

*Almelo, november 2007*

## ***Bachelorscriptie***

**‘Focus op kwaliteit èn kostenbesparing,  
is er een gulden middenweg?’**



**Universiteit Twente – Kamèr Aykaz**



**Universiteit Twente**  
*de ondernemende universiteit*

*Auteur:*

Kamèr Aykaz (0087173)

*Onderwijsinstelling:*

Universiteit Twente

*Faculteit:*

Management en Bestuur

*Opleiding:*

Bedrijfskunde, bachelor eindfase

*Opdrachtgever:*

Proflex

*Begeleiders:*

Martijn van Velzen namens de Universiteit Twente  
Jaimy Borgman en Marc Kooistra namens Proflex

## Managementsamenvatting

In dit rapport staat de volgende probleemstelling centraal:

### **In hoeverre kan en moet Proflex aan de kostenbesparingen voldoen?**

Tussen Proflex en Bolletje speelt er namelijk een kosten/kwaliteit dilemma, wat tevens de *aanleiding* voor dit onderzoek is. Aan de ene kant wil Bolletje op kosten besparen, wat contractueel overeengekomen is met Proflex; maar aan de andere kant vraagt Bolletje steeds meer kwalitatief betere uitzendkrachten aan bij Proflex. De automatisering van veel functies in de fabriek heeft hier een grote invloed op. Met andere woorden: *'focus op kwaliteit en kostenbesparing, is er een gulden middenweg?'*

Hierbij worden naast de automatisering ook andere belangrijke interne en externe factoren besproken waaronder, de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de economische situatie en de wetgeving in Nederland en de interne situatie omtrent uitzendkrachten bij Proflex en Bolletje.

De bevindingen in dit rapport zijn gebaseerd op de uitkomsten van deskresearch naar zowel wetenschappelijke als praktische informatie, en interviews. Hieronder de belangrijkste *bevindingen*:

Allereerst is de situatie op de arbeidsmarkt momenteel erg ongunstig voor werkgevers; de economie draait momenteel op volle toeren en werkloosheid is erg laag, waardoor de werknemers een sterkere onderhandelingspositie hebben ten opzichte van werkgevers. De concurrentie om goede werknemers neemt alsmar toe. De verwachtingen voor de toekomst zijn ook niet bepaald positief, want uit onderzoek blijkt dat de genoemde situatie in Nederland de komende jaren niet zal veranderen en in sommige gevallen zelfs slechter zal worden. Daarnaast nemen de eisen van Bolletje wat betreft de kwaliteit van uitzendkrachten ook toe, met de automatisering als belangrijkste stimulator. Bovendien heeft onderzoek uitgewezen dat besparingen op personeelskosten op de langere termijn averechts kunnen werken. Gezien de huidige en de toekomstige situatie doet Bolletje er verstandig aan om meer belang te hechten aan de kwaliteit en het ontwikkelen, en minder aan de kosten van het personeel: *'Competitive battles are not won in the boardroom but on factory floors'* (Hayes et al. 2005)

Naar aanleiding van het onderzoek zijn de volgende *aanbevelingen* gedaan:

- Allereerst moet het rapport intern worden besproken binnen Proflex en er moet een afspraak gemaakt worden met de directie van Bolletje ter bespreking van de uitkomsten van dit rapport.
- Bolletje moet overtuigd worden door de voordelen van het inzetten van gekwalificeerd personeel te benadrukken. Daarnaast moeten de nadelen van kostenbesparingen uiteengezet worden. Door middel van deze vergelijking moet Bolletje inzien dat het gezien de situatie verstandiger is om niet verder op kosten te besparen.
- Bolletje moet inzien dat dit probleem niet te wijten valt aan de werkwijze van Proflex maar dat het een algemeen probleem is waar veel werkgevers momenteel mee zitten.
- Artikel 12 van het Columbus contract: 'de besparingsgarantie' moet worden herzien.
- Proflex zal zich meer moeten focussen op de kwaliteit van de uitzendkrachten en minder op de kosten.
- Om aantrekkelijker te worden voor werkzoekenden moet Proflex het uurtarief verhogen, daarbij kijkend naar het gemiddelde uurtarief dat concurrenten bieden in de regio voor soortgelijke werkzaamheden.
- Ook moet de baanzekerheid worden verhoogd door middel van snellere doorstroming van uitzendkrachten naar een volgende fase. Daarbij moet het aantal uitzendkrachten in de kern worden geoptimaliseerd.
- Om de kern van vaste uitzendkrachten te kunnen optimaliseren moet de productie van Bolletje gelijkmatiger over het jaar worden uitgespreid.
- Proflex moet het initiatief nemen om de competenties van uitzendkrachten bij Bolletje te ontwikkelen.

De *opbrengsten* voor Bolletje zijn dat het bedrijf aantrekkelijker wordt voor werkzoekenden maar ook voor de huidige uitzendkrachten in termen van baanzekerheid. Daarnaast zal de kwaliteit van het product van Bolletje gewaarborgd blijven, wat misschien wel het belangrijkste voordeel is voor Bolletje. Proflex zal gemakkelijker de juist uitzendkrachten voor Bolletje kunnen vinden. En met het ontwikkelen van personeel zal een volgende stap gezet worden voor een nog betere samenwerking tussen beide partijen.

# Inhoudsopgave

<b>Hoofdstuk 1: Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1 De organisatie(s)	5
1.2 Aanleiding voor dit onderzoek	6
1.2.1: Het ‘Columbus contract’	6
1.2.2: Recente ontwikkelingen	6
1.2.3: Kosten of kwaliteit?	7
<b>Hoofdstuk 2: Onderzoeksopzet</b>	<b>8</b>
2.1 Probleemstelling	8
2.2 Deelvragen	8
2.3 Aanpak	9
<b>Hoofdstuk 3: ‘De arbeidsmarkt’</b>	<b>10</b>
- <i>Beantwoording deelvraag 1</i>	10
<b>Hoofdstuk 4: ‘Werknemers’</b>	<b>13</b>
4.1 De ABU-CAO ( <i>beantwoording deelvraag 2</i> )	13
4.2 In-, door- en uitstroom bij Bolletje ( <i>beantwoording deelvraag 2</i> )	14
4.3 Het werkend bestand ( <i>beantwoording deelvraag 3</i> )	16
<b>Hoofdstuk 5: ‘Automatisering’</b>	<b>20</b>
- <i>Beantwoording deelvraag 4</i>	20
<b>Hoofdstuk 6: ‘Kostenbesparingen’</b>	<b>22</b>
- <i>Beantwoording deelvraag 5</i>	22
- <i>Beantwoording deelvraag 6</i>	24
<b>Hoofdstuk 7: Eindconclusie</b>	<b>28</b>
<b>Hoofdstuk 8: Aanbevelingen</b>	<b>30</b>
<b>Hoofdstuk 9: Referenties</b>	<b>31</b>
<b>Hoofdstuk 10: Bijlagen</b>	<b>33</b>

# 1. Inleiding

## 1.1 De organisatie(s)

Voor u ligt het rapport dat ik heb geschreven in opdracht van Proflex B.V.. Ik schrijf dit rapport ter afronding van de Bachelorfase van de opleiding Bedrijfskunde die ik volg aan de Universiteit Twente in Enschede.

Proflex is onderdeel van het internationaal opererende USG-people, en kan gezien worden als een zusterbedrijf van het wellicht beter bekende Start People. Proflex is een in-house<sup>1</sup> uitzendbureau en heeft als taak om de flexibele arbeid te organiseren bij de opdrachtgevers. De werkzaamheden van Proflex zijn werving en selectie, beloning en beoordeling en het ontwikkelen en inzetten van tijdelijk personeel. Deze opdracht is uitgevoerd bij de vestiging in Almelo waar Bolletje B.V. sinds januari 2006 de klant is van Proflex.

Het bedrijf Bolletje behoeft weinig uitleg, het bestaat al ruim 135 jaar en in de loop van de tijd is het uitgegroeid tot een belangrijke producent van ‘broodvervangende’ producten, houdbare broodsoorten, koekjes en is het zelfs de marktleider in beschuit. Anno 2007 omschrijft Bolletje zichzelf als volgt: *‘Een Hollandse bakker met een warm hart, die lekkere producten bakt voor iedereen en voor elk moment van de dag’*<sup>2</sup>.

Enkele jaren geleden heeft Bolletje een aantal toekomstplannen opgesteld. Twee belangrijke ambities van het bedrijf zijn:

- Het bakken en vermarkten op een kostenbewuste, verrassende en zinnige manier.
- Als Nederlands merk garant staan voor een goede kwaliteit.

Als één van de vijf kernwaarden die geldt als uitgangspunt voor de Bolletje-cultuur wordt nogmaals kostenbewust(zijn) genoemd.

De belangrijkste redenen om voor uitzendkrachten te kiezen zijn dat deze vaak een stuk aantrekkelijker zijn dan werknemers met een contract voor bepaalde tijd. Dit is vanwege het gemak, want uitzendkrachten kunnen makkelijker aangenomen en ontslagen worden, en de veel grotere flexibiliteit die zij de inlenende organisatie bieden (IBM Business Consulting services 2003).

Voor een inlener komen kostenoverwegingen vaak pas op de tweede plaats. De kosten van een uitzendkracht zijn aanvankelijk lager dan de kosten van iemand met een contract voor bepaalde tijd, door de lagere aanloopkosten en een relatief hoger aantal productieve uren. De periode waarvoor een uitzendkracht voordeliger is, hangt sterk af van de aard van de organisatie en de manier waarop een organisatie het personeelsmanagement heeft georganiseerd (IBM Business Consulting services 2003).

Daarnaast loopt men bij een werknemer met een contract voor bepaalde tijd aanzienlijke risico's. Indien een werknemer met een tijdelijk contract ziek wordt en uiteindelijk eventueel in de WAO belandt, kan dat zeer hoge kosten voor een organisatie veroorzaken. Uitzendkrachten zijn vanuit dat oogpunt veel aantrekkelijker, omdat het risico in dat geval wordt overgenomen door een uitzendbureau (IBM Business Consulting services 2003).

De uitzendkrachten die Proflex levert, werken wekelijks gezamenlijk tussen de 1.500 en 3.700 uur voor Bolletje. Deze uren zijn onder andere afhankelijk van de vraag naar de producten van Bolletje en de seizoensschommelingen. In het seizoen (maart t/m november) worden er namelijk ook producten zoals pepernoten en taaitaai geproduceerd, waardoor de productie en daarmee ook de vraag naar uitzendkrachten toeneemt.

---

<sup>1</sup> Een in-house uitzendbureau (Proflex) zit op, of in de buurt van de werkvloer van de klant (Bolletje) en biedt zijn diensten uitsluitend aan die betreffende klant aan.

<sup>2</sup> [www.bolletje.nl](http://www.bolletje.nl), geraadpleegd op 26-07-2007

## **1.2 Aanleiding voor dit onderzoek**

### 1.2.1 Het ‘Columbus-contract’

Na enkele gesprekken die ik voerde met leidinggevenden van Proflex werd al snel duidelijk dat er tussen Proflex en Bolletje een aantal afspraken contractueel zijn vastgelegd, waar gezien de huidige ontwikkelingen nog eens goed naar gekeken moet worden.

Proflex en Bolletje hebben namelijk tijdens de onderhandelingen voor een samenwerkingsverband afgesproken om zich aan het ‘Columbus-contract’ te houden. De ingangsdatum van deze overeenkomst is 1 januari 2006 en heeft een looptijd van 3 jaar en 2 maanden.

*Columbus* is een Coöperatieve inkooporganisatie, opgericht door een aantal zelfstandige foodbedrijven in Nederland, waaronder Bolletje. Het doel van deze samenwerking is om dankzij de uitwisseling van informatie en het bundelen van inkoopvolume, een interessantere partner te zijn voor de toeleveranciers en daardoor in staat zijn om betere contracten af te sluiten (i.v.m. volumevoordelen).

In het ‘Columbus-contract’ zijn een aantal belangrijke afspraken vastgelegd tussen Proflex en Bolletje, deze zijn onderverdeeld in 21 artikelen. Het belangrijkste artikel, en tevens de aanleiding voor dit onderzoek, is artikel 12: ‘de besparingsgarantie’.

Kort gezegd komt dit er op neer dat Proflex zal besparen op het gemiddeld uurtarief van de uitzendkrachten die werkzaam zijn bij Bolletje. Als dit niet lukt moet Proflex de niet gerealiseerde besparingen terugbetalen aan Bolletje.

Zo is bijvoorbeeld gegarandeerd dat over de eerste periode van 12 maanden (week 9 2006 t/m week 8 2007) minimaal € 1,10 bespaard zou gaan worden op het gemiddeld uurtarief over 2005 (€ 18,93). In 2005 werkte Bolletje nog samen met uitzendbureau Capac, een dochteronderneming van Randstad en concurrent van Proflex. In het eerste besparingsjaar moet Proflex dus bijna 6% besparen op het gemiddeld uurtarief van 2005.

In de tweede periode van 12 maanden (2007), garandeert Proflex een besparing van nog eens € 0,15 op het gemiddelde uurtarief over het jaar 2006. En in het derde jaar garandeert Proflex nog weer een besparing, dit keer van € 0,10, op het gemiddeld uurtarief over het jaar 2007. Al met al spreken we hier over een daling van € 1,35 van het gemiddeld uurtarief voor Bolletje in 2008, ten opzichte van het jaar 2005. De totale besparing op het gemiddeld uurtarief na 3 jaar, uitgedrukt in percentages, is 7,1%.

De niet gerealiseerde besparingen worden door Proflex aan Bolletje gecrediteerd. Indien de besparingen wél worden gehaald en de geldende limiet van het betreffende jaar wordt overschreden, wordt het teveel bespaarde bedrag verdeeld tussen beide partijen (70% gaat naar Bolletje en 30% naar Proflex).

### 1.2.2 Recente ontwikkelingen

Eén van de belangrijke ontwikkelingen is de hevige concurrentie in de uitzendbranche, Proflex heeft veel inspanningen moeten verrichten om een grote klant als Bolletje aan te trekken. Daarom is het erg belangrijk dat Proflex Bolletje als klant tevreden houdt zodat er een goede langdurige relatie opgebouwd kan worden waardoor het voor de concurrentie moeilijker is om hiertussen te komen.

Een tweede belangrijke ontwikkeling is de krapte op de arbeidsmarkt en de vergrijzing.

In het rapport van de WRR staat dat er verwacht wordt dat de arbeidsmarkt in de volgende decennia te kampen zal hebben met een lage of zelfs een negatieve groei van het arbeidsaanbod in combinatie met een trendmatig normale, positieve groei van de vraag naar arbeid. Er zijn niet genoeg nieuwe toetreders ter vervanging van de uittrekkers, de arbeidsmarkt wordt dan gespannen.

Dat betekent dat in de toekomst situaties van lage werkloosheid en veel openstaande vacatures relatief vaak voor kunnen komen (WRR, 2007).

Een derde belangrijke ontwikkeling is de automatisering bij Bolletje. Om in te spelen op de toekomstige vergrijzing van de arbeidsmarkt gaat Bolletje eenvoudige functies automatiseren. De inpakwerkzaamheden die gedaan worden door de uitzendkrachten worden in toenemende mate gedaan door robots. Het gevolg hiervan is dat er in de loop van de tijd steeds minder vraag is naar de relatief goedkopere uitzendkrachten voor de inpakfuncties, en dat Bolletje meer machine- en procesoperators aan zal vragen bij Proflex.

De eisen voor dit personeel zijn ook hoger waardoor Proflex nog meer inspanningen moet verrichten om de juiste mensen aan te trekken, op de toch al steeds krappere wordende arbeidsmarkt. Daar komt ook nog bij dat het uurtarief voor deze uitzendkrachten ook hoger ligt en het probleem van Proflex is dat de kosten steeds moeilijker binnen de perken te houden zijn.

### 1.2.3 Kosten of kwaliteit?

Tijdens maandelijkse faseringsgesprekken wordt er op basis van de beoordelingen en directe ervaringen met de uitzendkrachten besloten wie er uit- en wie er doorstroomt.

Doorstromen naar een volgende fase betekent hogere (loon)kosten voor Bolletje en meer verantwoordelijkheden en risico's voor Proflex.

Uitstromen betekent dat de uitzendkracht niet meer aan het werk kan. Met het uitstromen gaat er ook een hoop kennis verloren die weer opnieuw aangeleerd moet worden. Op basis van de kosten- batenverhouding van een uitzendkracht moet er een overweging worden gemaakt of iemand doorstroomt of uitstroomt.

Daarbij wordt er tegelijkertijd ook gelet op de kwaliteit van de uitzendkrachten, de prioriteit van Proflex ligt in eerste instantie wel bij kostenbesparingen.

De kwaliteit van het productieproces van Bolletje is mede afhankelijk van de uitzendkrachten die geleverd worden door Proflex. Het is voor Bolletje daarom erg belangrijk om zo min mogelijk aan kwaliteit te verliezen door belang te blijven hechten aan het kwaliteitsaspect. Het is aan Proflex om de juiste balans te vinden in de hierboven genoemde kwestie: aan de ene kant wordt er meer kwaliteit gevraagd terwijl er aan de andere kant ieder jaar bezuinigd moet worden op het gemiddeld uurtarief.

