.870	8,4%
G	22.559	30.079	28.088	7,1%
H	25.224	33.632	31.749	5,9%
I	26.482	37.831	36.076	4,9%
J	29.723	42.461	40.847	4,0%
K	33.567	47.953	46.506	3,1%
L	38.240	54.629	53.385	2,3%
M	43.818	62.597	61.595	1,6%
N	50.451	72.072	71.359	1,0%
O	58.591	83.702	83.342	0,4%
P	68.616	98.023	98.098	-0,1%
Q	80.676	115.251	115.850	-0,5%

\* Het jaarsalaris is inclusief 8% vakantiewetuitkering en 2,5% eindejaarsuitkering. Het maandsalaris wordt verkregen door het jaarsalaris te delen door 13,284 (12 x 1,08 x 1,025 = 13,284)

## Persoonlijke inschaling mogelijk

Invoering van het nieuwe salarissysteem betekent dat veel mensen te maken zullen krijgen met de garantieregeling, waardoor zij er niet op achteruit gaan. Het staat de bedrijven vrij om in overleg met de OR deze zittende werknemers in een salarisschaal in te delen, die past bij hun oude salaris en perspectief (de persoonlijke inschaling genaamd). Dit zal mede afhankelijk zijn van de mogelijkheden van het administratieve systeem. Feitelijk verandert er dan voor de zittende werknemers niets.



## IJzersterke garantieregeling

- Alle zittende werknemers behouden huidige salaris
- Ook perspectief en gemaakte afspraken blijven van kracht
- Toeslagen en uitkeringen gebaseerd op huidige salaris

Marktconform belonen wil zeggen, dat een werknemer in de watersector ongeveer dezelfde beloning moet krijgen als dat hij elders voor dat zelfde werk zou krijgen. Dat betekent dat er voor veel medewerkers een verschil ontstaat tussen het salaris dat ze nu krijgen en het salaris dat er in het nieuwe systeem uit rolt. Dat is een logisch gevolg van het gegeven, dat in onze sector nu flink beter wordt betaald dan bij bedrijven in onze referentiemarkt. Ook wanneer we de nieuwe salaris-tabel vergelijken met de algemene markt, zitten we daar over de hele linie nog boven.

Maar het is niet de bedoeling dat onze huidige werkne-

mers er op achteruit gaan. Na stevige discussie zijn werkgevers en vakbonden het namelijk eens geworden over een volledige garantieregeling voor alle huidige werknemers. Dit ondanks het gegeven dat veel mensen het in de huidige tijd eigenlijk niet meer vinden passen om een volledige garantie - inclusief het perspectief tot het eind van de salarisschaal - te bieden aan jonge, net ingestroomde werknemers die zich nog moeten bewijzen. Met deze garantieregeling is een enorm bedrag gemoeid. Voor de vakbonden was zo'n regeling echter absoluut voorwaarde om tot één centraal loongebouw te kunnen komen.

Garantieafspraken - ook ten aanzien van een eventueel perspectief - die in het verleden zijn toegekend én vastgelegd in individueel gemaakte afspraken (in het persoonsdossier) worden volledig nagekomen. Promoties zullen als gevolg van de garantieregeling niet altijd meer leiden tot een hogere salarisschaal. Wel ontvangt de werknemer een extra maandsalaris als stimulans bij het begin van de nieuwe, hogere functie. Alle uitkeringen, zoals eindejaars- en vakantieuitkering, worden gebaseerd op het salaris dat een medewerker daadwerkelijk ontvangt, nu en in de toekomst. Ook het uurloon voor overwerk wordt daarvan afgeleid.

