



BANDBREEDTE STELSEL

PROJECTORGANISATIE BETUWERROUTE

Herijking van de systematiek van prijsvorming bij de inhuur van
arbeid

opgesteld door	kenmerk	versie	datum
Ron Maseland	BR/HRM/RM/606219	1	18 maart 2004

bijlage(n)	status	geautoriseerd door/paraaf
Overzicht PoBr Bandbreedtes 2004	Definitief	

niets uit dit werk mag worden
verveelvoudigd en/of openbaar
gemaakt worden door middel van
druk, fotokopie of op welke andere
wijze dan ook, daaronder mede
begrepen gehele of gedeeltelijke
bewerking van het werk, zonder
voorafgaande schriftelijke
toestemming van de
Projectorganisatie Betuweroute.

Projectorganisatie Betuweroute afdeling Personeelszaken

Arthur van Schendelstraat 670
3511 MJ Utrecht

Postbus 2484 (2.040)
3500 GL Utrecht

t +31 30 239 84 08
f +31 30 239 86 08



inhoud

1. Inleiding
2. Prijsvorming
3. Loongebouw
4. Functiegebouw
5. Prijsindex PoBr
6. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

1 Inleiding

Ten behoeve van de inhuur van arbeidscapaciteit via detachering wordt reeds geruime tijd gewerkt met het bandbreedtestelsel PoBr. Dit stelsel dient als richtsnoer ter bepaling van de hoogte van tarieven waarmee de A-kosten gereguleerd en beperkt kunnen worden

Door de tijd heen hebben zich tal van ontwikkelingen voorgedaan met effecten op het stelsel waardoor er uiteindelijk een onoverzichtelijk, onsamenhangend en onbeheersbaar geheel is ontstaan.

Zo bleek er sprake te zijn van een groot aantal *overschrijdingen* van de bandbreedte. Als reden hiervoor werden meerdere oorzaken genoemd zoals schaarste op de arbeidsmarkt, niet marktconformiteit van het stelsel, ontbreken van effectieve sturing op de A-kosten, ontbreken van (intrinsieke) focus op noodzaak van kostenbeheersing en last but not least meer dan voldoende budgettaire middelen.

Daarnaast breidde het aantal *nieuwe functies* gestaag uit met als gevolg een steeds omvangrijker wordend stelsel wat steeds lastiger te beheersen viel. Hierdoor werden er verschillende tarieven betaald voor qua niveau gelijkwaardige functies omdat door de grote diversiteit aan functiebenamingen de gelijkwaardigheid met andere functies nauwelijks meer te onderkennen viel.

Verder voeren verschillende personen namens de PoBr *prijsonderhandelingen* met de detacheringbureaus zonder dat duidelijk is of ze hiertoe eigenlijk wel bevoegd zijn dan wel in voldoende mate bekend met centrale regelgeving op dit terrein. Dit leidt nogal eens tot verwarring en irritatie tussen partijen en veelal ook tot onnodig hoge tarieven.

Ook het proces van jaarlijkse toekenning van de *PoBr-prijsindex* leidde in een steeds terugkerende regelmaat tot veel discussie, extra werk en inefficiency. Dit was met name het gevolg van het op willekeurige momenten vaststellen van de index door de moederorganisatie met alle administratieve rompslomp van dien. Inmiddels heeft de PoBr dit probleem opgelost door middel van ontwikkeling van een eigen richtlijn waardoor het aanvraag- en toekenningsproces nu probleemloos verloopt.

Door dit alles is langzamerhand wel het besef ontstaan om het gehele stelsel te herijken en er een overzichtelijk en samenhangend geheel van te maken.

2 Prijsvorming

Met het bandbreedtestelsel komt de prijsvorming van tarieven tot stand hetgeen een complex proces is waarbij met veel zaken tegelijk rekening moet worden gehouden. Daarnaast zijn er meerdere aspecten die allen van invloed zijn op het proces van prijsvorming, te weten:

2.1 Marktconformiteit

Regelmatig wordt de marktconformiteit van de PoBr-tarieven ter discussie gesteld. Het tegendeel is echter waar. Ervaringen tot nu toe laten zien dat er wel degelijk sprake is van marktconformiteit blijkt uit het gegeven dat er op de detacheringmarkt nauwelijks problemen zijn om voor de functie geschikte krachten in te huren binnen de daarvoor geldende PoBr-bandbreedtes.