## 2. Onderzoeksopzet

### 2.1 Probleemstelling

De kern van de hierboven genoemde kwestie heb ik gevat in de volgende probleemstelling:

**In hoeverre kan en moet Proflex aan de in het contract vastgestelde kostenbesparingen voldoen?**

Voor deze probleemstelling is gekozen, omdat het erg belangrijk is om het probleem van verschillende kanten te bekijken en alle interne en externe factoren en belangen goed naast elkaar te leggen alvorens een conclusie getrokken kan worden. Er is in 2006 weliswaar een contract ondertekend door beide partijen, maar is dit in het jaar 2007 en met het oog op de toekomst wel haalbaar? Hierbij is het belangrijk om de interne situatie bij Bolletje en Proflex wat betreft de werknemers, het automatiseringsproces en de kostenbesparing onder de loep te nemen; ook is het belangrijk om de externe factoren te analyseren zoals de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de economische situatie. Al deze factoren hebben een zekere mate van invloed op de probleemstelling. In de volgende paragraaf staan de deelvragen die in dit onderzoek gebruikt zullen worden om de invloed van de verschillende factoren op de probleemstelling te onderzoeken.

### 2.2 Deelvragen

De deelvragen zijn onderverdeeld in vier verschillende thema's: 'De arbeidsmarkt', 'Werknemers', 'Automatisering' en 'Kostenbesparingen'. In de volgende paragraaf wordt dit verder toegelicht.

#### *De arbeidsmarkt*

1. Welke ontwikkelingen zijn er op de arbeidsmarkt te zien en wat is de voorspelling voor de komende jaren?

#### *Werknemers*

2. Op welke manier verloopt de in-, door- en uitstroom van personeel bij Proflex en welke gevolgen brengt dat met zich mee?
3. Hoe is het werkend bestand met flexkrachten bij Bolletje opgebouwd sinds 2006?

#### *Automatisering*

4. Welke veranderingen zullen er de komende jaren plaatsvinden in de vraag naar uitzendkrachten, gezien de toenemende automatisering van het productieproces?

#### *Kostenbesparingen*

5. In hoeverre zijn de in het contract vastgestelde kostenbesparingen door Proflex tot nu toe gehaald en aan welke kostenbesparingen moet Proflex de komende tijd voldoen?
6. Welke langetermijngevolgen brengen de kostenbesparingen met zich mee gezien de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt?



## 2.3 Aanpak

Het is van belang dat dit rapport goed afgestemd is op Proflex, daarom zal er worden gezocht naar wetenschappelijke artikelen die betrekking hebben op de uitzendbranche in Nederland.

De wetgeving op het gebied van flexwerk in Nederland verschilt namelijk in grote mate met die van andere landen.

Hieronder wordt de keuze voor de verschillende thema's toegelicht en tevens de aanpak beschreven.

Het eerste thema is *'De arbeidsmarkt'*, in dit hoofdstuk zullen de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt worden beschreven. Deze ontwikkelingen hebben namelijk een directe invloed op bijvoorbeeld de beschikbaarheid van personeel voor zowel Bolletje als Proflex.

Het type onderzoek dat hier wordt verricht is voornamelijk 'deskresearch', deze vorm van onderzoek speelt zich hoofdzakelijk af achter het bureau, in de bibliotheek of in archieven (Verschuren & Doordewaard, 2005). Enkele instanties zoals universiteiten, en het CBS doen vaak in opdracht van de overheid onderzoek naar ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Een verzameling van uitkomsten van deze onderzoeken zullen een goed beeld geven van de situatie op de arbeidsmarkt.

In het tweede thema *'Werknemers'* zal de situatie omtrent de werknemers in kaart worden gebracht van begin 2006 t/m juli 2007. Hier zal er wat dieper in worden gegaan op de in-, door- en uitstroom procedures, de ontwikkelingen in het werkend bestand en de verschillende functies. Door de praktische situatie beter in beeld te brengen, kan de eindconclusie en de aanbevelingen beter toegespitst worden op de huidige situatie van Proflex.

Ook in dit hoofdstuk zal ik mij voornamelijk bezig houden met 'deskresearch'. Om aan informatie over de verschillende functies te komen zal er contact worden opgenomen met de afdeling P&O van Bolletje voor de functieprofielen. De informatie over het werkend bestand van Proflex zal voornamelijk worden gehaald uit lijsten zoals de 'Management Information System' die te vinden zijn op het intranet van Proflex.

Verder zullen er ook enkele interviews worden afgenomen om aan informatie te komen, dit is een kwalitatieve onderzoeksmethode. De vraagstellingen zullen een open vorm hebben, omdat open vragen veel meer informatie geven waardoor er een duidelijker beeld van de praktijk wordt geschetst. Verder is er gekozen voor een deels gestructureerde en deels ongestructureerde vragenlijst, de gestructureerde vragen zullen voornamelijk gaan over de bepaalde functies en hiervan is vooraf bekend welke informatie er nodig is (Baarda & de Goede, 1990). De personen die benaderen zullen worden voor een interview zijn ploegleiders van alle drie de afdelingen (Banket, Beschuit en RoKoBro), en daarnaast nog een productie leider.

Het derde thema is *'Automatisering'*, dit is een controleerbare factor dat directe invloed heeft op de centrale probleemstelling. Het is daarom ook van cruciaal belang om meer informatie te krijgen over de huidige automatisering bij Bolletje en de plannen voor de toekomst. Dit zal ook voornamelijk een vorm van 'deskresearch' zijn. Om hier meer informatie over te krijgen zullen er ongestructureerde vragenlijsten worden voorgelegd aan de groepsleiders en een productie leider. In dit onderzoek is er gekozen voor ongestructureerde vragenlijsten omdat het vooraf niet exact bekend is welke informatie er nodig is over de automatisering.

Het vierde en laatste hoofdstuk met als thema: *'kostenbesparingen'* kan gezien worden als een samenvattend hoofdstuk. In dit hoofdstuk wordt er informatie verzameld over de kostenbesparingen en daarbij zal de invloed van de drie overige factoren daarop worden besproken.

De exacte cijfers over de kostenbesparingen zal ik van mijn begeleiders krijgen.

Om de keuzes en de conclusies te onderbouwen zal er gebruik worden gemaakt van wetenschappelijke literatuur; ik zal in eerste instantie gaan zoeken in Nederlandse (HRM-gerelateerde) tijdschriften, zoals *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *Gids voor Personeelsmanagement* en het *Sociaal Maandblad Arbeid*.

Nadat de vier verschillende thema's zijn behandeld zal er een eindconclusie volgen waaruit vervolgens enkele specifieke aanbevelingen gedaan zullen worden.

### 3. De arbeidsmarkt

Omdat de situatie arbeidsmarkt een grote invloed heeft op de beschikbaarheid van juiste uitzendkrachten voor Proflex en Bolletje, is het goed om te beginnen met het in kaart brengen van deze ontwikkelingen met behulp van de eerste deelvraag:

#### **Welke ontwikkelingen zijn er op de arbeidsmarkt te zien en wat is de voorspelling voor de komende jaren? (1)**

##### *Algemene ontwikkelingen in Nederland*

De Nederlandse economie presteert momenteel goed en bevindt zich in een hoogconjunctuur. De belangrijkste redenen van de economische groei zijn: een stijging van de consumptie, investeringen en de export. Daarnaast is het aantal uitzenduren de laatste jaren duidelijk toegenomen, wat als een voorbode gezien kan worden van een omslag naar economisch betere tijden. De economische groei stimuleert de banengroei en daarmee ook het aantal vacatures. Omdat het aantal banen harder stijgt dan de omvang van de beroepsbevolking, daalt de werkloosheid. De cijfers van het CWI bevestigen deze ontwikkeling. Echter brengt de goede economische situatie ook een aantal knelpunten met zich mee voor de werkgevers. Het Centraal Plan Bureau (CPB) waarschuwt bijvoorbeeld voor een verdere oplopende spanning op de arbeidsmarkt. Aan de ene kant biedt dit meer kansen voor werkzoekenden, waardoor de werkloosheid verder kan dalen. Aan de andere kant moeten werkgevers meer moeite doen om geschikt personeel te vinden, bijvoorbeeld door een hoger loon aan te bieden. Het CPB verwacht dat de CAO-lonen dit jaar met 2,25% en volgend jaar met 3,25% zullen stijgen (CWI, mei 2007). Figuur 3.1 laat de resultaten van een onderzoek zien waarin de belangrijkste (verwachte) knelpunten staan die werkgevers momenteel, en in de toekomst zullen ervaren. De drie belangrijkste knelpunten zijn: hoge loonkosten, ontoereikende kwalificaties van personeel en vergrijzing van het personeel (OSA, 2007).

##### *Moelijk vervulbare vacatures*

Begin juni 2007 is er een persbericht naar buiten gebracht met de resultaten van de maandelijkse HRM-index. De kern van dit bericht is dat HR Managers het aantal moeilijk vervulbare vacatures verder zien toenemen. De HRM-index van mei 2007 is uitgekomen op 72,5 (april: 73,7) op een schaal van 0 tot 100. Dat houdt in dat de 1000 ondervraagde HR Managers een aanhoudende groei van de werkgelegenheid verwachten in de komende zes maanden. Uit meer gedetailleerde cijfers blijkt tevens dat er vooral groei verwacht wordt in de werkgelegenheid voor functies in de Productie.

De deelindex voor de moeilijk vervulbare vacatures kwam in mei 2007 op 78,1 (op één na hoogste stand ooit!), in april was dit 76,3, precies een jaar geleden was dit nog 71,3 en in mei 2004 was dit 46,4. Om maar even het verschil aan te duiden. HR managers geven hiermee aan te verwachten dat de problemen om de juiste mensen aan te trekken aanhouden. 96% van de ondervraagden ziet het aantal moeilijk vervulbare vacatures de komende zes maanden niet afnemen. Er worden voornamelijk problemen verwacht bij het aantrekken van personeel in Productie, Techniek en Financiële functies (Van Den Boogaart Human Resources 6-2007).

##### *Vestigingsplaats-Specifiek: ontwikkelingen werkgelegenheid in oost-Nederland*

Manpower heeft over het tweede kwartaal van 2007 een survey gehouden onder 770 in Nederland gevestigde werkgevers. Zonder seizoensverwerking hebben werkgevers in alle vier de regio's in Nederland positieve verwachtingen ten aanzien van de werkgelegenheid voor het komende kwartaal. De resultaten van de regio Oost-Nederland zijn het meest van belang voor dit onderzoek. De werkgevers in het oosten van het land verwachten een aanzienlijke toename van de werkgelegenheid (tabel 3.2). Op kwartaal- en jaarbasis zijn dit de sterkste toenames van alle regio's in Nederland (figuur 3.3).

### *Branchespecifiek: ontwikkelingen in de uitzendbranche en industriële sector*

Het netto werkgelegenheidscijfer in de industriële sector Productiebedrijven, waar Bolletje ook onder valt staat nu op een stabiele +15%. Dit is het sterkste werkgelegenheidscijfer dat in het tweede kwartaal van 2007 in alle industriële sectoren van Nederland wordt verwacht. Figuur 3.4 laat de ontwikkeling van de afgelopen jaren goed zien met het tweede kwartaal van 2007 als piek (Manpower, 2007).

De algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) houdt iedere periode van 4 weken statistieken bij over de totale uitzendbranche. De eerste periode van 2007 (wk 1-4) laat een groei zien voor de uitzendbranche, de uren en omzet in de industriële sector, waar Bolletje ook onder valt, stegen beide met 21% t.o.v. dezelfde periode vorig jaar. Daaruit is op te maken dat de productie-industrie in Nederland goed op de weg terug is. In de tweede periode van 2007 (wk 5-8) stegen de uren in de industriële sector met 15% en was er een omzetstijging van 20% t.o.v. dezelfde periode in 2006. In periode 3 (wk 9-12) was er een stijging van 13% van de uren en 18% van de omzet te zien t.o.v. periode 3 in 2006. In periode 4 (wk 13-16) en 5 (wk 17-20) zette dit patroon zich voort. De uren en omzet in de industriële sector stegen in periode 4 met respectievelijk 12% en 17%, en in periode 5 met 19% en 21% (ABU 2007).

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de vraag naar uitzendkrachten momenteel ontzettend hoog is, zelfs in vergelijking met 2006 waar dit cijfer ook al hoog was! De groei van de vraag naar uitzendkrachten gaat dus door. Aan de ene kant is dit een goede ontwikkeling voor Proflex, omdat er meer omzet kan worden gemaakt maar aan de andere kant wordt het steeds moeilijker om de juiste mensen te vinden (ABU)<sup>3</sup>.

### *Toekomstverwachting: arbeidsmarktprognose*

In juni 2006 heeft het CWI een rapport naar buiten gebracht met daarin de arbeidsmarktprognoses voor de jaren 2006 t/m 2011. Figuur 3.5 presenteert de dynamiek van de jaarlijkse banengroei in de periode 1995-2011. Na een drietal jaren van een afnemend aantal banen is er eind 2005 een omslag in de ontwikkeling opgetreden. Vooral voor de jaren na 2006 wordt er een grote jaarlijkse stijging van het aantal banen verwacht. In figuur 3.6 is te zien dat er vanaf 2006 een hogere banengroei is dan het groeicijfer van de beroepsbevolking. Deze groei van het aantal banen zal na 2007 geleidelijk afvlakken maar het aantal banen zal naar verwachting tot 2011 nog steeds groter zijn dan de groei van de beroepsbevolking.

Het CWI verwacht de komende jaren verder een daling van de inschrijvingen van het aantal niet-werkende werkzoekenden (figuur 3.7). Over het algemeen is de positie van laagopgeleiden ongunstig. Uit de prognose blijkt echter dat er de komende jaren een toenemende vraag ontstaat naar lager opgeleid productie- en onderhoudspersoneel, terwijl het aanbod juist afneemt. Daardoor ontstaan er vooral kansen voor laagopgeleide werkzoekenden.

In de arbeidsmarktenquête van de RWI gehouden in 2006 is te lezen dat arbeidsmarktprofessionals buitengewoon optimistisch zijn over de werkgelegenheidsontwikkeling. Bijna 90% van de respondenten ziet een lichte tot forse stijging van de werkgelegenheid in de nabije toekomst (zie ook tabel 3.8).

Ook verwacht de ruime meerderheid van de professionals een daling van de werkloosheid in de komende jaren (tabel 3.9). De vergrijzing wordt ook hier als een groot probleem gezien. Een andere belangrijke conclusie is dat scholing de belangrijkste arbeidsvoorwaarde wordt na het salaris, juist op dit gebied worden ook de grootste knelpunten ervaren (tabel 3.10) (Arbeidsmarktprognose RWI 2006).

---

<sup>3</sup> <http://www.abu.nl/abu/pagina.asp?pagkey=55955> , geraadpleegd op 13-08-2007

### *Deelconclusie*

In dit hoofdstuk zijn de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in kaart gebracht. Over het algemeen kunnen we stellen dat de huidige economische groei in Nederland de banengroei sterk stimuleert en de werkloosheid tegengaat. Ook is het aantal moeilijk vervulbare vacatures momenteel erg hoog, met name in de productiesector waar Bolletje onder valt. Wat specifieker: de ontwikkeling van de werkgelegenheid in Oost-Nederland bijzonder positief, vergeleken met de rest van Nederland. Ook de werkgelegenheid in de productiesector laat een sterke groei zien.

Een andere belangrijke bevinding is dat zowel het relatief als het absoluut aantal uitzenduren in de productiesector gestegen in 2006, deze groei zet zich door in 2007.

Tenslotte zijn de toekomstverwachtingen wat betreft de werkgelegenheid in Nederland bijzonder rooskleurig. De komende jaren zal de banengroei sterker zijn dan de groei van de beroepsbevolking. Dit betekent dat de werkloosheid de komende jaren verder zal dalen.

## 4. Werknemers

Nu de arbeidsmarkt in kaart is gebracht gaan we de algemene werkzaamheden van Proflex verder uitdiepen zodat het helder is waarom en hoe bepaalde keuzes worden gemaakt. Dit zal gebeuren aan de hand van de tweede deelvraag:

### **Op welke manier verloopt de in-, door- en uitstroom van personeel bij Proflex en welke gevolgen brengt dat met zich mee? (2)**

Alvorens deze vraag wordt beantwoord is het handig om de belangrijkste begrippen, regels en wetten wat beter uit te leggen.

Om te beginnen zal de ABU-CAO voor uitzendkrachten wat beter worden toegelicht, omdat Bolletje en Proflex hier direct en dagelijks mee te maken hebben:

#### **4.1 De ABU-CAO**

In maart 2004 is er een nieuwe ABU-CAO ingevoerd met een looptijd van vijf jaar. Enkele kernelementen van het nieuwe systeem zijn:

*Fase A:* het uitzendbeding<sup>4</sup> kan worden aangegaan in de eerste 78 weken van de arbeidsverhoudingen tussen uitzendkracht en uitzendonderneming (Proflex).

De uitzendkracht is werkzaam in Fase A zolang deze nog niet in meer dan 78 weken voor dezelfde uitzendonderneming heeft gewerkt. De 78 weken in Fase A worden doorgeteld (alleen de gewerkte weken tellen mee), zolang er geen onderbreking is van 26 weken of meer. Als er wel sprake is van een onderbreking van >26 weken dan begint de telling opnieuw.

*Fase B:* de uitzendkracht is werkzaam in deze fase zodra de uitzendovereenkomst na voltooiing van fase A wordt voortgezet of als binnen 26 weken na voltooiing van fase A een nieuwe uitzendovereenkomst met dezelfde uitzendonderneming wordt aangegaan.

Vervolgens kunnen uitzendondernemingen en uitzendkracht maximaal acht contracten aangaan voor een maximale periode van twee jaar, zolang er maar geen onderbreking van 13 weken of langer is tussen de twee uitzendovereenkomsten. Als dat laatste het geval is begint de telling van fase B opnieuw, als deze onderbreking langer duurt dan 26 weken begint zelfs de telling van fase A opnieuw.

