

ING Verzekeren/IM: in recordtijd naar een nieuwe cao

Samen keuzes maken in plaats van onderhandelen

'Of jullie elkaar nu knuffelen of de hersens inslaan, voor mij is belangrijk wat er onder aan de streep overblijft', zei een werknemer van ING Verzekeren tegen de cao-onderhandelaars van ING Verzekeren/Investment Management. De nieuwe cao is een succes geworden. Ze kwam niet alleen op innovatieve wijze en in recordtijd tot stand, maar is ook inhoudelijk vernieuwend.

TEKST: BERBER BIJMA, FOTO'S: JEROEN POORTVLIET



Genomineerd: Moderne werkgever 2011

ING Verzekeringen/IM is genomineerd voor de Prijs voor modern werkgeverschap 2011. De prijs is bestemd voor succesvolle bedrijven die zich onderscheiden door modern en vooruitstrevend HR-beleid. De prijs wordt uitgereikt op de HR-trenddag op 26 januari te Nijkerk. Andere genomineerden zijn The Greenery en Hampshire Hospitality.

Het was onmogelijk om niet te weten dat er een nieuwe cao in de maak was bij ING Verzekeren/Investment Management (IM). Enquêtes op intranet, *roadshows* op verschillende locaties en een flyeractie in de entreehal van het hoofdkantoor van Nationale Nederlanden in Den Haag: 'Kom naar de cao-bijeenkomst'. Vanaf het begin zijn alle lagen van het personeel betrokken geweest bij de nieuwe cao, vertelt Jan Jaap Krijtenburg, manager compensation and benefits bij ING Verzekeren/IM. Die cao kwam niet alleen op bijzondere wijze tot stand, maar is ook inhoudelijk vernieuwend en bovendien: compact en goed leesbaar. Veel zaken zijn niet dichtgetimmerd, maar worden aan het overleg tussen medewerker en leidinggevende overgelaten. De cao gaat uit

van volwaardige, evenwichtige arbeidsrelaties. Daarom is er in de cao ook volop aandacht voor het nieuwe werken. Het Haagse kantoor wordt daar alvast op aangepast, de ene na de andere verdieping ondergaat een metamorfose. Series eenvormige werplekken maken plaats voor ruimtes met diversiteit. Een zogeheten aanlandtafel voor wie hooguit een paar uurtjes op kantoor langskomt, eenpersoonskamers (met deels glazen muren) voor wie geconcentreerd wil werken, ronde vergaderplekken met hoge, geluiddempende rugleuningen, een paar lange banken en een aantal gewone werplekken. Alles in frisse kleuren, waaronder uiteraard het oranje van Nationale Nederlanden.

HAAST

De nieuwe cao, die op 1 januari 2012 ingaat, was afgelopen zomer al rond. Er

was haast geboden vanwege de verzelfstandiging van het verzekeringsdeel van ING. De splitsing tussen bank en verzekeraar was een van de voorwaarden voor de staatssteun van 2008/2009. Sinds 1 januari 2011 is ING Verzekeren/IM – voor 80 procent bestaand uit Nationale Nederlanden – los van ING Bank. In 2011 hanteerden bank en verzekeraar nog dezelfde cao, maar vanaf 2012 heeft ING Verzekeren/IM dus een eigen cao. Om het HR-systeem tijdig in te kunnen richten, moest het akkoord er voor 1 juli 2011 liggen. Dat lukte op de dag af. Er was een complicerende factor: de cao was niet alleen voor ING Verzekeren bestemd, maar ook voor ING Investment Management. ING Verzekeren is, met Nationale Nederlanden als grootste onderdeel, gericht op de Nederlandse markt. ING IM opereert op de internationale markt en bestaat voor ongeveer



Jan Paauw

is senior adviseur
arbeidvoorwaarden en
arbeidsverhoudingen.



Co-creatie en synergie

Werkgeversvereniging AWWN is vanaf het begin bij het cao-traject van ING Verzekeren/IM betrokken geweest. AWWN-adviseurs hielden onder meer interviews met de directies van Nationale Nederlanden en ING Investment Management om hun visie op de nieuwe cao helder te krijgen. Senior adviseur Jan Paauw was lid van het cao-kernteam. Hij en zijn collega's participeerden ook in drie van de vier themagroepen en adviseerden bij de ontwikkeling van het nieuwe beloningsmodel en het persoonlijk keuzebudget. Voor en tijdens de onderhandelingen verzorgde AWWN twee delegatietrainingen. Paauw onderstreept dat de goede verhouding met de vakbonden vruchten heeft afgeworpen. 'Zoals hier gaat het niet vaak. Er was niet alleen sprake van co-creatie, maar ook van synergie. Mede door het strakke tijdschema kwamen er ongekende energie en productiviteit boven drijven. Met bijzonder resultaat: volwaardige arbeidsverhoudingen en een nieuwe beloningssystematiek voor variabel belonen. De matiging in variabel belonen en de systematiek die nadruk legt op collectieve doelen zoals klanttevredenheid, passen in deze tijd.'