2.2 Systeemhiaten

Het systeem kent daarentegen wel een aantal hiaten. Zo is het niet toegesneden op de inhuur via gespecialiseerde consultancy bureaus. De marktconformiteit van de daar geldende tarieven ligt beduidend hoger dan die in de detacheringmarkt (gemiddeld 20%). Hierdoor wordt al snel het maximum PoBr-tarief overschreden waarmee dit soort overschrijdingen dan ook meteen verklaard is. Het is echter de vraag of het PoBr-systeem hier in zou moeten voorzien omdat het veelal om een beperkt aantal gevallen gaat

Verder ademt het systeem niet mee met marktontwikkelingen. Hierdoor zullen er in tijden van schaarste op de detacheringmarkt meer overschrijdingen ontstaan dan in tijden van overschot. Met name in tijden van overschot biedt het systeem onvoldoende mogelijkheden om een hoger rendement binnen te halen. Het resultaat is in dat geval dan nagenoeg geheel afhankelijk van degene die de prijsonderhandelingen voert.

2.3 Aantal bestaande functies

Door de tijd heen heeft er een ongebreidelde groei van nieuw gecreëerde functies plaatsgevonden. Hierdoor komt het voor dat voor functies van gelijkwaardig niveau, verschillende tarieven betaald worden. Door de grote diversiteit aan functies is het ook niet goed meer mogelijk om functies – qua niveau – aan elkaar te refereren. Hierdoor ontbreekt het aan overzicht, inzicht, samenhang en een eenduidige toepassingspraktijk.

2.4 Prijsonderhandelingen

Binnen de PoBr worden er door een groot aantal verschillende personen prijsonderhandelingen gevoerd. Omdat lang niet iedereen de bevoegdheid heeft om hierover bindende afspraken te maken leidt dit in de praktijk regelmatig tot verwarring en irritatie. Verder blijkt slechts een beperkt aantal personen bekend te

zijn met relevante in – en externe regelgeving waardoor afspraken nogal eens moeten worden teruggedraaid met alle gevolgen van dien.

Ook dit soort gevallen leidt regelmatig tot te hoge tarieven omdat detacheerders zich beroepen op reeds mondeling overeengekomen afspraken. Om hierover niet al te veel stennis te laten ontstaan neigt het management snel om detacheerders hierin tegemoet te komen.

2.5 **Funciedifferentiatie**

Het stelsel kent meerdere (min of meer) dezelfde soort functies doch met verschillende tarieven. De ratio hiervoor is onbekend en vindt naar alle waarschijnlijkheid zijn oorsprong in het op enig moment uitonderhandeld hebben van een tarief wat vervolgens is opgenomen in het stelsel.

2.6 **Tussentijdse tariefsverhogingen**

Het komt nogal eens voor dat tarieven op instigatie van de PoBr tussentijds verhoogd worden. In het merendeel van de gevallen gaat het om uitstekend functionerende medewerkers die men dan een (materiele) blijf van waardering wil geven.

Hoe begrijpelijk en goed bedoeld dit ook is, de PoBr schiet hiermee wel haar doel voorbij. Naast het feit dat het niet bijdraagt aan kostenbeheersing kan het niet de bedoeling zijn dat een opdrachtgever inkomenspolitiek gaat bedrijven door via een tariefsverhoging het inkomen van een ingehuurde kracht te laten stijgen.

3 Loongebouw

Het loongebouw van de PoBr bestaat uit een nagenoeg geheel op de detacheringmarkt geënt

systeem, vertaald naar een tariefstelsel.

Grofweg komt het neer op een indeling van functies in opleidingsniveaus welke vervolgens worden gekoppeld aan binnen de PoBr bestaande functies. Daar vloeit dan een minimum en maximum tarief uit, gedifferentieerd naar mate van ervaring op het moment van daadwerkelijke inhuur.

Met dit systeem wordt de hoogte van te betalen tarieven bepaald en staat het binnen de PoBr bekend als het PoBr-bandbreedtestelsel.

3.1 Marktconformiteit

De bepaling van een bandbreedte is de resultante van kennis van de markt met de daar vigerende tarieven enerzijds en marktomstandigheden anderzijds. Met name de marktomstandigheden maken het noodzakelijk om over een dynamisch loongebouw te beschikken.

Om steeds met scherpe tarieven te kunnen werken is het noodzakelijk om effectief op die omstandigheden in te spelen. Bij schaarste op de markt voorkomt het overschrijdingen van bandbreedtes door het werken met gedateerde tarieven en bij overschot, betaling van te hoge tarieven.

Omdat het systeem als zodanig een statisch gegeven is zal met name de systeemhouder de dynamiek er in moeten brengen door alert te reageren op marktontwikkelingen.

Kortom, het systeem moet marktconform zijn en blijven.

3.2 Harmonisatie uurtarieven

In het huidige stelsel bestaan verschillen in uurtarieven voor min of meer vergelijkbare functies. Zo komen er bijvoorbeeld meerder adviesfuncties voor die weliswaar op verschillende werkvelden betrekking hebben maar waar uit de functieprofielen niet duidelijk blijkt waar die verschillen nu precies op gebaseerd zijn.