In fase B is de uitzendkracht steeds werkzaam op basis van een uitzendovereenkomst voor bepaalde tijd, tenzij uitdrukkelijk een uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd is overeengekomen.

*Fase C:* de uitzendkracht is werkzaam in fase C zodra de uitzendovereenkomst na voltooiing van fase B wordt voortgezet, of als binnen dertien weken na voltooiing van fase B een nieuwe uitzendovereenkomst met dezelfde uitzendonderneming wordt aangegaan. In deze fase is de uitzendkracht steeds werkzaam op basis van een uitzendovereenkomst voor onbepaalde tijd.

Dit onderzoek zal zich uitsluitend richten op Fase A en B, omdat uitzendkrachten in fase C uiteindelijk vaak worden overgenomen door Bolletje en het uit laten stromen van deze personen veel moeilijkheden met zich meebrengt (CAO voor uitzendkrachten).

In de eerste 26 weken van de uitzending is de uitzendonderneming (Proflex) vrij om te kiezen welk loon er aan de uitzendkracht wordt betaald. Als deze 26 weken worden bereikt ontvangt hij het loon zoals dat geldt voor de werknemers werkzaam voor de inlener (Bolletje) in een gelijke functie.

---

<sup>4</sup> Een uitzendbeding betekent dat de uitzendovereenkomst van rechtswege eindigt wanneer de inlener afziet van de diensten van de uitzendkracht en/of wanneer de uitzendkracht zich ziek meldt. (BW: artikel 7:668a)

Als in Fase A de uitzendarbeid wegvalt, eindigt de arbeidsovereenkomst met de uitzendonderneming van rechtswege en bestaat er geen plicht tot loondoorbetaling de voor uitzendonderneming. In Fase B (en C) is er in geval van wegvallen van uitzendarbeid in een lopende overeenkomst in Fase B de uitzendonderneming gehouden tot doorbetaling van het loon gedurende de looptijd van de overeenkomst. Ook bestaat er voor de uitzendonderneming de plicht om voor de werkloze uitzendkracht te zoeken naar een passende baan. De beslissing om iemand door te laten stromen naar Fase B brengt voor Proflex dus meer risico's met zich mee (Van Houte et al 2004).

## **4.2 In-, door- en uitstroom bij Bolletje**

### *Werving en selectieprocedure Proflex*

De instroom van nieuwe uitzendkrachten bij Bolletje vindt uitsluitend plaats na een selectieprocedure. Als een persoon interesse heeft om bij Bolletje aan de slag te gaan wordt er allereerst een afspraak gemaakt voor een intake. Tijdens deze intake wordt er een film gedraaid waarin de belangrijkste HACCP regels worden uitgelegd, waarna de sollicitant een aantal vragen moet beantwoorden over deze film. Dit is puur om het niveau te toetsen, sollicitanten die niet voldoende Nederlands spreken en/of schrijven vallen hier dus gelijk door de mand. Als de toets goed is gemaakt worden er een aantal andere formulieren ondertekend en ingevuld waaronder de huisregels, loonbelastingverklaring en een formulier met de persoonsgegevens. Vervolgens wordt het CV doorgenomen en wordt er een algemene indruk op het formulier gezet waarop wordt besloten of iemand instroomt of niet.

Sollicitanten voor specifieke functies waarvoor speciale kennis is vereist worden geselecteerd op basis van gesprekken met de ploeg- en/of productieleders, waarin hun kennis wordt getoetst.

Het aantal nieuwe instromers wordt bepaald door de productieafdeling van Bolletje, zij vragen nieuwe mensen aan en Proflex dient deze te leveren. Dit aantal hangt voor een groot deel af van de drukte bij Bolletje, als er veel wordt geproduceerd worden er ook meer productiekrachten aangevraagd.

### *Gevolgen nieuwe instroom voor Bolletje*

Veel instroom van nieuwe uitzendkrachten heeft zowel voor- als nadelen voor Bolletje.

Aan de ene kant zijn er bij veel nieuwe instromers problemen met de continuïteit van het proces; als er nieuwe uitzendkrachten instromen die totaal niet functioneren, lijdt de productiviteit daar natuurlijk onder. Nieuwe instromers maken in het begin redelijk wat fouten, hierdoor blijven de vaste mensen met inwerken als er telkens weer nieuwe mensen instromen.

De nieuwe instromers op de afdeling beschuit moeten vaak de eindcontrole doen als ze de rollen beschuit inpakken, doordat nieuwe instromers weinig ervaring hebben gaat deze controle vaak langzamer en minder secuur. Het vaste personeel klaagt regelmatig over de nieuwe instromers omdat ze het werk voor twee personen moeten doen doordat nieuwe instromers de eerste tijd niet goed functioneren.

Voor de groepsleiders is het gemakkelijker als ze een flexkracht minimaal 26 weken op dezelfde functie kunnen zetten. Deze persoon is dan goed ingewerkt, maakt minder fouten, functioneert naar behoren en behoeft weinig hulp. De inpakkers die voor langere tijd werken kunnen bijvoorbeeld ook enkele taken van de machineleider 1 overnemen. Volgens de groepsleiders is een goed ingewerkt team van groot belang voor de productiviteit en de kwaliteit.

Aan de andere kant wordt nieuwe instroom ook als positief ervaren, want elke keer als er een nieuwe persoon instroomt, kan er nieuwe 'Bolletje potentie' tussen zitten. Dit is belangrijk om de vergrijzing op te vangen, deze uitstromers moeten vervangen worden door 'verse' krachten.

### *Door- en uitstroom bij Bolletje*

Nadat een uitzendkracht instroomt, volgt er na een bepaalde tijd een doorstroom of uitstroom.

Na 2 weken volgt er een eerste beoordeling en na 10 weken de tweede. Als de groepsleiders niet tevreden zijn over de werkzaamheden van een uitzendkracht dan stroomt de uitzendkracht binnen 2 á 3 weken uit, soms is dit al na enkele dagen. Na de tweede beoordeling wordt er besloten of een uitzendkracht in aanmerking komt voor een kernfunctie, als dit niet het geval is zal de uitzendkracht na maximaal 26 weken uitstromen.

Als de groepsleiders mogelijke potentie zien in iemand dan wordt deze tot 26 weken getest op verschillende (meestal moeilijkere) functies. Na 20 weken volgt er een derde beoordeling en wordt definitief besloten of iemand door- of uitstroomt.

Als er wordt besloten dat de uitzendkracht doorstroomt krijgt diegene zoals al eerder gezegd betaald volgens de beloningsstructuur van Bolletje, met een daarbij horend BRI contract, het loon wordt op deze manier verhoogd.

Na 46 weken volgt er een vierde beoordeling en na 66 weken de vijfde. Als deze beoordelingen nog steeds positief zijn volgt er een fase B contract, of anders een exit.

Indien fase B is ingegaan volgt er in de 29<sup>ste</sup> maand een volgende beoordeling waarop wordt besloten om een uitzendkracht een Bolletje contract te geven of uit te laten stromen.

### *Beoordeling van uitzendkrachten*

Ook wordt er tijdens de maandelijkse faseringsgesprekken gesproken over het functioneren van de uitzendkrachten, dit gaat gezamenlijk en waarbij alle afdelingen zijn vertegenwoordigd.

De informatie over het functioneren van een uitzendkracht krijgen de groepsleiders van de machineleider, deegmaker en door zelf te observeren.

Proflex heeft zelf weinig invloed op de beoordelingen, wel kunnen ze mensen inzetten op verschillende afdelingen als ze op een bepaalde afdeling niet goed functioneren.

Echter, als nieuwe instromers in fase A <26 weken bijvoorbeeld de afspraken met Proflex niet nakomen mag Proflex deze uit laten stromen. Bij de uitzendkrachten die al langer meelopen is dat een stuk moeilijker omdat Bolletje hier veel tijd in heeft gestoken en vaak tevreden mee is.

Tijdens de beoordelingen en faseringsgesprekken worden enkele afwegingen gemaakt die betrekking hebben op het door- of uitstromen van de uitzendkracht.

Er wordt bijvoorbeeld gekeken naar het overal functioneren van een werknemer, hier moet een progressie in zitten. De uitzendkracht moet potentie laten zien door zelf veel dingen op te pakken en zorgen dat de kernfuncties bekend zijn. Ook wordt er gekeken of er wel ruimte is op de afdeling om iemand door te laten stromen. Ook groepsleiders willen de goede personen namelijk graag voor langere tijd behouden, ze moeten dit overleggen met de productie leider (staat boven hen) en als die het goed vindt dan mogen er meer deta-contracten worden gegeven.

### *'Bolletje potentie'*

Om succesvol door te kunnen groeien binnen Bolletje dient een medewerker met een mooi woord 'Bolletje-potentie' te hebben. Dit zijn de medewerkers die MBO (+) niveau hebben, meedenkend en behulpzaam zijn en zich houden aan de regels. Ook is de algehele houding van een persoon belangrijk, een nieuwe instromer moet boven de rest uitstromen door leergierig te zijn en te laten zien dat diegene iets wil bereiken. Vroeger was het krijgen van een vast contract erg makkelijk vergeleken met nu. De eisen zijn nu een stuk hoger en het is minder risicovol voor Bolletje om het personeel via Proflex te laten lopen.

### 4.3 Het werkend bestand

Nu de in-, uit- en doorstroom van uitzendkrachten bij Bolletje helder is gaan we ons wat verder verdiepen in het werkend bestand. Hoeveel uitzendkrachten werken er eigenlijk bij Bolletje en welke functies zijn er te onderscheiden? De derde deelvraag zal hier antwoord op geven:

#### **Hoe is het werkend bestand met flexkrachten bij Bolletje opgebouwd sinds 2006? (3)**

##### *Ontwikkelingen in het werkend bestand van Bolletje in 2006*

In tabel 3.1a is een overzicht te zien met de aantallen werkenden per fase bij Proflex-Bolletje over het jaar 2006, onderverdeeld in weken. Deze tabel geeft ook weer hoeveel procent van de uitzendkrachten in welke fase zit.

Aangezien Proflex pas sinds januari 2006 is gevestigd bij Bolletje in Almelo zijn de eerste 25 weken van dat jaar erg opvallend. Alle uitzendkrachten zitten nog in fase A <26 weken, wel schommelt het aantal uitzendkrachten in de eerste 25 weken van 2006 tussen 64 en 117. In de weken 23 en 24 is er een duidelijke piek te zien, hier schiet het aantal uitzendkrachten met 27 omhoog t.o.v. week 22. Vanaf week 25 is te zien dat er ook uitzendkrachten zijn die zijn doorgestroomd naar fase A >26 weken, en dus inlenersbeloning krijgen. Er zijn zelfs, al is dat aantal maar beperkt, uitzendkrachten doorgestroomd naar fase B.

In de daaropvolgende weken (26 t/m 52) is goed te zien dat het aantal uitzendkrachten in fase A <26 weken erg schommelt vergeleken met de stabielere aantallen van fase A >26 weken en fase B. Het is interessant om te zien dat de relatieve groei van het aantal uitzendkrachten in fase A <26 weken groter is dan de groei van de overige twee groepen in de tabel. Na week 44 neemt de productie geleidelijk af, dit komt voornamelijk door de productie van de seizoensproducten die aan het einde van het jaar afnemen. In week 52 zijn er zelfs maar 52 uitzendkrachten aan het werk in fase A <26 weken.

Hoewel er grote schommelingen zijn in het aantal uitzendkrachten in fase A <26 weken is dit zeker niet het geval bij de uitzendkrachten in fase A >26 weken en fase B. Het aantal uitzendkrachten in fase A >26 weken is in week 52 uiteindelijk maar met 5 toegenomen t.o.v. week 25 (dit is tevens de grootste toename). En het aantal werkenden in fase B is in de loop van het jaar met 3 á 4 uitzendkrachten toegenomen.

##### *Ontwikkelingen in het werkend bestand van Bolletje in 2007 (t/m week 34)*

In tabel 3.1b staan dezelfde gegevens als tabel 3.1a maar als voor het jaar 2007 (t/m week 34). Als je deze tabel bekijkt zie je geen grote uitschieters wat betreft het aantal uitzendkrachten per week, alleen in week 23 en 24 schiet het aantal uitzendkrachten enigszins omhoog. Maar daarna neemt het aantal uitzendkrachten geleidelijk af, dit komt mede door de vakantieplanning bij Bolletje. Veel (vaste) medewerkers gingen namelijk met vakantie en daar heeft Bolletje rekening mee gehouden tijdens het maken van de productieplanning.

Een ander patroon die te zien is in de tabel van 2007 is de toename van het aantal uitzendkrachten in fase A >26 weken en fase B, t.o.v. het aantal in fase A <26 weken. Het aantal personen in fase A >26 weken bereikt zijn piek van 36 werkenden in de weken 16 t/m 20, in week 1 was dit aantal 'maar' 21. In de daaropvolgende weken neemt dit aantal geleidelijk af.

Datzelfde verschijnsel is ook te zien bij het aantal werkenden in fase B, de piek ligt hier op 14 werkenden in week 11, terwijl dit in week 1 'maar' 8 personen waren. Dit aantal neemt uiteindelijk af tot 10 werkenden in de weken 19 t/m 30.

##### *Vergelijking 2006 en 2007*

Als we de cijfers over de jaren 2006 en 2007 van week 1 t/m 34 naast elkaar leggen dan zien we zowel overeenkomsten als verschillen. Wel moet er gezegd worden dat het moeilijk is om de cijfers van de weken 1 t/m 25 naast elkaar te leggen, omdat er in het jaar 2006 geen uitzendkrachten in fase A >26 weken en fase B werkzaam waren in de betreffende weken. Wel is te zien dat er in de weken 23 en 24 een toename is van het aantal uitzendkrachten.



In het jaar 2007 is het in de weken 25 t/m 30 een stuk rustiger dan precies een jaar geleden. In 2006 schommelt het totale aantal uitzendkrachten in de weken 26 t/m 30 in fase A en B namelijk rond de 105 en in 2007 schommelt dit aantal rond de 80.

Een ander verschil is het aantal ‘vaste’ uitzendkrachten in fase A >26 weken en fase B, t.o.v. het aantal uitzendkrachten in fase A <26 weken. De groep met ‘vaste’ uitzendkrachten (de kern) wordt in de loop van 2007, vergeleken met 2006, een stuk groter. Hierdoor krijgen Proflex en Bolletje een stuk meer zekerheid dat de diensten vervuld kunnen worden door kwalitatief goede uitzendkrachten wanneer de productie ‘plotseling’ stijgt.

Ook is deze stijging goed te zien aan de percentages in het rechterdeel van beide tabellen. In de weken 25 t/m 30 van 2006 schommelde het percentage uitzendkrachten werkend in fase A >26 weken rond de 14%, voor fase B was dit rond de 3%. In het jaar 2007 was dit percentage voor fase A >26 weken in de betreffende weken toegenomen tot zelfs 34% (!) met een gemiddelde van ongeveer 26%, het aantal werkenden in fase B was gemiddeld 11%.

Waar het absolute aantal uitzendkrachten werkzaam in fase A >26 weken en fase B langzaam omhoog kroop in 2006 en de groei zich doorzette in het begin van 2007, nemen deze aantallen in de loop van het jaar 2007 langzaam weer af.

#### *Percentage uitzendkrachten t.o.v. vaste medewerkers bij Bolletje*

‘Echte’ flexibele arbeidscontracten zijn overeenkomsten die de doelstelling hebben voor het opvangen van werkzaamheden die tijdelijk van aard zijn. De trend in 2003-2005 was dat er meer bedrijven tijdelijke contracten toepasten maar voor een kleiner percentage van de werknemers binnen de organisatie (OSA, 2006). Grote bedrijven, waar Bolletje dus ook onder valt gezien het aantal werknemers, blijven redelijk stabiel in het gebruik van tijdelijke contracten. Het gemiddelde schommelt tussen de 8% en 10% van het totale personeel (figuur 4.2).

Om te kijken of de werkelijke cijfers bij Bolletje overeenkomen met de uitkomsten van dit onderzoek zal er een berekening worden gemaakt; hieronder allereerst een overzicht van het aantal FTE (vaste medewerkers) per afdeling bij Bolletje in week 29-2007(bron: P&O Bolletje):

Beschuit	60,26
Roggebrood	11,46
Brood	7
Koek	7
Banket	18,16
Totaal	+/- 104 FTE

De afdeling Beschuit heeft een 37-urige werkweek en de overige afdeling werken 36 uur per week. Met de volgende rekensom is dan uit te rekenen hoeveel om hoeveel uur dit totaal gaat:  $((60,26 \times 37) + (7 + 7 + 18,16 + 11,46) \times 36) = 3.800$  uur van het totaal aantal uur die door de vaste medewerkers wordt gewerkt. In week 29 is er door de uitzendkrachten van Proflex in totaal 2.786 uur gewerkt. Dit brengt het totaal aantal gewerkte uren in week 29 op: 3.800 uur (vaste medewerkers) + 2.786 uur (uitzendkrachten) = 6.586 uur. Uitgedrukt in percentages komen we dan op de volgende cijfers: 58% van het aantal uren werden ingevuld door de vaste medewerkers tegen 42% door de uitzendkrachten. Er kan dus geconcludeerd dat de productie bij Bolletje voor 42% afhankelijk is van de uitzendkrachten die Proflex levert.

