

Eén organisatie, één taal

In nauwe samenwerking met FME en de vakbonden heeft Heerema Fabrication Group (HFG) in Zwijndrecht een geharmoniseerd en modern arbeidsvoorwaardenpakket in elkaar gesleuteld. Baanbrekend is een variabele en prestatieafhankelijke looncomponent.

TEKST: ERIC PANHUIS || BEELD: TON VAN ZEIJL, HFG

De wens om te komen tot een geharmoniseerd pakket ontstond in 2005, toen HFG besloot niet langer als een verzameling aparte ondernemingen door het leven te gaan, maar als één bedrijf met verschillende onderdelen. “We wilden verder expanderen. Daarbij was het noodzakelijk ons te manifesteren als ‘One HFG’. Dat kan alleen als van boven tot beneden alles is geharmoniseerd. Anders is bijvoorbeeld alleen al het uitwisselen van personeel problematisch”, aldus financieel directeur Arend Drenthe.

Dat liet zich vooral voelen in de onderlinge relatie tussen de HFG-productielocaties in Vlissingen en Zwijndrecht. Beide maken al vijftien jaar deel uit van hetzelfde concern, maar leidden tot dusverre een nogal onafhankelijk bestaan van elkaar, inclusief verschillende

functiewaarderingssystemen. Die moesten worden omgebouwd tot één model voor functieomschrijving en -waardering, loopbaanontwikkeling en beloning.

Volgens HR-manager Annemarie Geysen is dat gelukt. “Het gehele bedrijf - niet alleen in Nederland, maar ook de werkmaatschappijen in Engeland, de Verenigde Staten en Polen - spreekt op HR-gebied nu één taal. Daarmee maken we een enorme sprong voorwaarts, want HR-beleid raakt de systemen, de processen, de medewerkers en de kwaliteit van het werk dat zij leveren. Voor het aantrekken en behouden van mensen is een modern arbeidsvoorwaardenpakket en een transparant functiewaarderingssysteem belangrijk. Op de arbeidsmarkt is het nog altijd vechten om goede technici, ook voor ons.”



Heerema Group ontwerpt, bouwt, transporteert, installeert en ontmantelt offshore constructies voor de olie- en gasindustrie. Het internationaal opererende bedrijf bestaat uit twee divisies en is opgericht in 1948. Het telt wereldwijd meer dan tweeduizend medewerkers. Bij HFG werken momenteel zo'n duizend mensen, van wie 500 in Nederland.



“We hebben een half jaar met de bonden onderhandeld. Het was een delicaat proces, met constructieve gesprekken die vaak op het scherpst van de snede werden gevoerd, vertellen Arend Drenthe en Annemarie Geysen respectievelijk CFO en HR-manager van HFG.”

Afscheid

In het nieuwe model heeft HFG afscheid genomen van de traditionele periodieken die medewerkers elk dienstjaar van een beetje meer salaris verzekerden. “In deze tak van de industrie is dat model nog zeer gangbaar, maar wij kregen steeds meer signalen dat lang niet iedereen daar tevreden over was”, aldus Annemarie Geysen. Vervolgens hebben wij het initiatief genomen om een systematiek te ontwikkelen waarin deels wordt betaald naar prestatie.”

Zij noemt het “zeer bijzonder” dat de medewerkers zelf aangaven voorkeur te hebben voor een model waarin sprake is van een basisloon dat wordt aangevuld met een variabel deel, afhankelijk van de eigen prestatie. Dit ‘pay for performance’-systeem was er al voor het boven-CAO personeel en geldt nu binnen de gehele onderneming. De variabele beloning valt in twee componenten uiteen: één deel is afhankelijk van de prestatie van het bedrijf, het andere van de individuele medewerker.

Dit laatste is “een hele spannende”, zegt Arend Drenthe. “Er hoort namelijk een goede beoordeling bij door de leidinggevenden. In dat verband start intern een driejarig

De ‘tree’ onderdeel van een offshore platform, gaat naar zijn eindbestemming.



opleidingsprogramma en komen er meet-instrumenten. Mensen worden straks niet alleen beoordeeld aan de hand van de manier waarop ze hun functie invullen, maar ook op basis van afgesproken doelstellingen over werk en ontwikkeling én de zogeheten reputation-drivers, de gedragskenmerken die de bedrijfscultuur weerspiegelen.”

Huiverig

Eindresultaat is dat iemand die beter presteert dan zijn collega meer loon krijgt. Vooral dat aspect maakte de bonden heel huiverig, vertelt Annemarie Geysen.

“De kritische succesfactor is hoe managers met het systeem omgaan. We hebben een half jaar met de bonden onderhandeld. Het was een delicaat proces, met constructieve gesprekken die vaak op het scherpst van de snede werden gevoerd. Maar we hebben een mooi resultaat geboekt en we zijn er trots op dat de bonden ons uiteindelijk het vertrouwen hebben gegeven. Bert Houtman van FME heeft ons hierin fantastisch ondersteund en gecoacht.”

Volgens haar manifesteert HFG zich met het nieuwe pakket als voorloper onder de bedrijven in de branche. “Dat past ook wel een beetje bij ons. Wij zijn toch al een bedrijf dat zich met vaak op onontgonnen terrein begeeft. Dat sluit aan op de mentaliteit binnen dit bedrijf: nadenken, doen en oplossen. Als we onderweg proble-

De kritische succesfactor is hoe managers met het systeem omgaan”

men tegenkomen, zoeken we uit hoe het zit. We gaan zo creatief en pragmatisch mogelijk te werk. Die houding is een belangrijke aanjager voor vernieuwing.”

Op diezelfde manier gaat HFG ook de problemen op de arbeidsmarkt te lijf. Om het tekort aan goede lassers op te lossen, heeft het bedrijf enkele tientallen Poolse technici in dienst genomen. Die ingreep werd gekoppeld aan de opening van een eigen, kleine productielocatie in Polen. De Poolse medewerkers werken afwisselend vier weken in Nederland en vier weken in hun eigen land, waardoor ze regelmatig bij hun gezin kunnen zijn.

“HFG kiest in alles voor de lange termijn. Dit hoort daarbij”, zegt Arend Drenthe. “Op deze manier hopen we deze mensen langer aan ons te binden. Ze behoren tot de vaste medewerkers, worden zowel hier als in Polen conform CAO betaald, ontvangen hier alle buitenlandtoeslagen en hebben goede loopbaanvooruitzichten. Voor beide partijen een prima oplossing. Iedereen vindt het prachtig en er is geen consultant aan te pas gekomen. Opgelost in de stijl van dit bedrijf: creatief en pragmatisch.”

De medewerkers gaven zelf aan voorkeur te hebben voor een basisloon dat wordt aangevuld met een variabel deel, afhankelijk van de eigen prestatie.