Het bandbreedtestelsel is hier thans op aangepast door middel van harmonisatie van bedoelde tarieven.

3.3 Consultancy tarieven

De tarieven van inhuur via gespecialiseerde consultancy bureaus ligt gemiddeld 20% hoger dan in de reguliere detacheringmarkt.

Het bandbreedtestelsel is hier niet op toegesneden, met name omdat het veelal om een beperkt aantal gevallen gaat.

In voorkomend geval zal dan ook eerst geprobeerd moeten worden om het tarief toch binnen de bandbreedte te houden. Lukt dit niet dan geldt dat de DRB hier toestemming voor moet geven via de bestaande procedure.

4 Functiegebouw

Het functiegebouw van de PoBr ziet er vrij klassiek uit. Er wordt gebruik gemaakt van

functieprofielen waarmee duidelijkheid wordt geboden over het takenpakket. De profielen worden tevens gebruikt om voor een functie via onderlinge vergelijking een bandbreedte vast te stellen. Aan de bepaling van de waarde van een functie ligt dus geen formeel vastgesteld functiewaarderingssysteem ten grondslag. Ook is niet geregeld wie het niveau van functies bepaalt en vaststelt. Op zich is dit een opmerkelijk gegeven omdat het een belangrijk aspect is voor het al dan niet overschrijden van een bandbreedte.

4.1 Functieprofiel

Een functieprofiel geeft een organieke beschrijving van:

- de hoofdtaken
- de plaats in de organisatie
- het verantwoordelijkheidsbereik
- het bevoegdhedenbereik
- het veld van in- en externe contacten

Naast het bieden van duidelijkheid over de inhoud van de functie vormt het profiel daarmee tevens de basis voor de bepaling van de bandbreedte. Dit vindt veelal plaats door middel van onderlinge vergelijking hetgeen een voorlopige indeling oplevert. Daarna vindt beantwoording van de vraag plaats waarom het ten opzichte van de voorlopige indeling geen niveau hoger zou moeten zijn en waarom geen niveau lager waarna de indeling definitief wordt vastgesteld.

4.2 Functiebeheer

Het functiebeheer binnen de PoBr omvat de ontwikkeling en actualisatie van functieprofielen en de bepaling en vaststelling van functieniveaus met daarbij behorende bandbreedtes, toezicht op een juiste toepassing van het systeem en signalering van afwijkingen.

Via Intranet zijn de functieprofielen voor een ieder beschikbaar zodat bekend is welke functies er binnen de PoBr zoal voorkomen.

Om het functiebestand te kunnen beheersen wordt er gewerkt met een beperkt aantal beschreven en vastgestelde functieprofielen. In de regel zijn dit de meest voorkomende functies aangevuld met een beperkt aantal specifieke functies.

Een bijkomend voordeel is dat het de overzichtelijkheid bevordert en toegankelijkheid vergroot waardoor er efficiënt mee gewerkt kan worden.

4.3 Referentiefuncties

Omdat niet alle binnen de PoBr voorkomende functies vertaald worden in een functieprofiel is het van belang dat het bestaande functiebestand voldoende mogelijkheden biedt om nieuwe functies aan te kunnen refereren ter bepaling van het niveau en de daarbij behorende bandbreedte. Uit het oogpunt van zorgvuldigheid en kostenbeheersing is het wel zaak dat dit zo objectief mogelijk plaatsvindt met voldoende kennis van zaken.

4.4 Harmonisatie functiebenamingen

Door de tijd heen heeft er een wildgroei aan functies plaatsgevonden waardoor er eerder sprake is van persoonsgebonden dan van organieke functies. Hierdoor is er een onoverzichtelijk geheel ontstaan met als gevolg een tamelijk vervuild functiegebouw en willekeur bij de bepaling van een bij de functie behorende



bandbreedte. Zo komt het voor dat nagenoeg identieke functies verschillende functiebenamingen kennen en zelfs verschillende tarieven. Het bandbreedtestelsel is hier thans op aangepast door middel van harmonisatie van de functiebenamingen

5 Prijsindex PoBr

De toekenning van de jaarlijkse prijsindex is geruime tijd een moeizaam en onevenwichtig proces geweest. Per 2004 is hier verandering in opgetreden door vaststelling van de procedure Prijsindex PoBr.

Als gevolg hiervan gelden thans de volgende procedureregels:

5.1 Vaststelling hoogte prijsstijging

De PoBr stelt zelf de hoogte van het percentage vast waarmee de tarieven jaarlijks

mogen stijgen, i.c. de PoBr prijsindex.