een kwart uit buitenlandse werknemers. ING IM heeft nog geen 1.000 medewerkers in Nederland, ING Verzekeren heeft er 7.000. De bedoeling was een cao te ontwerpen waarmee beide bedrijven, ondanks hun verschillen in grootte, cultuur en beloningsstructuur, uit de voeten konden. Ook dat is gelukt, stelt Krijtenburg tevreden vast. Hij vond de totstandkoming van de cao spannend tot het eind. 'Het proces tussen ING en vakbonden kan wel een tien met een griffel verdienen, maar zou het eindresultaat ook goed zijn? Zoals een van de medewerkers tijdens de roadshow zei: 'Of jullie elkaar nu knuffelen of de hersens inslaan, voor mij is belangrijk wat er onderaan de streep overblijft'. Maar we zijn er uitstekend uitgekomen. Beter dan wie ook had verwacht.' Een enquête heeft uitgewezen dat negen van de tien medewerkers tevreden zijn over het proces én het eindresultaat. Dat is volgens Krijtenburg vooral te danken aan de goede arbeidsverhoudingen. 'Een eigen cao was niet alleen noodzaak, maar ook een kans. Het gaf ons de gelegenheid onze eigen, nieuwe identiteit in een cao te vertellen. Wij hebben in het najaar van 2010, toen we

met de vakbonden om tafel zaten voor regulier overleg, besloten om in overleg een arbeidsvoorwaardenpakket op te stellen dat past bij onze bedrijfscultuur en de goede arbeidsverhoudingen. *From scratch*, en met volledige transparantie over de wederzijdse belangen. Zo'n proces kun je alleen ingaan als de arbeidsverhoudingen goed zijn.'

UITRUILMOGELIJKHEDEN

Ter voorbereiding op de onderhandelingsfase werden in het

AWVN-manifestafette 2011-2012

ING Verzekeren/IM was de eerste die het stokje van de AWWN-manifestafette 2011-2012 opnam en overdroeg. Dat gebeurde tijdens het AWWN-jaarcongres in oktober. Het stokje maakt de komende tijd een rondgang langs bedrijven die het begin januari 2011 gepubliceerde *Sociaal manifest* in de praktijk brengen – bedrijven die de mening van sociale partners delen dat mensen het verschil maken en dat goede arbeidsverhoudingen van groot belang zijn om groei te realiseren. 'Het *Sociaal manifest* bestond nog niet toen wij met de eerste besprekingen begonnen, maar als je het leest, blijkt vrijwel alles wat erin staat op ons van toepassing', zegt Jan Jaap Krijtenburg van ING Verzekeren/IM. Hij gaf het stokje op het jaarcongres door aan Paul Hermans van Xerox Venray en zegde daarmee toe de ervaringen bij ING Verzekeren/IM te delen met Xerox. 'Wat ik hen vooral wil meegeven: weet wat je wil en wat je belangen zijn, maar timmer de boel niet dicht. Hou ruimte en haal input op bij de mensen om wie het echt gaat. Daarmee zorg je ervoor dat de uitkomst wordt gedragen. Ieder bedrijf moet op zoek naar z'n eigen *Mission Impossible* en *Perfect Storm*.'

voorjaar groepen geformeerd die vier thema's inhoudelijk verkenden: vakmanschap & ontwikkeling, maatwerk, performance management & belonen en echte sociale partners. In die thema's kwamen, zo was uit de eerste verkennende gesprekken gebleken, de belangen en prioriteiten van werkgever en werknemers samen.

De themagroepen inventariseerden in acht weken voor elk van die onderwerpen de wensen en mogelijkheden. 'Daarmee had de toets op veel onderwerpen al plaatsgevonden', zegt Krijtenburg. 'We wisten na die acht weken bijvoorbeeld dat medewerkers goede, vaste beloning belangrijker vinden dan een systeem voor variabele beloning. Daardoor zagen we meteen uitruilmogelijkheden voor de latere onderhandelingen.'

Na de inventarisatie volgden twee weken radiostilte waarin bonden en werkgever alle informatie doornamen en intern bespraken. Daarna kon het onderhandelen beginnen. Krijtenburg: 'De term onderhandelen vonden we eigenlijk niet passend. We spraken liever van samen keuzes maken. Tegelijkertijd ontkwamen we er niet aan om onderwerpen die echt ingrijpen in het inkomen van de medewerkers, op het scherpst van de snede te bediscussiëren en – zo je wilt –

Als de klant niet tevreden is of als het bedrijfsresultaat tegenvalt, delen we die pijn met z'n allen



Jan Jaap Krijtenburg

uit te onderhandelen. Wat hierbij enorm heeft geholpen, is dat je dat doet in een gedeelde context en met respect voor ieders belangen.'

Tijdens de onderhandelingsfase legden de themagroepen de wensen van werkgever en bonden naast elkaar. Over meer dan de helft van de onderwerpen bleek bij voorbaat overeenstemming te zijn. 'De rest hebben we geagendeerd en in de weken tot de deadline één voor één weggewerkt.'

KEUZE BUDGET

Een van de onderdelen van de nieuwe cao is een persoonlijk keuzebudget (pkb), dat een kwart van het salaris uitmaakt. Het pkb is opgebouwd uit de vakantietoelage en de dertiende maand, de waarde van de bovenwettelijke vakantie-uren en de levensloopbijdrage. Op individuele basis kan het pkb eventueel verhoogd worden met de waarde van gegarandeerde extra bovenwettelijke vakantie-uren en persoonlijke toeslagen. Iedere medewerker mag het pkb naar keuze inzetten voor bijvoorbeeld extra vakantiedagen of fiscaal vriendelijke doelen. Het pkb maandelijks laten uitkeren, kan ook.

Een opvallende verandering is het systeem van variabel belonen. Het variabele deel wordt een kleiner deel van het totale loon. Bovendien wordt de extra verdienste die bovenop het vaste salaris komt, niet alleen afhankelijk van de eigen prestatie van de medewerker, maar ook van de tevredenheid van de klanten én het financiële resultaat van het gehele bedrijf.

Krijtenburg: 'De belangen van medewerker, werkgever en klant komen alle drie terug in de variabele beloning. Als de klant niet tevreden is of als het bedrijfsresultaat tegenvalt, delen we die pijn met z'n allen. Ook dat hoort bij volwaardige arbeidsrelaties.' ■

WERK
GEVEN
NUMMER 1

10|11