## Nieuwe referentiefunctiematrix van eigen bodem

Opgesteld door eigen mensen uit de sector, van P&O-afdelingen en uit OR'en:

- Kennis van ons werk en onze bedrijfstak
- Met ondersteuning van extern bureau Hay: kennis van functiewaardering en loonlijnen in veel branches
- Eerlijker en transparanter

Om alle functies in de bedrijven te kunnen indelen is er een systeem van vergelijkbare functies opgesteld, de referentiefunctiematrix. Een referentiefunctie is als het ware een kapstokje, waar andere functies aan 'opgehangen' kunnen worden, want er zijn natuurlijk veel meer functies in de sector dan de 47 omschreven referentiefuncties. De beloning in de sector wordt ook eerlijker en duidelijker wanneer er nog maar één systeem wordt gehanteerd. Een nieuwe 'medewerker onderhoud' bij productie & distributie in waterbedrijf X wordt dan namelijk hetzelfde ingedeeld en gewaardeerd als een medewerker in waterbedrijf Y, als de functies tenminste onder dezelfde functiebeschrijving vallen. Nu bestaan er nog flinke verschillen in beloning tussen de bedrijven.

## Colofon

Uitgave



Utrechtseweg 310

Postbus 9009

6800 DL Arnhem

T (026) 356 33 52

F (026) 351 57 75

E info@wwb.nl

### Tekst

Couwenberg Strategische  
Beleidsondersteuning, Utrecht

### Foto's

Marco Harzing, Martin Droog,  
Ger Ekkelmans, Bert Andree en  
Arie Graus

### Tabel / matrix

Hay Group, Zeist

### Vormgeving

Rob van der Loos, Lichtenvoorde

4

	1. Grondstof & Natuur	2. Engineering	3. Productie & Distributie	4. Klantadvies & Service	5. Kwaliteit & Milieu	6. Inkoop & Logistiek	7. Financieel Economische Zaken	8. Informatisering & Automatisering	9. Personeel & Organisatie	10. Facilitaire & Interne Zaken	11. Overige Staf
Q											
P			Directeur Bedrijfsvoering 11.00.000								
O											
N			Manager Productie 11.00.000				Manager Financiën 11.00.000				
M											
L		Projectmanager Engineering 11.00.000					Hoofd Financieel Economische Zaken 11.00.000	Hoofd Informatievoorziening 11.00.000			
K											Beleidsmedewerker 11.00.000
J	Procestechnoloog 11.00.000 Hydroloog 11.00.000	Projectleider Engineering 11.00.000		Accountmanager 11.00.000	Kwaliteitsadviseur 11.00.000		Bedrijfs-economisch Medewerker 11.00.000	Informatiearchitect 11.00.000	Personeel & Organisatie Adviseur 11.00.000		Juridisch Adviseur 11.00.000
I			Teamleider Distributie 11.00.000		Hoofdanalist Laboratorium 11.00.000	Inkoper 11.00.000					Communicatie-adviseur 11.00.000
H				Teamleider Klantenservice 11.00.000				Applicatiebeheerder 11.00.000	Salaris-administrateur 11.00.000	Teamleider Facilitaire Zaken 11.00.000	
G	Natuurbeheerder 11.00.000	Werkvoorbereider 11.00.000	Procesoperator 11.00.000 Technicus Productie 11.00.000	Inspecteur 11.00.000	Analist Laboratorium 11.00.000		Medewerker Financiële Administratie 11.00.000	Medewerker Servicedesk ICT 11.00.000			
F		Werktuigbouwkundig Tekenaar 11.00.000		Medewerker Klantenservice 11.00.000		Medewerker Inkoop 11.00.000				Medewerker Facilitaire Zaken 11.00.000	Afdelings-secretaresse 11.00.000
E			Monteur Distributie 11.00.000		Monstrememer 11.00.000				Medewerker-Personeelsbeheer 11.00.000		
D	Medewerker Terreinbeheer 11.00.000		Medewerker Onderhoud 11.00.000	Medewerker Incasso 11.00.000		Medewerker Magazijn 11.00.000				Receptionist 11.00.000	
C				Meteropnemer 11.00.000						Medewerker postkamer 11.00.000	
B											

## Referentiefunctie-matrix