Hierbij geldt als referentie de CBS-prijsindex voor zakelijke dienstverlening over de periode oktober – oktober. De PoBr behoudt zich echter te allen tijde het recht voor om een daarvan afwijkend percentage vast te stellen.

5.2 Toekenning prijsstijging

Toekenning van de jaarlijkse prijsstijging dient schriftelijk te worden aangevraagd en ingediend bij de afdeling Human Resources, onder vermelding van het gewenste stijgingspercentage..

De jaarlijkse PoBr-prijsindex wordt dus niet automatisch toegekend !

5.3 Uiterste inlevertermijn

Toekenningsverzoeken dienen uiterlijk in de maand december van het lopende kalenderjaar te zijn ingediend.

Verzoeken die na december zijn ontvangen worden niet meer in behandeling genomen.

5.4 Overmacht

Uitsluitend in situaties waar sprake is van overmacht – zulks overigens ter beoordeling aan de PoBr - kan van de uiterste inlevertermijn afgeweken worden. In voorkomend geval zal de prijsstijging dan pas van toepassing zijn met ingang van de 1^e van de maand volgend op de maand waarin het verzoek door de afdeling Human Resources is ontvangen.

In deze situaties wordt de jaarlijkse prijsstijging dus niet terugwerkende kracht toegekend !

5.5 Preferred suppliers

Voor de categorie van preferred suppliers Prorail geldt het vorenstaande uitsluitend voor gevallen waarvan het tarief 2003 niet is vastgesteld op basis van de nieuwe berekeningsmethodiek uit de Raamovereenkomst.

Voor gevallen waarvan het tarief 2003 wel is vastgesteld op basis van de nieuwe berekeningsmethodiek uit de Raamovereenkomst geldt voor wat betreft de toegestane prijsstijgingen hetgeen daaromtrent in de overeenkomst is opgenomen.

6 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Bij toepassing, uitvoering en onderhoud - kortom, het beheer – van het bandbreedtestelsel is het van belang dat bij het voeren van prijsonderhandelingen over en weer expliciete duidelijkheid bestaat over de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB's).

Vandaar dat de TVB's voor het maken van tariefafspraken slechts bij een beperkt aantal personen is belegd. Immers, hoe minder personen zich er mee bemoeien hoe sneller en duidelijker zaken kunnen worden afgewikkeld.

6.1 Getrapte verantwoordelijkheid en bevoegdheid

Ten aanzien van het PoBr-bandbreedtestelsel is sprake van een getrapte verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden

- 6.1.1 Als uitgangspunt geldt de PoBr-brede eindverantwoordelijkheid van de DRB voor een juiste toepassing en uitvoering van de systematiek..
- 6.1.2 Namens de DRB zijn de (Regio)Directeuren en het Hoofd STO verantwoordelijk en bevoegd voor zover betrekking hebbend op hun organisatieonderdeel.
- 6.1.3 De afdeling HRM is middels gedelegeerde verantwoordelijkheid en bevoegdheid van de onder 6.1.2 genoemde functionarissen belast met de feitelijke toepassing en uitvoering.
- 6.1.4 Uitsluitend de DRB is bevoegd om overschrijding van de bandbreedte goed te keuren.

6.2 Takenpakket

Uit de onder 6.1 vermelde verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, vloeien de navolgende taken voort:

- 6.2.1 voeren van prijsonderhandelingen en maken van bindende prijsafspraken met suppliers.
- 6.2.2 namens de DRB voeren en afdoen van correspondentie ter zake van het onder 6.2.1. vermelde.
- 6.2.3 marktconform houden van tarieven uit het bandbreedtestelsel.
- 6.2.4 actueel houden van het functiebestand
- 6.2.5 bepalen en vaststellen van bij een functie behorende bandbreedte
- 6.2.6 bewaken van te volgen procedure bij overschrijding van de bandbreedte

Omdat de afdeling HRM – in gedelegeerde vorm - is belast met de feitelijke toepassing en uitvoering van de systematiek behoren de onder punt 6.2 vermelde taken tot het takenpakket, de verantwoordelijkheid en bevoegdheid van diezelfde afdeling.

Het vorenstaande betekent dus dat uitsluitend de onder de punten 6.1.1 t/m 6.1.3 vermelde functionarissen bevoegd zijn om bindende prijsafspraken te maken met suppliers

Het kan voorkomen dat er met een supplier een conflict dreigt te ontstaan over de tariefhoogte. Alvorens hierover een definitieve beslissing te nemen stemt HRM dit in voorkomend geval, te allen tijde af met degene van wie de gedelegeerde bevoegdheid om prijsonderhandelingen te voeren, afkomstig is.

L D