De berekening hierboven laat echter een opmerkelijk verschil zien met de uitkomsten van het onderzoek van de OSA, bij Bolletje wordt 42% van het werk namelijk gedaan door uitzendkrachten en dit percentage is veel hoger dan de gebruikelijke 8% tot 10%.

### *Verschillende functies bij Bolletje*

De tabellen 4.3 t/m 4.5 geven een overzicht van de verschillende functies op de werkvloer bij Bolletje. De gegevens zijn ingevuld in samenwerking met de groepsleiders van Bolletje en met behulp van functieprofielen die door de afdeling P&O zijn opgesteld.

Als we de tabellen bekijken zien we dat iedere afdeling verschillende, maar soms ook een aantal van dezelfde functies heeft. De functievereisten zijn per functie verschillend, dit onderscheid is ook meegenomen in het onderzoek omdat zo goed te zien is welke functies belangrijker zijn dan andere en waarom dat zo is.

In tabel 4.5 is bijvoorbeeld te zien dat er op de afdeling Beschuit een dertiental belangrijke functies zijn. De functies algemene hulp licht, algemene hulp toast, algemene hulp zwaar en deegdoordraaier zijn de zogenaamde ‘spoedaanvragen’ bij Proflex. Deze functies zijn gemakkelijk en snel in te vullen door Proflex (mits ze natuurlijk een reservepool hebben!). Deze functies zijn relatief makkelijk en snel onder de knie te krijgen door nieuwe instromers, meestal kennen ze de basis al na een paar uur. Ook hebben deze functies beperkingen, de zwaardere functies algemene hulp zwaar en deegdoordraaier kunnen uitsluitend door mannen worden gedaan. Vrouwen komen hiervoor doorgaans niet in aanmerking, omdat de fysieke inspanningen te groot zijn. Daarentegen scoren vrouwen beter op de makkelijke inpakfuncties (algemene hulp licht en algemene hulp toast), waardoor de vrouwen hier de voorkeur krijgen boven mannen. De overige negen functies zijn niet snel te vervangen door Proflex, dit zijn uitzendkrachten die al een langere tijd meelopen en deze functies hebben aangeleerd. De tijd om deze functies onder de knie te krijgen varieert van enkele weken tot maanden zoals te zien is in de tabel. Het is dus erg belangrijk om deze mensen aan het werk te houden en de uitstroom zoveel mogelijk te beperken.

Als we de afdeling Banket (tabel 4.3) bekijken zien we dat de functies Algemene hulp licht en zwaar ook op de afdeling beschuit voorkomen. Dit zijn de inpakfuncties die snel aangeleerd en vervangen kunnen worden, de functie algemene hulp zwaar kan echter alleen door mannen worden gedaan. Het kost weliswaar enige tijd om de functies van Machineleider 3 en Prikker onder de knie te krijgen maar deze zijn in nood relatief snel op te vangen door vaste medewerkers (voor korte tijd).

Op de afdeling Roggebrood, Koek en Brood (RoKoBro) (Tabel 4.4) zien we dat er maar drie functies zijn die snel zijn op te vangen te weten: Brood algemene hulp licht, Koek algemene hulp licht en Roggebrood algemene hulp licht. Dit zijn net zoals op de andere afdelingen de eenvoudige inpakfuncties die in maximaal één dag aangeleerd kunnen worden. Ook deze afdeling heeft speciale mannen- en vrouwenfuncties waardoor de keuze weer een stuk wordt beperkt. Een andere eis is bijvoorbeeld voor de functies Braker/Zetter en Deegmaker/Ovenist dat een nieuwe instromer reeds een bakkersachtergrond moet hebben alvorens hij of zij aangenomen kan worden. Dat sommige functies op verschillende afdelingen wel dezelfde naam hebben maar niet hetzelfde inhouden valt hier goed te zien. De functie Brood algemene hulp zwaar heeft bijvoorbeeld een inwerktijd nodig van één week terwijl de algemene hulp zwaar op de afdeling Banket maar één uur nodig heeft om de werkzaamheden onder de knie te krijgen.

Voor alle functies binnen Bolletje geldt tevens nog een beperking, een nieuwe instromer moet de Nederlandse taal voldoende onder de knie hebben voordat hij of zij aan het werk gezet kan worden.

### *Deelconclusie*

In dit hoofdstuk zijn de verschillende fases van de ABU-CAO toegelicht, is de in- door- en uitstroom van werknemers verder uitgediept en is het werkend bestand van Bolletje in kaart gebracht.

We hebben gezien dat de risico's voor Proflex wat betreft de kosten en verplichtingen toenemen indien de uitzendkrachten in een volgende uitzendfase terechtkomen, ook stijgt het loon als de uitzendkracht in een volgende fase terechtkomt. De benodigde werving- en selectie-inspanningen van Proflex zijn afhankelijk van de wensen van, en de drukte bij Bolletje.

Nieuwe instroom brengt zowel voordelen als nadelen met zich mee. Een voordeel van nieuwe instroom voor Bolletje is dat er mogelijk 'Bolletje potentie' tussen kan zitten. Een nadeel is van nieuwe instroom is de daling van de productiviteit, ook komt een nieuwe instromer de continuïteit van het productieproces niet ten goede.

Verder hebben we gezien dat er op basis van beoordelings- en faseringsgesprekken wordt besloten of een uitzendkracht 'Bolletje potentie' heeft en door kan stromen, of uit moet stromen indien dit niet het geval is.

Gezien de ontwikkelingen van het werkend bestand kunnen we concluderen dat het in 2006 voor de uitzendkracht moeilijk is om door te stromen naar fase A >26 weken en fase B. Proflex probeert de pieken in de productie zoveel mogelijk op te vangen door snel nieuwe mensen in te laten stromen, deze stromen weer uit zo gauw de productie afneemt. Dit heeft tot gevolg dat er telkens weer grote wervingsinspanningen gedaan moeten worden als de productie bij Bolletje toeneemt. In 2007 is de 'vaste' groep uitzendkrachten in fase A >26 weken en fase B groter geworden. Het gevolg hiervan is dat Proflex én Bolletje meer zekerheid hebben dat de diensten worden opgevuld door kwalitatief goede uitzendkrachten wanneer de productie plotseling stijgt.

Ook hebben we gezien dat de kwaliteit van de producten voor ongeveer 42% afhankelijk is van uitzendkrachten tegenover 58% van de vaste medewerkers. Dit aantal is vergeleken met de gemiddelde 8-10% erg hoog.

Tenslotte kunnen we stellen dat er voor iedere functie bij Bolletje verschillende beperkingen zijn. Zo functioneren vrouwen beter in de inpakfuncties en mannen functioneren doorgaans beter in de wat zwaardere functies. Daardoor wordt de vervangbaarheid van de spoedaanvragen beperkt. De functies die wat meer ervaring en kennis nodig hebben zijn nagenoeg onvervangbaar op de korte termijn. De functie-eisen voor deze werknemers zijn nog hoger waardoor Proflex extra wervingsinspanningen moet verrichten om de uitgestroomde uitzendkrachten te vervangen.

## 5. Automatisering

Omdat de toenemende automatisering van het productieproces bij Bolletje een directe invloed heeft op de vraag naar uitzendkrachten, moet er een analyse gemaakt worden van de ontwikkelingen op dat gebied. Vervolgens is het belangrijk dat er een link worden gelegd met de (veranderende) vraag naar uitzendkrachten vanuit Bolletje. Met andere woorden:

**Welke veranderingen zullen er de komende jaren plaatsvinden in de vraag naar uitzendkrachten, gezien de toenemende automatisering van het productieproces? (4)**

Belangrijke verklarende factoren achter de ontwikkeling van uitzendwerk zijn technologische ontwikkelingen en (de)regulering van de arbeidsmarkt (Neugart en Storrie, 2002). De eerstgenoemde factor heeft een steeds grotere invloed op de vraag naar uitzendkrachten bij Bolletje. Door de automatisering bij Bolletje vinden er ingrijpende wijzigingen in de 'task pool' plaats (Batenburg et al 2003). Arbeidsintensief werk (lees: inpakwerkzaamheden) wordt gerobotiseerd, waardoor er nieuwe bedieningstaken worden gecreëerd. Bolletje speelt zo in op de arbeidsmarkt, er zijn minder mensen beschikbaar die willen inpakken dus is er een noodzaak om te automatiseren. In dit geval is er alleen sprake van creatie van nieuwe taken, voornamelijk toezicht houdende taken op de voortgang van het proces en ingrijpen bij storingen. Hierdoor zullen er nieuwe afwegingen worden gemaakt met betrekking tot de inhoud van het takenpakket en de eisen die worden gesteld aan de werknemers (Borghans & Weel 2002).

Omdat de mate van automatisering op iedere afdeling verschillend is heb ik hierover gesproken met groepsleiders van alle drie de productieafdelingen.

### *Automatisering op de afdeling Beschuit*

Op de afdeling Beschuit is er vooralsnog weinig van de automatisering te merken. De enige veranderingen zijn de 'robots' die er al 1,5 jaar staan. Deze robots stapelen de dozen met beschuit die van de band komen rollen op pallets. Voorheen werd dit werk met de hand gedaan en ging het stapelen vaak scheef maar door de robots gaat het een stuk nauwkeuriger, mits er natuurlijk geen defecten optreden. De verwachting is dat de deegkamer in de toekomst ook zal worden geautomatiseerd, onder andere het wegen zal dan automatisch gebeuren. Op de langere termijn (momenteel nog niet bekend wanneer) zullen de inpakfuncties en zal het deegdoordraaien ook door robots worden gedaan. Het gevolg daarvan is dat er minder aanvragen gedaan zullen worden voor de eenvoudige functies, aldus de heer Oude Nijeweme, groepsleider van de afdeling Beschuit. De totale verwachte besparing uitgaande van 3 productielijnen is 18 medewerkers volgens de heer Leferink, productie leider afdeling Beschuit.

### *Automatisering op de afdeling Banket*

Op de afdeling Banket is de automatisering het meest te zien. Deze afdeling is al in verre mate geautomatiseerd. Er is steeds minder vraag naar functies dan algemene hulp licht en zwaar. De automatisering is bijvoorbeeld te zien aan de robots die een stuk geavanceerder zijn dan die bij de afdeling beschuit, ook het braken/zetten gaat dit jaar deels met de computer. Hier wordt de samenstelling van het deeg met de computer gecontroleerd. In de toekomst (over circa twee jaar) zal er op deze afdeling enkel vraag zijn naar machineleiders 1 en 2, zelfs de machineleider 3 functies gaan verdwijnen. Proflex moet dus steeds meer voorzien in kernfuncties, omdat de machines het inpakken overnemen aldus de heer Doldersum, groepsleider Banket.

### *Automatisering afdeling RoKoBro*

Op de afdeling RoKoBro zullen er soortgelijke ontwikkelingen plaatsvinden, al is er momenteel nog weinig van de automatisering merkbaar binnen deze afdeling. Volgens de heer Van Dijk, groepsleider van deze afdeling, zullen in de toekomst alle algemene hulp licht functies worden vervangen door robots. Dit zal op deze afdeling geleidelijk gebeuren in de komende 10 jaar. De automatisering op deze afdeling laat wat langer op zich wachten, omdat zulke investeringen hier minder snel wordt terugverdiend doordat er maar in twee ploegen wordt gewerkt.

### *Gevolgen van de automatisering voor de werknemers*

Al deze investeringen in technologie zorgen er voor dat de productie bij Bolletje steeds meer wordt geautomatiseerd. Maar dit heeft natuurlijk ook (grote) gevolgen voor het personeel; voor zowel vaste medewerkers als de uitzendkrachten zullen de gevolgen merkbaar zijn. Momenteel worden er veel inpakkers aangevraagd maar door de automatisering zullen er inpakmachinebedienden nodig zijn. “Een afname richting handjes en een toename richting procesdenken”, aldus de heer Leferink. De competenties zullen meer richting analytisch denkvermogen, procesgericht, samenwerken gaan. Met andere woorden, er zal meer behoefte zijn aan medewerkers die nadenken over het proces en kunnen begrijpen wat daarin gebeurt en het zonodig bijsturen. Van deze werknemers wordt vanzelfsprekend een hoger denkniveau vereist het niveau zal omhoog gaan van minder dan LBO niveau naar LBO+ of zelfs MBO niveau. Een absolute vereiste is ook een goede beheersing van de Nederlandse taal (omdat de software momenteel nog in het Nederlands is). Er zijn zelfs ervaringen met allochtone werknemers die al 25 jaar uitstekend functioneren binnen de organisatie, maar door de nieuwe software toch enigszins in de problemen komen omdat ze de taal niet voldoende beheersen. De afdeling banket heeft de functie braker/zetter dit jaar een stuk geautomatiseerd, hierdoor is affiniteit met computers nu ook een vereiste geworden. Dit was vorig jaar niet het geval en het is gebleken dat seizoenswerkers die al jaren prima functioneerden op de doorgaans moeilijk vervulbare vacature van braker/zetter, het dit jaar minder goed doen omdat ze weinig verstand hebben van computers. De selectiecriteria worden daardoor aan de kant van Bolletje een stuk strenger gemaakt. Het gevolg voor Proflex is dan dat ze meer moeite moeten doen om een goede werknemer te kunnen vinden die volledig voldoet aan de profielschets van de betreffende functie. Op de afdeling banket zullen veel vaste inpakkers die al heel wat jaren bij Bolletje werken door de automatisering overgeplaatst moeten worden naar andere afdelingen; voor zover deze nog inpakwerkzaamheden hebben!

### *Deelconclusie*

In dit hoofdstuk is de automatisering bij Bolletje beschreven en zijn de gevolgen daarvan voor de werknemers toegelicht.

Ten eerste heeft de automatisering bij Bolletje te maken met de technologische ontwikkelingen, de technologie maakt het mogelijk dat mensen worden vervangen door machines. De voornaamste redenen om te automatiseren voor Bolletje zijn efficiëntie, besparen op personeelskosten en om in te spelen op de krapte op de arbeidsmarkt.

De automatisering het meest merkbaar op de afdeling Banket gevolgd door de afdeling Beschuit, op de afdeling RoKoBro is er minst van de automatisering te zien.

Ten tweede zijn de gevolgen van de automatisering zowel voor de vaste medewerkers als de uitzendkrachten merkbaar. De ‘goedkopere’ inpakfuncties zullen steeds minder worden aangevraagd, daarentegen zal de vraag naar de ‘duurdere’ machinebedienden toenemen. Doordat vaste medewerkers de resterende inpakfuncties zullen invullen zal Bolletje minder inpakkers aanvragen bij Proflex. Ook zullen de benodigde competenties van een hoger niveau zijn. Proflex moet daardoor meer moeite doen om de juiste werknemers te werven en te selecteren.

## 6. Kostenbesparingen

Omdat de kostenbesparingen op het gemiddeld uurtarief een essentieel onderdeel van dit onderzoek zijn is het van belang om hier meer inzicht in te krijgen. Allereerst zal er worden onderzocht in hoeverre Proflex er tot nu toe in geslaagd is om de op kosten te besparen. Met het oog op de toekomst is het ook belangrijk om te kijken wat de afspraken zijn voor de komende jaren op het gebied van kostenbesparingen.

Vervolgens zal er een analyse gemaakt worden met daarin de gevolgen van kostenbesparingen op het gemiddeld uurtarief, ook zal de invloed van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt hierin worden meegenomen.

Het eerste deel zal beantwoord worden aan de hand van de volgende deelvraag:

### **In hoeverre zijn de in het contract vastgestelde kostenbesparingen door Proflex tot nu toe gehaald en aan welke kostenbesparingen moet Proflex de komende tijd voldoen? (5)**

#### *Wetgeving in de uitzendbranche*

De laatste tien jaar zijn er tal van wetten ingevoerd, die van invloed zijn op de zogenaamde relatieve aantrekkelijkheid van het werken met uitzendkrachten. Het effect van deze wetten is dat het werken met uitzendkrachten goedkoper is, omdat het minder risico's heeft dan het werken met eigen werknemers. Een belangrijke verandering is dat de uitzendbureaus verplicht zijn om de uitzendkracht na een bepaalde tijd in loondienst te nemen. Het gevolg is dat deze uitzendkracht niet langer wordt uitgezonden maar wordt gedetacheerd en dat deze uitzendkracht na verloop van tijd dezelfde rechten heft als een werknemer. De Flexwet biedt uitzendbureaus de mogelijkheid om vaste contracten aan te bieden. Zij zijn daardoor in staat op een krappe arbeidsmarkt te concurreren met andere werkgevers om de schaarse arbeidskrachten die baanzekerheid wensen. Voorwaarde is wel dat uitzendbureaus gebruik kunnen maken van de ruimte om vaste contracten aan te bieden (Zijl e.a., 2003).

Uit de evaluatie van de Flexwet (Van den Toren e.a., 2002. in: Zijl e.a. 2003) blijkt dat de Flexwet en de ABU-CAO, waarmee is geprobeerd om de flexibiliteit te vergroten in ruil voor een hogere beloning voor de uitzendkrachten, hebben geleid tot hogere kosten van uitzendkrachten voor zowel inleners als uitzendbureaus.

#### *Kosten(voordeel) flexwerkers*

De Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) heeft ook onderzoek gedaan naar de arbeidskosten van een uitzendkracht. Uit het onderzoek blijkt dat de kosten van een uitzendkracht lange tijd lager liggen dan de kosten van een medewerker met een contract voor bepaalde tijd. Dit kostenvoordeel zou zelfs voor onbepaalde duur kunnen gelden. Dat komt door de lagere 'aanloopkosten' en het relatief groter aantal productieve uren van uitzendkrachten (Meijer & Van der Ham, 2006). Het inschakelen van een contractant zorgt met name voor hogere werving- en selectiekosten. Een werknemer die in dienst is, maakt bovendien veel niet-productieve uren die wel betaald moeten worden. Hierdoor is het effectieve uurtarief doorgaans hoger dan dat van de uitzendkracht. Bij het onderzoek valt op dat uitzendkrachten voordeliger zijn wanneer de organisatie zijn primaire proces en het inleenproces heeft ingericht op het inzetten van uitzendkrachten. Want, volgens de heer van der Gaag, directeur van de ABU, kan het werken met uitzendkrachten zelfs voor onbepaalde tijd voordeliger zijn indien een organisatie zijn werkprocessen zodanig heeft gestandaardiseerd dat het werken met uitzendkrachten efficiënter verloopt (Meijer en Van der Ham 2006).

Op deze manier kan Bolletje dus veel geld besparen op de loonkosten van de werknemers. Om dit nog verder te benadrukken heeft Bolletje een aantal afspraken gemaakt met Proflex betreffende de besparingen op het gemiddeld uurtarief van de uitzendkrachten.

### *Kostenbesparingsafspraken tussen Proflex en Bolletje*

In het contract tussen beide partijen staan een aantal targets die door Proflex gehaald moeten worden gedurende de looptijd van de overeenkomst:

- In het eerste besparingsjaar, dat liep van week 9 2006 t/m week 8 2007, moest er door Proflex minimaal € 1,10 bespaard worden op het gemiddeld uurtarief over 2005. Dit uurtarief was vastgesteld op € 18,93. Daarbij komen we vervolgens op een target van een gemiddeld uurtarief van € 17,83 over het eerste besparingsjaar.
- In het tweede besparingsjaar (week 9 2007 t/m week 8 2008) is de target om nog eens € 0,15 op het gemiddelde uurtarief over het eerste jaar te besparen. De target voor het tweede jaar is dan minimaal € 17,68.
- In het derde besparingsjaar (week 9 2008 t/m week 8 2009) moet Proflex vervolgens € 0,10 besparen op het gemiddeld uurtarief van het voorgaande jaar. De target komt dan op een gemiddeld uurtarief van minimaal € 17,58.

Al met al spreken we dan over een daling van het gemiddeld uurtarief van minimaal € 1,35 aan het eind van het derde besparingsjaar t.o.v. eind 2005; In percentages uitgedrukt is dit een daling van ruim 7% van het gemiddeld uurtarief. Om een beter idee te krijgen van de totale besparingen nemen we het totaal aantal uren van Bolletje Almelo in 2006 als uitgangspunt. Het totaal aantal uur dat uitzendkrachten in 2006 voor Bolletje hebben gewerkt is ongeveer 95.000. Ervan uitgaande dat dit aantal in de komende jaren zo zal blijven komen we uit op een minimale besparing van  $(95.000 \times 1,35)$  ongeveer € 128.250 op loonkosten in 2008 t.o.v. 2005.

Het contract is dubbel in het voordeel van Bolletje omdat de niet gerealiseerde besparingen door Proflex aan Bolletje worden gecrediteerd. Indien de besparingen wél worden gehaald en de geldende limiet van het betreffende jaar wordt overschreden, wordt het teveel bespaarde bedrag verdeeld tussen beide partijen (70% gaat naar Bolletje en 30% naar Proflex).

### *Terugblik op het eerste besparingsjaar*

Momenteel zit Proflex nog in het tweede besparingsjaar, over het eerste besparingsjaar zijn kortgeleden de volgende gegevens bekend gemaakt:

- In het kalenderjaar 2006 hebben uitzendkrachten in totaal 94.370 uur via Proflex voor Bolletje gewerkt. Volgens de berekeningen is het gemiddeld uurtarief met € 1,26 afgenomen t.o.v. 2005, dat brengt het gemiddeld uurtarief over 2006 op € 17,67. dat is een daling van ruim 6,6%.
- De resterende cijfers over het eerste boekjaar, week 1 t/m 8 van 2007, zijn apart berekend. De cijfers over het begin van 2007 laten een contrast zien met de cijfers van het jaar 2006. Het gemiddeld uurtarief over de eerste acht weken van 2007 komt uit op € 18,96, dit ligt 3 eurocent boven het uurtarief van 2005 en maar liefst € 1,13 boven de target.
- In totaal is Proflex, ondanks een forse daling van het uurtarief over 2006, Bolletje een bedrag verschuldigd van € 14.692 over het eerste besparingsjaar.

Een opvallend punt is het hoge uurtarief in de eerste 8 weken van 2007, die in schril contrast staat met het sterk gereduceerd uurtarief over het jaar 2006.

Een mogelijke oorzaak daarvan kan zijn dat er in de eerste 8 weken van 2007 geen seizoensproducten zijn geproduceerd. Dit heeft tot gevolg dat er minder schommelingen waren in de productie waardoor er minder nieuwe uitzendkrachten in en uit zijn gestroomd.

In het seizoen stromen er namelijk veel meer nieuwe uitzendkrachten in om de pieken in de productie op te vangen. Dit is ook te zien in tabel 4.1b. Deze seizoensarbeiders beginnen vaak in de eerste fase en hebben een laag uurtarief. In de schoolvakanties komen daar nog een groot aantal studenten bij die voor een aantal weken aan het werk gaan. Deze uurtarieven zijn doorgaans

nog lager. Na het seizoen stromen deze uitzendkrachten vaak uit omdat er geen werk meer is of omdat ze weer naar school moeten. Een aantal van de kwalitatief goede werknemers krijgen de mogelijkheid om ook na het seizoen bij Bolletje te blijven. Deze groep medewerkers is buiten het seizoen relatief het grootst. Een mogelijke oorzaak voor het hoge uurtarief van begin 2007 is dus het relatief grote aantal duurder 'vaste' uitzendkrachten (kern) t.o.v. de doorgaans goedkopere seizoensarbeiders (schil).

De verwachting op basis van deze redenering, en gekeken naar de ontwikkelingen in 2006, is dat het uurtarief in de loop van 2007 zal dalen naarmate het seizoen vordert. Echter blijft het wel een goede vraag of de extra besparingen van € 0,15 in het tweede jaar en € 0,10 in het tweede jaar gehaald kunnen worden; puur gekeken naar de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de automatisering bij Bolletje.

Nu de kostenbesparingen duidelijk zijn geworden zal er een analyse worden gemaakt van de langetermijngevolgen van deze kostenbesparingen:

### **Welke langetermijngevolgen brengen de kostenbesparingen met zich mee gezien de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt? (6)**

#### *Kosten besparen op werknemers, de nieuwe trend?*

Eerder in dit rapport hebben we gezien dat de arbeidsmarkt momenteel erg krap is.

Werkgevers vinden nog steeds moeilijk geschikte mensen ook al omdat het aantal mensen dat een baan zoekt en ook vindt afneemt. Het CBS houdt bij hoeveel procent van hun vacatures de werkgevers als moeilijk vervulbaar classificeren. In de provincie Overijssel waar Bolletje is gevestigd ligt het aandeel moeilijk vervulbare vacatures met 63% boven het landelijk gemiddelde. De werkzame beroepsbevolking stijgt niet meer zo snel als voorgaande jaren, de belangrijkste vraag op dit moment is waar nog arbeidspotentieel te halen valt (Kop en Bos 2003).

Daarbij komt nog dat Nederlandse werknemers in toenemende mate als een kostenpost worden beschouwd in plaats van als een investering (Van Witteloostuijn 1999). Deze ontwikkeling staat haaks op het HRM-concept, waarin werknemers als menselijk kapitaal worden beschouwd. Door de macht van aandeelhouders wordt er een 'anorexiastrategie' gehanteerd waarin het aantal vaste medewerkers tot een minimum wordt teruggebracht. De pieken worden vervolgens met uitzendkrachten opgevangen (Delsen 2005). Doordat bedrijven momenteel sterk kostenbewust zijn en huiverig voor een te groot personeelsbestand, vindt er een flexibilisering van de arbeid plaats. In toenemende mate wordt het vaste personeel vervangen door mensen in flexibele banen en kleine deeltijdbanen. Nederlandse bedrijven leunen steeds zwaarder op een minimale kernbezetting (Sels et al 2002).

In economisch mindere tijden is doelmatig en efficiënt produceren een belangrijke kernwaarde. Bolletje probeert hierop in te spelen door het productieproces steeds verder te automatiseren. Dit betekent ook dat het personeel over de bijbehorende kwaliteiten moet beschikken. Het gebruikelijke patroon, met name bij uitzendwerk, is dat het aantal flexibele banen in de beginfase van een conjuncturele opleving flink aantrekt, omdat bedrijven nog even de kat uit de boom kijken bij het aannemen van vast personeel. Als het herstel aanhoudt, worden meer mensen in vaste dienst genomen door het toegenomen vertrouwen van werkgevers en de toegenomen onderhandelingsmacht van werknemers. Als de conjunctuur weer terugloopt, wordt meestal eerst bezuinigd op uitzendwerk (CPB, 2004).

#### *Gevolgen van de kostenbesparingen*

De keuze van bedrijven om de arbeidskrachten op deze manier te behandelen brengt natuurlijk ook de nodige gevolgen met zich mee.

Het voortbestaan van een organisatie kan op den duur ondergesneeuwd raken als de focus te zeer gericht blijft op korte termijn gewin. Meer aandacht voor menselijk kapitaal als garantie voor lange termijn succes is gewenst. Het gaat meer dan ooit om goed gekwalificeerde, competente en gemotiveerde werknemers. Zij zijn het die uiteindelijk voor de toekomstige cashflow zullen



zorgen (Bron 2003). Het is dus erg belangrijk om de belangrijkste mensen voor langere tijd binnen de organisatie te houden.

Delsen (1996) deelt deze mening en zegt dat een minimale kernbezetting op langere termijn averechts zal werken. Naast toenemende werkdruk en onzekerheid gaat de creativiteit en motivatie verloren. Voor zover er door flexibele en goedkope arbeidscontracten op korte termijn kostenvoordeel wordt behaald, verdwijnt dit weer zeer snel en slaat het om in verlies. De efficiëntie van een bedrijf neemt af naarmate het aantal uitzendkrachten toeneemt. Dat komt waarschijnlijk doordat uitzendkrachten minder betrokken zijn bij het bedrijf en minder bedrijfsspecifieke kennis hebben.

De HRM-manager van NedCar vindt dat de 'factor-mens' het succes en de toekomst van de organisatie bepaalt en dat het belangrijk is dat de medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Dit staat lijnrecht tegenover de visie van het management, die de 'factor-mens' meer als een kostenpost ziet dan als een 'Human Resource' waarin geïnvesteerd moet worden. Op deze manier wordt het voor de HR manager van NedCar steeds moeilijker om zijn functie uit te voeren. De HR manager wordt gedwongen om zich aan te passen aan het management (Delsen 2005).

In HRM termen wordt deze tegenstrijdigheid ook wel het verschil tussen 'soft' en 'hard' HRM genoemd. Hard HRM wordt meestal geassocieerd met kosten en personeelsaantallen, dit komt dus overeen met het standpunt van het management van NedCar (èn van Bolletje). Soft HRM is daarentegen meer gericht op het vergroten van de betrokkenheid van het personeel bij de organisatie. Bij soft HRM staat het bouwen van een vertrouwensrelatie tussen het bedrijf en het personeel centraal (Truss et al., 1997 & Storey, 1992). Het standpunt van de HRM manager van NedCar kan dus getypeerd worden als 'soft'.

Arthur (1994) maakt in deze context onderscheid tussen een 'control' en een 'commitment' strategie, waarbij de control strategie wordt gekoppeld aan hard HRM en de commitment strategie aan de soft variant. Een strategie waarbij de nadruk te sterk ligt op control, werkt uiteindelijk in het nadeel van de organisatie. Dit hebben we bij NedCar gezien, de kostenvoordelen zijn op een gegeven moment omgeslagen in nadelen omdat de belangen van de HR manager werden genegeerd door het management. Daarom moet het belang van de 'factor-mens' niet worden onderschat door bedrijven.

Volgens Pfeffer is er een sterk verband tussen productiviteit en een hogere beloning. Bedrijven zijn er veelal meer bij gebaat om beter naar deze link te kijken en deze uit te buiten dan om zich bezig te houden met kostenreducties (Pfeffer, 1998). Wanneer er bijvoorbeeld medewerkers met onvoldoende kennis en ervaring in een niet-passende werksituatie worden geplaatst kan dit leiden tot het vernietigen van immateriële activa. Het vertrek van kernmedewerkers kan dus worden gezien als een gevoelige klap voor de organisatie.

Kop en Bos (2003) zijn het in hun artikel eens met Pfeffer en noemen tevens het voorkomen van ongewenst uitstromen van personeel een manier om de krapte op de arbeidsmarkt op te vangen.

Een belangrijke reden om niet tegen elke prijs een hogere flexibiliteit na te streven is dus dat bedrijven er voordeel bij kunnen hebben om werknemers gedurende een bepaalde periode aan zich te binden. Werknemers en werkgevers investeren in elkaar en komen zo tot een hogere productie. Er zijn bijvoorbeeld altijd inwerkperioden nodig voor nieuwe werknemers. Dergelijke investeringen moeten echter terugverdiend worden en daar is een zekere verblijfsduur in een baan voor nodig. Het instromen van geschikte werknemers, het vasthouden van deze werknemers zolang zij zich productief maken en het afvloeien van minder productieve werknemers zijn allen van belang voor de arbeidsproductiviteit (en daarmee ook de winstgevendheid) van bedrijven (WRR,2007).

Een hoge uitstroom van personeel kan leiden tot onderinvesteringen in menselijk kapitaal. Wanneer een werkgever er niet zeker van is dat de werkgever voorlopig in dienst blijft, zal deze terughoudend zijn om de werknemer te scholen. Een hoge omloop van het personeelsbestand vermindert daarom de investeringen in menselijk kapitaal, hetgeen een negatief effect op de productiviteit heeft (WRR, 2007).

### *Baanonzekerheid vs. krapte op de arbeidsmarkt*

Gezien de krapte op de arbeidsmarkt stellen de werkzoekenden steeds meer eisen aan de werkgevers ze willen bijvoorbeeld meer baanonzekerheid. Met baanonzekerheid wordt de bezorgdheid over het voortbestaan van de arbeidsplaats bedoeld (Van Vuuren 1990). De Witte e.a. (2004) maken onderscheid tussen kwantitatieve en kwalitatieve baanonzekerheid. In dit onderzoek is vooral de kwantitatieve baanonzekerheid van belang. Dat is de onzekerheid over het voortbestaan van de baan op zich: men is onzeker of men de huidige baan kan behouden of werkloos zal worden, dit geldt voornamelijk voor de seizoenswerkers in fase A.

Van Gucht en De Witte (2006) concluderen in hun artikel dat er overwegend negatieve lineaire verbanden teruggevonden worden tussen baanonzekerheid en de prestaties van werknemers. Ten eerste brengt de baanonzekerheid 'onvoorspelbaarheid' met zich mee: als een werknemer niet weet wat de toekomst zal brengen motiveert dat niet tot extra inzet.

Ten tweede speelt ook 'onbeheersbaarheid' een rol: als men het gevoel heeft dat het geen controle heeft kan men voor zichzelf uitmaken dat het toch geen zin heeft om extra goed te gaan presteren. Ten derde kan een verlaging van de prestaties ook het gevolg zijn van het verbreken van het 'psychologisch contract': tussen de werkgever en werknemer moet er namelijk een evenwicht zijn tussen het geven en het nemen. Baanonzekerheid kan dit evenwicht schaden waardoor er geen balans meer is, een manier om dat evenwicht te herstellen kan zwakker presteren zijn (Van Gucht en de Witte 2006).

Ook hebben werkgevers belang bij een flexibele inzet van arbeid, maar willen aan de andere kant ook vasthouden aan ervaren en gemotiveerde werknemers. Zodra de flexibiliteit van arbeid wordt opgerakeld, vrezen werknemers voor willekeur en de teloorgang van hun baan. Waar vooral op gemikt moet worden is werkzekerheid, alleen dan is de vergroting van de flexibiliteit te rechtvaardigen (WRR, 2007).

### *Baanonzekerheid bij Bolletje*

Wat betreft de baanonzekerheid bij Bolletje kunnen we het volgende zeggen:

Begin 2007 is er door Proflex een MedewerkersTevredenheidsOnderzoek<sup>5</sup> gehouden door middel van een enquête onder de uitzendkrachten. Bijna drie op de vier ondervraagden ziet zich na 2 jaar nog bij Bolletje werken. Gezien dat aantal kunnen we zeggen dat de respondenten mogelijkheden zien om door te kunnen groeien bij Bolletje. Een kanttekening bij deze cijfers is wel dat er in dit onderzoek een gering aantal seizoenswerkers mee is genomen, omdat het seizoen in de betreffende periode reeds was geëindigd. Uit ervaringen van de processpecialisten van Proflex is op te maken dat de seizoenswerkers doorgaans erg onzeker zijn over hun baan. Een groot deel van deze uitzendkrachten moet aan het einde van het seizoen uitstromen en over het al dan niet aanblijven wordt pas laat in het seizoen een beslissing genomen.

Hieruit kan worden opgemaakt dat de baanonzekerheid relatief groot is bij de uitzendkrachten die aangenomen zijn voor het seizoen. Bij deze werknemers is vaak het uitzendbeding van toepassing waardoor Bolletje deze uitzendkrachten op elk moment op straat kan zetten. Zij zijn dus niet alleen afhankelijk van hun eigen kwaliteiten maar ook van de drukte bij Bolletje, wat weer een gevolg is van de verkoop van producten. Deze onzekerheid kan leiden tot demotivatie van deze werknemers, ook hebben op deze manier weinig commitment met het bedrijf wat goede redenen zijn om op zoek te gaan naar een andere baan.

---

<sup>5</sup> Het onderzoek is gehouden in februari 2007, waarin er 100 vragenlijsten zijn verstuurd naar uitzendkrachten die op dat moment werkzaam waren bij Bolletje, de respons was uiteindelijk 22%.

### *Deelconclusie*

In dit hoofdstuk ben ik wat dieper ingegaan op de kostenbesparingen.

Een eerste bevinding is dat de Nederlandse bedrijven, waaronder Bolletje de werknemers vaak als kostenpost zien in plaats van een investering. De veranderende wetgeving in Nederland heeft het in dienst nemen van uitzendkrachten een stuk aantrekkelijker gemaakt. Een groot voordeel van uitzendkrachten t.o.v. de vaste medewerkers zijn de lagere kosten. Dit heeft tot gevolg dat er steeds meer tijdelijke werknemers in dienst worden genomen via uitzendbureaus of dat enkele functies worden vervangen door machines om zo efficiënter te werken en kosten te besparen. Bolletje heeft de afgelopen jaren veel geld bespaard op personeelskosten door het in dienst nemen van uitzendkrachten. Deze besparing is verder gerealiseerd in 2006 door het maken van kostenbesparingsafspraken met Proflex. In het eerste jaar is Proflex er niet in geslaagd om de in het contract vastgestelde besparingen te halen, voor het tweede besparingsjaar ziet het er op basis van de huidige gegevens niet beter uit.

Gezien de krapte op de arbeidsmarkt is ook het niet onverstandig om te gaan automatiseren, maar Bolletje heeft wel werknemers nodig die deze machines moeten gaan besturen. Deze mensen zullen geleverd moeten worden door Proflex, in eerste instantie op uitzendbasis. De krapte op de arbeidsmarkt leidt er aan de andere kant wel toe dat werknemers een sterkere positie krijgen t.o.v. de werkgevers. Dit stelt werknemers in staat om meer eisen te stellen waaronder zekerheid van een baan. Veel bedrijven willen de risico's beperkt houden en willen niet onnodig lang vastzitten aan een werknemer.

De combinatie van de factoren baanonzekerheid, wat leidt tot demotivatie en een hoge omloop van uitzendkrachten, wat leidt tot een gebrek aan kennis en ervaring, heeft een daling van de arbeidsproductiviteit tot gevolg. Wat betekent dat deze vorm van kostenreductie op korte termijn, een negatief effect heeft op de kosten voor de langere termijn. Daarom moeten bedrijven waakzaam zijn voor de gevaren van het te ver doorvoeren van een zogenoemde 'control' strategie. Het belang van 'soft' HRM en de 'commitment' strategie mogen daarom niet onderschat worden.

## 7. Eindconclusie

In dit rapport is er onderzoek gedaan naar het dilemma tussen kosten en kwaliteit bij Proflex en Bolletje. Dit is gedaan met behulp van de volgende centrale probleemstelling:

*In hoeverre kan en moet Proflex aan de in het contract vastgestelde kostenbesparingen voldoen?*

Deze probleemstelling bestaat uit twee delen namelijk: in hoeverre *kan*, en in hoeverre *moet* (Proflex aan de in het contract vastgestelde kostenbesparingen voldoen). Kostenbesparingen op het personeel brengen namelijk zowel voordelige als nadelige gevolgen met zich mee, en de vraag was hoe zwaar de voordelen wegen ten opzichte van de nadelen.

Kort gezegd is de eindconclusie van dit rapport dat de nadelen van kostenbesparingen voor zowel Bolletje als Proflex groter zijn dan de voordelen. Met andere woorden: gezien de invloed van de contingentiefactoren doen zowel Proflex als Bolletje zich er verstandig aan om niet verder op kosten te besparen.

Door af te stappen van de kostenbesparingen op het gemiddeld uurtarief van uitzendkrachten zal Proflex beter in staat zijn om zich te focussen op de kwaliteit van de uitzendkrachten. Voor een bedrijf als Bolletje dat zich profileert als een aanbieder van A-merk producten is de kwaliteit van het product namelijk van een groter belang dan de kostprijs. De klanten van Bolletje betalen immers voor de kwaliteit van het product. Bolletje moet daarom ook in staat zijn om de verwachte kwaliteit te leveren; met voldoende competente werknemers wordt er een basis gelegd voor de kwaliteit van het eindproduct. De werknemers op de werkvloer van Bolletje zijn tenslotte degenen die de verantwoordelijkheid voor de productie, en daarmee ook de kwaliteit van het eindproduct, hebben gekregen.

We hebben gezien dat de kwaliteit van het productieproces en het product voor 42% afhankelijk is van de uitzendkrachten van Proflex. Het hele jaar door zijn er namelijk een vast aantal uitzendkrachten (de kern) nodig om de diensten op te vullen. Als deze vaste groep wordt verhoogd met kwalitatief goede uitzendkrachten, zal de kwaliteit van het productieproces van Bolletje zowel in de piek- als dalweken gewaarborgd kunnen blijven.

Als Proflex namelijk op kosten bespaart door de kernbezetting te minimaliseren zal dit een nadelige invloed hebben op de gemiddelde kwaliteit van het personeel.

Investeren in de kwaliteit van het personeel zal dus een positieve bijdrage leveren aan de productiviteit en de continuïteit van het productieproces. We hebben bijvoorbeeld kunnen zien dat de hoogte van de beloning een positieve relatie heeft met de arbeidsproductiviteit. Dus, naarmate de beloning van Bolletje (lees: uurtarief) toeneemt, zal de productiviteit toenemen. De extra personeelskosten voor Bolletje op de korte termijn, zullen dus op de langere termijn gecompenseerd worden door een afname van de 'verliezen' op het gebied van productiviteit en continuïteit.

Gezien de situatie op de arbeidsmarkt hebben Proflex en Bolletje als werkgever een zwakke positie ten opzichte van de werknemers. In het jaar 2007 stellen de werknemers de eisen en de werkgevers zullen daaraan moeten voldoen. Doordat de verwachtingen voor de toekomst ook niet bepaald rooskleurig zijn, zal Proflex steeds meer moeite moeten mensen met 'Bolletje potentie' aan te trekken. De steeds hoger wordende eisen die gepaard gaan met de automatisering bij Bolletje maken Proflex het er niet makkelijker op. Deze ontwikkelingen hebben in de laatste maanden van het eerste besparingsjaar geleid tot een overschrijding van de besparingsgarantie.

Door de grote concurrentie tussen bedrijven om werknemers zullen Bolletje en Proflex met een beter aanbod moeten komen om zich als werkgever te kunnen onderscheiden waardoor het makkelijker zal zijn om werknemers te werven. Door een hoger uurloon aan te bieden zal Bolletje als werkgever een stuk aantrekkelijker worden. Werknemers eisen ook steeds meer baanzekerheid, en door op kosten te besparen kan Proflex dit niet altijd bieden.

Door minder op kosten te besparen is Proflex beter in staat om de juiste mensen méér baan zekerheid te garanderen door ze eerder door te laten stromen naar een fase B of C.

Op deze manier zullen ook de huidige kernmedewerkers van Proflex minder snel geneigd zijn om een werkgever te zoeken die ze meer geld en een beter toekomstperspectief biedt. Op een krappe arbeidsmarkt is het namelijk van groot belang dat Bolletje haar belangrijkste medewerkers kan behouden en blijven motiveren; met het oog op de langere termijn heeft Bolletje er baat bij om te investeren in de ontwikkeling van haar medewerkers, dit kan alleen worden gedaan als er zekerheid is dat deze medewerkers bij Bolletje zullen blijven. Door middel van betere arbeidsvoorwaarden zal deze zekerheid worden vergroot.

Door meer aandacht te besteden aan haar werknemers en haar werknemers betere arbeidsvoorwaarden te bieden, met andere woorden: door de strategie meer te focussen op 'commitment' in plaats van 'control'; zal Bolletje op een maatschappelijk verantwoorde manier omgaan met haar werknemers. Dat laatste kan gezien worden als een uiting van goed werkgeverschap van Bolletje. Aangezien maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds meer wordt gezien als een manier om je als bedrijf te onderscheiden van de concurrentie, zal dit een positief effect hebben op het imago van het merk 'Bolletje'.

Al met al is de belangrijkste conclusie van dit rapport: investeren in kwaliteit kost op de korte termijn meer geld, op de lange termijn zullen deze investeringen zich echter terugbetalen.

## 8. Aanbevelingen

Tenslotte een aantal specifieke aanbevelingen voor Proflex, gezien het kosten/kwaliteit dilemma dat momenteel speelt binnen de organisatie.

Allereerst is het van belang dat de uitkomsten van dit rapport *intern* worden *besproken* met de managers die zijn aangewezen als contactpersonen voor Bolletje Almelo. Vervolgens moet er een *afpraak* gemaakt worden *met de directie van Bolletje* om hier gezamenlijk over te praten, op basis van de resultaten van dit rapport. Indien er binnenkort onderhandelingen staan gepland tussen Proflex en Bolletje omtrent het verlengen van de samenwerking is dit een uitstekende mogelijkheid om het onderwerp aan te kaarten.

Tijdens het overleg moet Proflex duidelijk maken aan Bolletje dat de kostenbesparingen die bijna 2 jaar geleden in het contract zijn vastgelegd, gezien de huidige omstandigheden herzien moeten worden. Dit kan worden versterkt door de *voordelen van het inzetten van gekwalificeerd personeel* voor Bolletje te benadrukken. Tevens is het van belang om naast de genoemde voordelen ook de nadelige gevolgen van kostenbesparingen uiteen te zetten; dit kan gedaan worden in de vorm van een presentatie. Door middel van deze vergelijking moet Bolletje inzien dat het gezien de situatie voor zowel Proflex als Bolletje verstandiger is om niet verder op kosten te besparen.

Bolletje moet er van overtuigd worden dat Proflex de kwaliteit van de uitzendkrachten in de toekomst steeds minder kan garanderen. Het moet duidelijk zijn dat dit niet te wijten valt aan de werkwijze van Proflex maar dat dit een *algemeen probleem* is dat een direct verband heeft met de besparingen op personeelskosten.

Nadat er overeenstemming is bereikt over artikel 12 (besparingsgarantie) en de prioriteit niet meer ligt bij de dwingende kostenbesparingen, zal Proflex zich meer moeten *focussen op de kwaliteit van uitzendkrachten*; er is nu immers de mogelijkheid voor.

Om aantrekkelijker te worden voor werkzoekenden zal Proflex in eerste instantie het *uurtarief* moeten *verhogen*. Dit zal gedaan moeten worden op basis van het gemiddelde uurtarief in de regio voor soortgelijke werkzaamheden. Proflex moet uitzendkrachten op z'n minst hetzelfde uurtarief bieden als concurrerende uitzendbureaus doen voor soortgelijke werkzaamheden.

Tevens moet Proflex de woorden in termen van *baanzekerheid* vaker omzetten in daden. Dit moet echter wel goed afgestemd worden met de productieiders bij Bolletje, zij beslissen immers wie er door- of uitstroomt. Proflex moet de productieiders duidelijk maken dat goede werknemers momenteel erg schaars zijn en dat er alles aan gedaan moet worden om de kernmedewerkers met 'Bolletje potentie' meer baanzekerheid te geven; ook buiten het seizoen om, het komt namelijk te vaak voor dat kwalitatief goede medewerkers na het seizoen uit moeten stromen. Door deze medewerkers sneller door te laten stromen naar een volgende fase of ze een contract aan te bieden, hebben deze medewerkers een gevoel van baanzekerheid. Het doel is om de *kern van vaste uitzendkrachten te vergroten*, zodat de schil minder variabel zal zijn.

Om het aantal vaste uitzendkrachten in de kern te kunnen optimaliseren moet Proflex aan Bolletje duidelijk maken dat dit bevorderd zal worden als de wekelijkse *productie meer gestabiliseerd* wordt. De productie van seizoensproducten kan bijvoorbeeld verspreid worden over een heel jaar in plaats van 9 a 10 maanden. Als Bolletje er tijdens het maken van de plannings voor zorgt dat het totaal aantal productieuren gelijkmatiger wordt verspreid over het jaar, kan Proflex op basis van die forecast een optimale kern creëren van vaste uitzendkrachten.

Proflex moet vervolgens, ter bevordering van de relatie met Bolletje, onderhandelen om de mogelijkheid te krijgen om de *competenties van de vaste kern van uitzendkrachten* verder te *ontwikkelen* door middel van trainingen, workshops en opleidingstrajecten; uiteraard tegen een vergoeding.

## 9. referenties

Arthur, J.B. (1994), Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.

Baarda, D.B., Goede de, M.P.M. (1990). *Basisboek methoden en technieken*, pp. 128-129

Batenburg, R., Benders, J., Steijn., B. (2002). ICT en arbeid: nieuwe techniek, andere arbeidsvraagstukken? *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken* nr. 3 pp 212-225

Bekker, S., Ester, P., Evers, G., Gielen, A., Josten, E., Kerkhofs, M., Román, A., Schippers, J. en M. de Voogd (2007), *Trendrapport Vraag naar arbeid 2006*, Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA).

Borghans, L., ter Weel, B. (2002). ICT, Organisatorische verandering en de toename van opleidingseisen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, nr. 3 pp 226-241

Bron, S. (2003). De waarde van kennis. *Gids voor personeelsmanagement*, nr. 3 pp 26-29

CAO voor Uitzendkrachten (2004-2009)

CPB (2004), Macro Economische Verkenningen. [www.cpb.nl](http://www.cpb.nl)

CWI (2006). Arbeidsmarktprognose 2006-2011. [www.cwi.nl](http://www.cwi.nl)

CWI (2007). Arbeidsmarktjournaal mei 2007. [www.cwi.nl](http://www.cwi.nl)

De Witte, H., Nswall, K. (2004). Consequenties van tijdelijk werk en baanonzekerheid in vier Europese landen. *Gedrag en organisatie*, Vol. 17, nr. 3

Delsen, L (2005). De anorexiastrategie van NedCar. *Gids voor Personeelsmanagement*, nr. 7/8 pp 26-29

Gucht, D. van, de Witte, H. (2006). Over de samenhang tussen herstructureringen, baanonzekerheid en prestaties van werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, nr. 4 pp 362-376

Hayes, R., Pisano, G., Upton, D., and Wheelwright S. (2005), *Operations, Strategy, and Technology, Pursuing the Competitive Edge*, John Wiley & Sons, pp. 56

Houte, Y.A.E. van, Muntz, A.L., Tanya, M., Plessen, W.G.M. (2004). De nieuwe uitzend-CAO: betere flex en zeker?! *SMA*, april pp. 186-191

IBM Consulting Services (2003). Rapport: *De kosten van flexibiliteit*

Kop, R., Bos, J. (2003). Arbeidsmarkt blijft knellen. *Gids voor Personeelsmanagement*, nr. 2 pp. 39-41

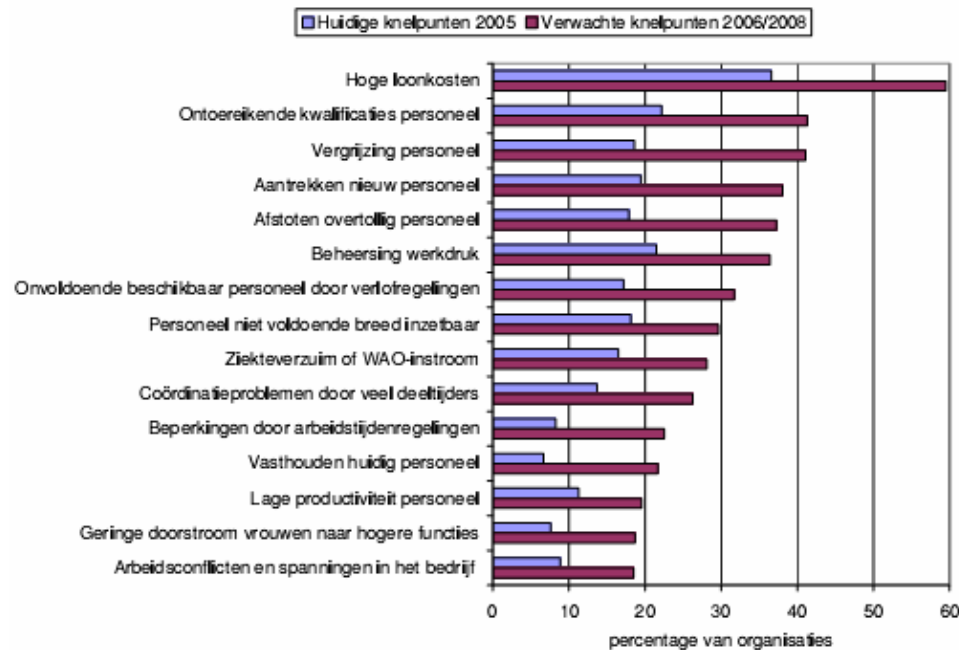
Manpower Inc. (2007). Employment Outlook Survey Nederland 2007 Q2, maart 2007 pp. 2-7  
<http://129.35.74.13/Img/187B7CA780E347D4835840ABB22FDA72.pdf>

- Meijer & Van der Ham Management Consultants (2006). Rapport: *Flexibiliteit, noodzaak voor concurrentiekracht*. [www.personeelsnet.nl/dossier.php?Id=3140&waar=2](http://www.personeelsnet.nl/dossier.php?Id=3140&waar=2)
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School
- Raad voor Werk en Inkomen (2006). *Arbeidsmarktenquete 2006: verwachtingen en meningen over de arbeidsmarkt van morgen*.
- Sels, L., Forrier, A., Hootegem G. van, Witte H. de, Steene, T. Van der (2002). *Flexibel zeker? Bevindingen van twee jaar flexibiliteitsonderzoek*. Steunpunt werkgelegenheid, arbeid en vorming, Leuven
- Steehouder, M., Jansen, C., Maat, K. (1999). *Leren communiceren: handboek voor mondelinge en schriftelijke communicatie*. Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Storey, J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources: an analytical review*, Blackwell, Oxford UK.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., Stiles, P. (1997). *Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal*, *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73.
- Van den Boogaart Human Resources (6-2007). *HRM-index juni 2007*. [www.hrindex.nl](http://www.hrindex.nl)
- Van Witteloostuijn, A., (1999). *De anorexiastrategie: over de gevolgen van saneren*. *Arbeiderspers*, Amsterdam
- Verschuren, P., Doordewaard, H. (2005). *Het ontwerpen van een onderzoek*, pp. 151
- Vuuren, T. van (1990). *Met ontslag bedreigd: werknemers in onzekerheid over hun arbeidsplaats bij veranderingen in de organisatie*. VU, Amsterdam
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2007). Rapport: *Investeren in werkzekerheid*. Amsterdam university press
- Zijl, M., Berkhout, E., Korteweg, J.A.C., Sol, E., Aerts, M. (2003). *Uitzendwerk en conjunctuur: motieven van werkgevers en de gevolgen voor de samenloop met conjunctuur*. SEO, HSI en Randstad, Amsterdam



## 10. Bijlagen

Figuur 3.1: percentage organisaties naar momenteel ervaren en toekomstig verwachte knelpunten.



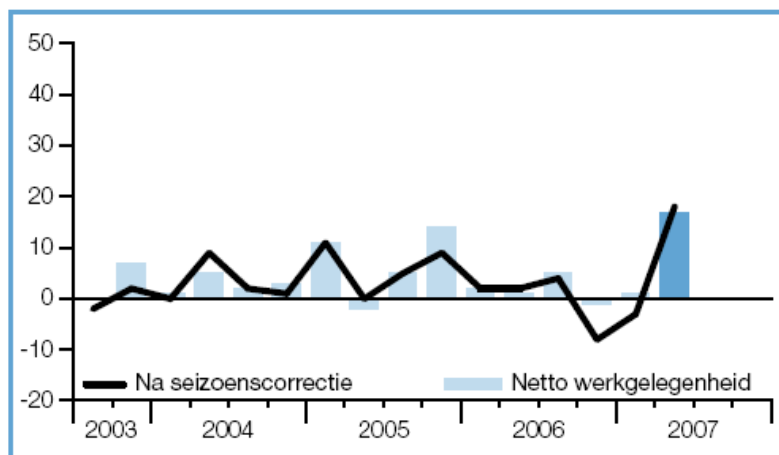
Bron: OSA: 'Trendrapport vraag naar arbeid 2006'

Tabel 3.2: werkgelegenheidsverwachtingen voor het derde kwartaal van 2007 per regio in Nederland

	Nettoverandering werkgelegenheid	Na seizoenscorrectie
	%	%
Oost-Nederland	+17	+18
Noord-Nederland	+13	+10
Zuid-Nederland	+12	+16
West-Nederland	+2	+2

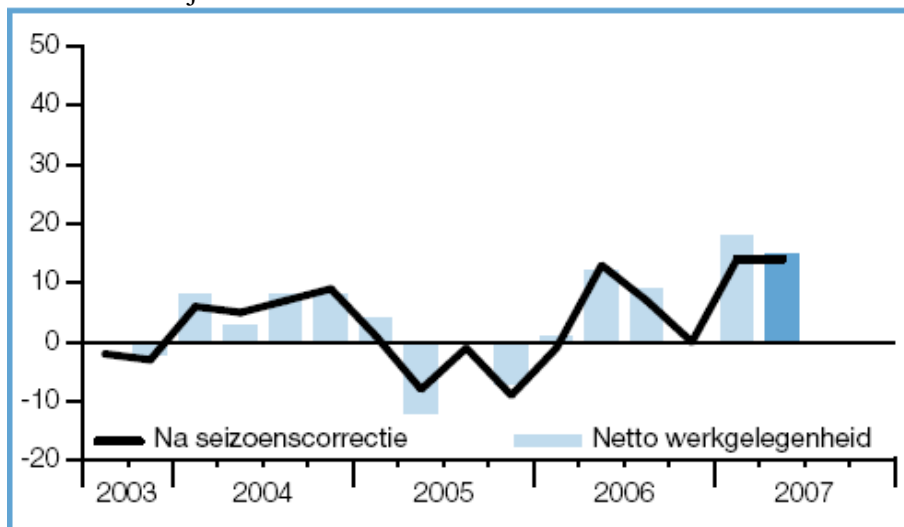
Bron: Manpower Employment Outlook Survey 2007 Q2 NL

Figuur 3.3: ontwikkelingen in, én de verwachting van, de werkgelegenheid 2003-2007 Oost-Nederland



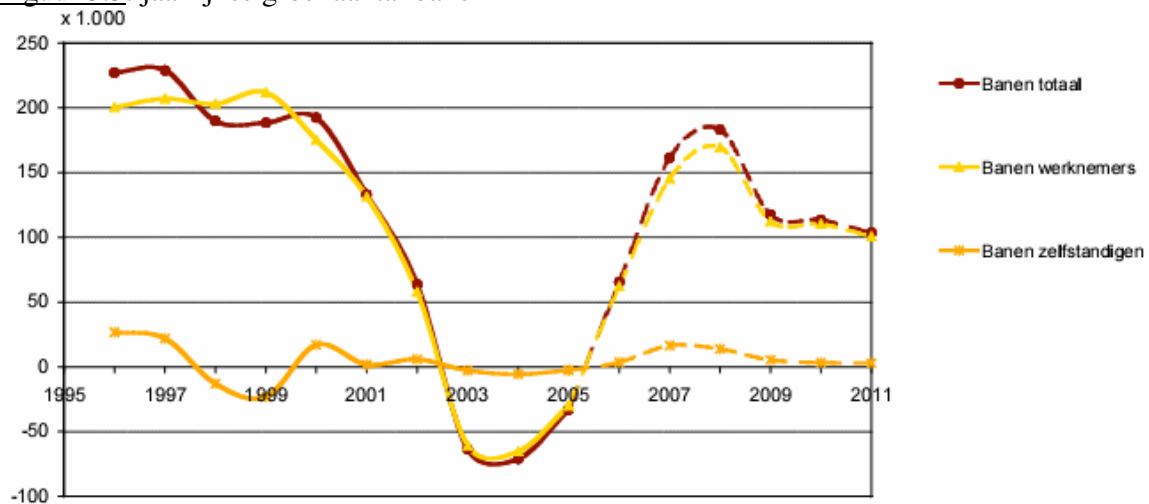
Bron: Manpower Employment Outlook Survey 2007 Q2 NL

**Figuur 3.4:** ontwikkelingen in het netto werkgelegenheidscijfer in de industriële sector Productiebedrijven 2003-2007



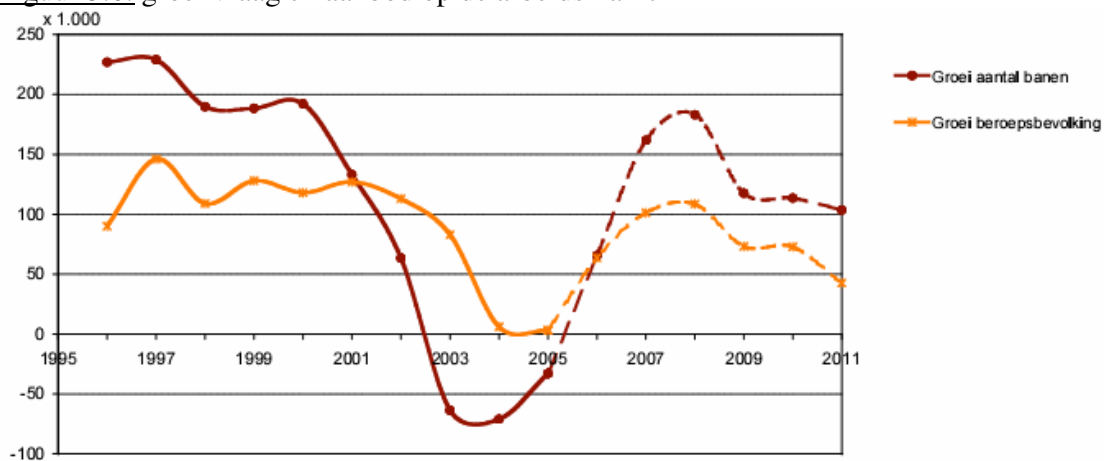
Bron: Manpower Employment Outlook Survey 2007 Q2 NL

**Figuur 3.5:** jaarlijkse groei aantal banen



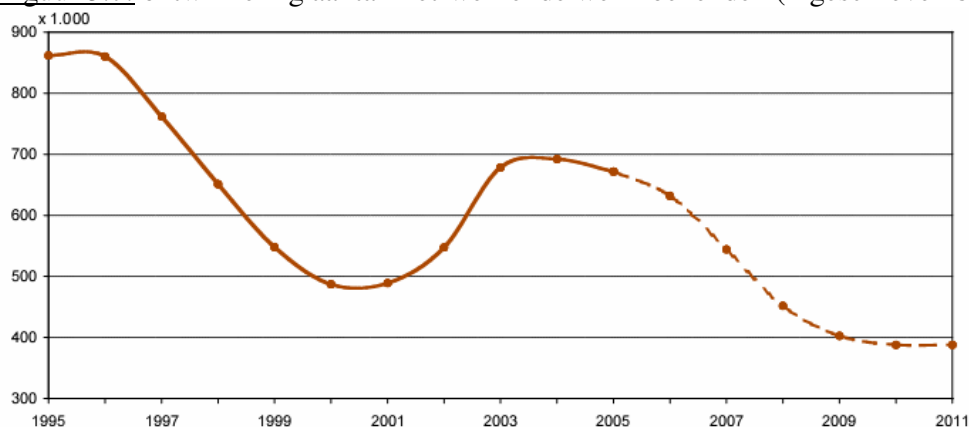
Bron: CWI Arbeidsmarktprognose

**Figuur 3.6:** groei vraag en aanbod op de arbeidsmarkt



Bron: CWI Arbeidsmarktprognose

**Figuur 3.7:** ontwikkeling aantal niet-werkende werkzoekenden (ingeschreven bij het CWI)



Bron: CWI Arbeidsmarktprognose

**Tabel 3.8:** verwachting werkgelegenheid 2007-2010

fors stijgen	202	28%
licht stijgen	450	61%
stabiel blijven	48	7%
licht dalen	21	3%
fors dalen	3	0%
weet niet/geen mening	9	1%
<b>totaal</b>	<b>733</b>	<b>100%</b>

Bron: Arbeidsmarktenquête 2006 RWI

**Tabel 3.9:** verwachting werkloosheid 2007-2010

fors stijgen	16	2%
licht stijgen	78	11%
stabiel blijven	89	12%
licht dalen	432	59%
fors dalen	111	15%
weet niet/geen mening	7	1%
<b>totaal</b>	<b>733</b>	<b>100%</b>

Bron: Arbeidsmarktenquête 2006 RWI

**Tabel 3.10:** scholing wordt, ná het salaris, de komende jaren de belangrijkste arbeidsvoorwaarde

zeer mee eens	167	23%
mee eens	378	52%
oneens	155	21%
zeer mee oneens	11	2%
weet niet/geen mening	22	3%
<b>totaal</b>	<b>733</b>	<b>100%</b>

Bron: Arbeidsmarktenquête 2006 RWI

Tabel 4.1a: aantallen + percentages werkenden Proflex-Bolletje per fase (2006) (\*)

Weken 2006	Aantal werkenden fase A <26 weken	Aantal werkenden Fase A >26Weken	Aantal werkenden Fase B	Weken 2006	% Fase A <26 weken	% Fase A >26 weken	% Fase B
1	65	0	0	1	95,6		
2	72	0	0	2	96		
3	76	0	0	3	96,2		
4	66	0	0	4	95,7		
5	65	0	0	5	95,6		
6	72	0	0	6	96		
7	61	0	0	7	95,3		
8	81	0	0	8	96,4		
9	70	0	0	9	95,9		
10	64	0	0	10	95,5		
11	71	0	0	11	95,9		
12	84	0	0	12	96,6		
13	85	0	0	13	96,6		
14	85	0	0	14	96,6		
15	84	0	0	15	96,6		
16	82	0	0	16	96,5		
17	80	0	0	17	96,4		
18	66	0	0	18	95,7		
19	53	0	0	19	96,4		
20	66	0	0	20	97,1		
21	48	0	0	21	96		
22	82	0	0	22	96,5		
23	109	0	0	23	97,3		
24	117	0	0	24	97,5		
25	93	17	4	25	73,2	13,4	3,1
26	98	17	4	26	74,2	12,9	3
27	83	17	4	27	69,7	14,3	3,4
28	83	18	4	28	69,2	15	3,3
29	87	18	4	29	70,2	14,5	3,2
30	84	17	4	30	70	14,2	3,3
31	88	17	4	31	69,3	13,4	3,1
32	93	18	4	32	68,4	13,2	2,9
33	97	18	5	33	68,8	12,8	3,5
34	94	17	5	34	67,6	12,2	3,6
35	96	19	5	35	66,2	13,1	3,4
36	91	18	5	36	65,5	12,9	3,6
37	92	18	5	37	65,7	12,9	3,6
38	95	17	5	38	66,9	12	3,5
39	98	16	5	39	68,1	11,1	3,5
40	117	16	5	40	70,5	9,6	3
41	121	18	5	41	68,8	10,2	2,8
42	120	18	5	42	69,4	10,4	2,9
43	122	20	8	43	70,1	11,5	4,6
44	111	22	6	44	67,3	13,3	3,6
45	98	20	7	45	66,2	13,5	4,7
46	85	18	7	46	63	13,3	5,2
47	73	17	8	47	62,9	14,7	6,9
48	63	17	8	48	59,4	16	7,5
49	60	18	8	49	58,8	17,6	7,8
50	54	19	8	50	55,1	19,4	8,2
51	51	21	7	51	52,6	21,6	7,2
52	52	22	7	52	53,6	22,7	7,2

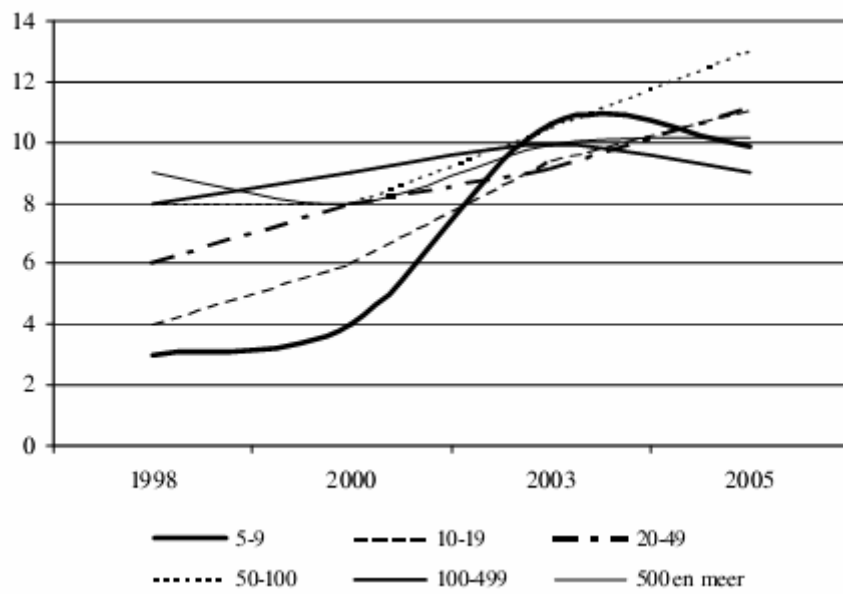
Tabel 4.1 b: aantallen + percentages werkenden Proflex-Bolletje per fase (2007) (\*)

Weken 2007	Aantal werkenden fase A <26 weken	Aantal werkenden Fase A >26 Weken	Aantal werkenden Fase B	Weken 2007	% Fase A <26 weken	% Fase A >26 weken	% FaseB
1	51	21	8	1	53	22	8
2	51	28	8	2	49	27	8
3	41	19	8	3	48	22	9
4	38	20	9	4	45	24	11
5	34	21	9	5	41	26	11
6	30	20	9	6	40	27	12
7	33	20	9	7	41	25	11
8	36	20	11	8	43	24	13
9	39	20	14	9	43	22	16
10	39	20	14	10	43	22	15
11	39	20	14	11	43	22	15
12	32	22	13	12	38	26	15
13	30	26	13	13	34	30	15
14	31	29	13	14	34	31	14
15	42	31	13	15	31	29	18
16	47	36	13	16	42	32	12
17	51	36	12	17	45	32	11
18	52	36	11	18	46	32	10
19	45	36	10	19	43	34	10
20	49	36	10	20	45	33	9
21	57	32	10	21	50	28	9
22	65	28	10	22	55	24	8
23	76	23	10	23	61	18	8
24	86	26	10	24	61	19	7
25	70	28	10	25	56	22	8
26	49	27	10	26	49	27	10
27	50	27	10	27	49	26	10
28	31	28	10	28	38	34	12
29	46	27	10	29	48	28	10
30	34	14	10	30	48	20	14
31	41	20	10	31	49	24	12
32	39	22	10	32	47	27	12
33	45	27	10	33	47	28	11
34	46	29	10	34	47	30	10

BRON: Tabel A + B; Management Information System Proflex (MIS)

\* De cijfers in de tabellen 4.1a en 4.1b zijn overgenomen uit de MIS van Proflex. In de MIS worden de wekelijkse prestaties en scores van Proflex bijgehouden, waaronder het absoluut en relatief aantal uitzendkrachten per uitzendfase. Bij de berekening van deze aantallen zijn de uitzendkrachten van externe bureaus niet meegenomen; er is uitsluitend gekeken naar uitzendkrachten die werkzaam waren via Proflex. (Bijvoorbeeld: in week 1 van 2006 waren er totaal 68 uitzendkrachten aan het werk waaronder 3 van externe bureaus, deze uitzendkrachten zijn verminderd van het totaal aantal waardoor je op 65 en 95,6% uitkomt)

Figuur 4.2: trends in percentage tijdelijke werknemers naar bedrijfsgrootte



*Bron: OSA: 'Trendrapport vraag naar arbeid 2006'*

Op de volgende pagina:

Tabel 4.3: overzicht functies afdeling Banket

Tabel 4.4: overzicht functies afdeling RoKoBro

Tabel 4.5: overzicht functies afdeling Beschuit

*Bron: interviews Bolletje en functieprofielen*

<b>Funcities: BANKET 4.3</b>	<b><u>Omschrijving</u></b>	<b><u>Inwerktijd</u></b>	<b><u>Voorkeur voor Geslacht M/V</u></b>	<b><u>Snel/makkelijk vervangbaar?</u></b>	
<b>1. Alg. hulp licht</b>	Handmatige inpakwerkzaamheden (tot 10 kilo).	<i>1 uur</i>	<i>Man &amp; Vrouw</i>	<i>ja</i>	
<b>2. Alg. hulp zwaar</b>	zwaardere inpakwerkzaamheden 10 tot 25 kilo	<i>1 uur</i>	<i>Man</i>	<i>ja</i>	
<b>3. Assistent Deegmaker</b>	Ver- en bewerken van de aangevoerde deegmassa, vullingen en strooisels, ombouwen van apparatuur, zorgen voor de aanwezigheid van deeg vullingen en strooisels, opstarten en instellen van apparatuur. Signaleren en opheffen van eenvoudige storingen. Schoonmaken. Fysiek zwaar.	<i>4 weken per lijn (5 lijnen)</i>	<i>Man</i>	<i>nee</i>	
<b>4. Braker/Zetter</b>	Afwegen en mengen van grondstoffen of zetdegen volgens ontvangen recept in de voorgeschreven volgorde, draaitijd, snelheid en met de juiste temperatuur. En vervolgens het vullen van de deegbakken. Fysiek zwaar.	<i>3-4 weken</i>	<i>Man</i>	<i>nee</i>	
<b>5. Deegmaker/ Ovenist</b>	afwegen en mengen van grondstoffen volgens recept, in voorgeschreven volgorde, draaitijd en snelheid. zodat de mengsels op tijd voor productie beschikbaar zijn. andere taken zijn het aansturen van de assistent deegmaker. Fysiek zwaar.	<i>+/- 1 jaar</i>	<i>Man</i>	<i>nee</i>	
<b>6. Machineleider 1</b>	Bedienen van verschillende verpakkingsmachines, Ingrijpen en verhelpen van operationele storingen. Aansturen en begeleiden van inpakkers. Omstellen en instellen van apparatuur. Uitvoeren kwaliteitscontroles, toepassen personeelsplanning. En het aansturen van de machineleiders 2 en 3.	<i>+/- 1 jaar</i>	<i>Man &amp; Vrouw</i>	<i>nee</i>	
<b>7. Machineleider 2</b>	Bedienen van meerdere gelijksoortige verpakkingsmachines. Het ombouwen, regelen en eventueel afstellen van verpakkingsmachines. Uitvoeren van kwaliteitscontroles. Assisteren bij het starten en proefdraaien van de verpakkingscombinatie bij productwisselingen.	<i>6-9 maanden</i>	<i>Man &amp; Vrouw</i>	<i>nee</i>	

<b><u>Funcities:</u></b> <b><u>BANKET</u></b>	<b><u>Omschrijving</u></b>	<b><u>Inwerktijd</u></b>	<b><u>Voorkeur voor</u></b> <b><u>Geslacht M/V</u></b>	<b><u>Snel/makkelijk</u></b> <b><u>vervangbaar?</u></b>	
<b>8. Machineleider 3</b>	verpakken van verschillende soorten gereed product onder toezicht van de machineleider 1. uitvoeren van bedieningswerkzaamheden en diverse voorbereidende en controlerende werkzaamheden, Instellen en controleren van de inpakmachine en randapparatuur, waarschuwen machineleider 1 bij storingen.	<i>6 maanden</i>	<i>Man &amp; Vrouw</i>	<i>Ja</i>	
<b>9. Prikker</b>	Het vullen van voorraadrechtters met deeg en grondstoffen. Bespreken van voortgang met de deegmaker en het aflossen van de inpakmedewerkers tijdens de pauzes. Waarschuwen bij storingen, schoonmaken.	<i>1 week</i>	<i>Man &amp; Vrouw</i>	<i>ja</i>	
<b>10. Robot</b>	Is dermate geautomatiseerd dat deze functie ook onder machineleider 2 valt: Bedienen van meerdere gelijksoortige verpakkingsmachines. Het ombouwen, regelen en eventueel afstellen van verpakkingsmachines. Uitvoeren van kwaliteitscontroles. Assisteren bij het starten en proefdraaien van de verpakkingscombinatie bij productwisselingen.	<i>6-9 maanden</i>	<i>Man &amp; Vrouw</i>	<i>nee</i>	
<b>11. Schoonmaker</b>	verricht de hele dag schoonmaakwerkzaamheden, houdt de afdeling schoon en kijkt of er eventueel storingen zijn.	<i>3-4 maanden</i>	<i>Man &amp; Vrouw</i>	<i>ja</i>	



<b><u>Functies: RoKoBro 4.4</u></b>	<b><u>Omschrijving</u></b>	<b><u>Inwerktijd</u></b>	<b><u>Voorkeur voor Geslacht M/V</u></b>	<b><u>Snel/ makkelijk vervangbaar?</u></b>	
<b>1. Assistent Deegmaker</b>	meehelpen met het draaien van het deeg, spuitmachine e.d. het is geen fysiek zware functie. Gevoel voor techniek is een vereiste	<i>2 weken.</i>	<i>Man &amp; Vrouw</i>	<i>Nee</i>	
<b>2. Braker/Zetter</b>	Afwegen en mengen van grondstoffen of zetdegen volgens ontvangen recept in de voorgeschreven volgorde, draaitijd, snelheid en met de juiste temperatuur. En vervolgens het vullen van de deegbakken.	<i>4 weken, je moet er wel een bakkersachtergrond voor hebben.</i>	<i>Man</i>	<i>Nee</i>	
<b>3. Brood alg. hulp licht</b>	Inpakfuncties, vrouwen functioneren hier over het algemeen beter!	<i>1 dag</i>	<i>(Man) &amp; Vrouw</i>	<i>Ja</i>	
<b>4. Brood alg. hulp zwaar</b>	‘hulpje’ van de deegmaker/ovenist, dit zijn voornamelijk zware functies.	<i>1 week</i>	<i>Man</i>	<i>Nee</i>	
<b>5. Deegmaker/ Ovenist</b>	Onder meer: afweging van de benodigde grondstoffen, storten van de grondstoffen in de menginstallatie, starten van het automatische deegbereiding systeem, bewaken van het mengproces en signaleren van afwijkingen.	<i>4 weken, je moet er wel een bakkersachtergrond voor hebben.</i>	<i>Man</i>	<i>Nee</i>	
<b>6. Inpak Mono/Koek</b>	inpakfunctie, gaat erg snel. Alleen voor zeer ervaren inpakkers. Hier doen vrouwen het over het algemeen beter.	<i>moet je al een ervaren inpakster voor zijn en dan nog + 2 weken inwerken.</i>	<i>Vrouw</i>	<i>Nee</i>	
<b>7. Koek alg. hulp licht</b>	inpakfuncties, vrouwen functioneren hier over het algemeen beter	<i>1 dag</i>	<i>(Man) &amp; Vrouw</i>	<i>Ja</i>	

<b><u>Funcities: RoKoBro</u></b>	<b><u>Omschrijving</u></b>	<b><u>Inwerktijd</u></b>	<b><u>Voorkeur voor Geslacht M/V</u></b>	<b><u>Snel/makkelijk vervangbaar?</u></b>	
<b>8. Koek alg. hulp zwaar</b>	koekopgooiers, fysiek zwaar werk. Blikken van 35 kilo met z'n 2en tillen.	<i>1 dag</i>	<i>Man</i>	<i>Nee</i>	
<b>9. Kuipjesvuller</b>	roggebrood in een kuipje doen.	<i>+/- 1 maand</i>	<i>Man</i>	<i>Nee</i>	
<b>10. Machineleider 1</b>	Bedienen van verschillende verpakkingsmachines, Ingrijpen en verhelpen van operationele storingen. Aansturen en begeleiden van inpakkers. Omstellen en instellen van apparatuur. Uitvoeren kwaliteitscontroles, toepassen personeelsplanning.	<i>6 maanden tot 1 jaar</i>	<i>Man</i>	<i>Nee</i>	
<b>11. Machineleider 2</b>	Bedienen van meerdere gelijksoortige verpakkingsmachines. Het ombouwen, regelen en eventueel afstellen van verschillende gelijksoortige verpakkingsmachines. Uitvoeren van kwaliteitscontroles. Assisteren bij het starten en proefdraaien van de verpakkingscombinatie bij productwisselingen.	<i>3 maanden</i>	<i>Man</i>	<i>Nee</i>	
<b>12. Machineleider 3</b>	verpakken van verschillende soorten gereed product onder toezicht van de machineleider 1. uitvoeren van bedieningswerkzaamheden en diverse voorbereidende en controlerende werkzaamheden, Instellen en controleren van de inpakmachine en randapparatuur, waarschuwen machineleider 1 bij storingen.	<i>6 weken</i>	<i>Man</i>	<i>Nee</i>	
<b>13. Machineleider Snijder</b>	Snijden van afgebakken product door het instellen en bedienen van de snijmachine. Instellen afstellen en zo nodig corrigeren van instellingen van de machine. Waarschuwen bij storingen, opruim- en schoonmaakwerkzaamheden.	<i>1 maand</i>	<i>Man</i>	<i>Nee</i>	
<b>14. Roggebrood alg. hulp licht</b>	inpakfuncties, vrouwen functioneren hier over het algemeen beter	<i>1 dag</i>	<i>(Man) &amp; Vrouw</i>	<i>Ja</i>	

<b><u>Functies: RoKoBro</u></b>	<b><u>Omschrijving</u></b>	<b><u>Inwerktijd</u></b>	<b><u>Voorkeur voor Geslacht M/V</u></b>	<b><u>Snel/makkelijk vervangbaar?</u></b>	
<b>15. Roggebrood alg. hulp zwaar</b>	brood opgooien in de machine, zwaar werk. Je hoeft geen ervaring te hebben.	<i>1 dag</i>	<i>Man</i>	<i>Nee</i>	
<b>16. Uitperser</b>	uitvoeren van bedieningswerkzaamheden en diverse voorbereidende en controlerende werkzaamheden, instellen en controleren van de inpakmachine. Waarschuwen bij storingen en eventueel handmatig inpakken.	<i>2 weken.</i>	<i>Man</i>	<i>Nee</i>	

<b><u>Funcities:</u></b> <b><u>BESCHUIT 4.5</u></b>	<b><u>Omschrijving</u></b>	<b><u>Inwerktijd</u></b>	<b><u>Voorkeur voor</u></b> <b><u>Geslacht M/V</u></b>	<b><u>Snel/makkelijk</u></b> <b><u>vervangbaar?</u></b>	
<b>1. Alg. hulp licht</b>	Voornamelijk inpakwerkzaamheden. Taken: Het inpakken van rollen beschuit en het bedienen van de robot die de dozen op de pallets zet. Vrouwen beter!	<i>1 dag, basis na een paar uur</i>	<i>(Man) &amp; Vrouw</i>	<i>Ja</i>	
<b>2. Alg. hulp Toast</b>	brood inleggen/ inpakken. Dit is tevens een functie waar niet iedereen zomaar op in wordt gezet. Alleen de werknemers die goed kunnen inpakken staan hier op. Vrouwen functioneren hier beter.	<i>1 dag.</i>	<i>(Man) &amp; Vrouw</i>	<i>Ja</i>	
<b>3. Alg hulp zwaar</b>	brood opleggen. Hier staan 2 personen op die voor langere tijd worden ingezet.	<i>1 dag</i>	<i>Man</i>	<i>Ja</i>	
<b>4. Deegdoor-draaier</b>	recept lezen, afwegen en in de machine stoppen. Als het klaar is wordt het deeg naar de derby gebracht. Fysiek zwaar werk.	<i>1 dag</i>	<i>Man</i>	<i>Ja</i>	
<b>5. Deegmaker</b>	de continu kneder aansturen (begin van het proces), de deegmaker is de operator van de deegkamer. Samen met de machineleider 1 is dit de belangrijkste functie. Zorgt voor goede deeg voor het beschuit, als dit niet goed gaat staat de hele lijn stil.	<i>2 weken opleiding + 6 weken werkervaring opdoen</i>	<i>Man</i>	<i>Nee</i>	
<b>6. Derby</b>	deeg afwegen in kleine bolletjes, controleren, schoonmaken en storingsen oplossen. Fysiek zwaar werk.	<i>2 weken opleiding + 6 weken werkervaring opdoen</i>	<i>Man</i>	<i>Nee</i>	
<b>7. Inpakmachine Standaard</b>	wordt meestal gedaan door medewerkers die al langer meelopen. Het is niet zo heel zwaar maar je moet controle hebben over het proces en veel leren. Deze functie wordt later aangeleerd. Makkelijkste inpakmachine van nr. 6 t/m 9. Vrouwen beter!	<i>2 weken opleiding + 6 weken werkervaring opdoen</i>	<i>(Man) &amp; Vrouw</i>	<i>Nee</i>	

<b>Funcities: BESCHUIT</b>	<b><u>Omschrijving</u></b>	<b><u>Inwerktijd</u></b>	<b><u>Voorkeur voor Geslacht M/V</u></b>	<b><u>Snel/makkelijk vervangbaar?</u></b>	
<b>8. Inpakmachine Toast</b>	wordt meestal gedaan door medewerkers die al langer meelopen. Het is niet zo heel zwaar maar je moet controle hebben over het proces en veel leren. Deze functie wordt later aangeleerd. Oude inpakmachine, nieuwe instromers leren dit niet.	<i>2 weken opleiding + 6 weken werkervaring opdoen</i>	<i>(Man) &amp; Vrouw</i>	<i>Nee</i>	
<b>9. Inpakmachine Twentsche</b>	wordt meestal gedaan door medewerkers die al langer meelopen. Het is niet zo heel zwaar maar je moet controle hebben over het proces en veel leren. Deze functie wordt later aangeleerd. Moeilijker dan nr. 7 en 8, deze functie wordt later aangeleerd.	<i>2 weken opleiding + 6 weken werkervaring opdoen</i>	<i>(Man) &amp; Vrouw</i>	<i>Nee</i>	
<b>10. Inpakmachine Zweedse</b>	wordt meestal gedaan door medewerkers die al langer meelopen. Het is niet zo heel zwaar maar je moet controle hebben over het proces en veel leren.	<i>2 weken opleiding + 6 weken werkervaring</i>	<i>(Man) &amp; Vrouw</i>	<i>Nee</i>	
<b>11. Machineleider 1</b>	Kerntaken: bedienen van verschillende verpakkingsmachines. Starten en proefdraaien van de verpakkingscombinatie bij productwisselingen. Ingrijpen en verhelpen van operationele storingen. Aansturen en begeleiden van inpakkers. verantwoordelijk voor het hele proces en tevens aanspreekpunt van de groepsleider.	<i>opleiding van 2 maanden + 1 jaar ervaring op doen</i>	<i>Man &amp; Vrouw</i>	<i>Nee</i>	
<b>12. Ovenist</b>	Kerntaken: ver- en bewerken van aangevoerde deegmassa, vullingen en strooisels, zodanig dat wordt voldaan aan de gestelde specificaties ten aanzien van gewicht, lengte, breedte, vulgraad e.d	<i>2 weken opleiding + 6 weken werkervaring opdoen</i>	<i>Man</i>	<i>Nee</i>	
<b>13. Reserve</b>	kan eigenlijk alles: nrs. 4, 7-10 en 12. de reserve zorgt voor de aflossing van andere collega's tijdens pauze's. Dit is een combinatie van verschillende functies, je bent pas reserve als je alle andere functies kan.	<i>2 weken opleiding + 6 weken werkervaring opdoen + 1 week extra taken leren</i>	<i>Man</i>	<i>nee</i>	

## Interviewprotocol 1

### *functies*

1. Wat gaat er veranderen betreffende de functies door de automatisering bij bolletje? Komen er functies bij? Welke functies worden belangrijker door de automatisering en voor welke functies neemt de vraag af?
2. In hoeverre veranderen de kwaliteitseisen van het personeel door de automatisering?
3. Hoe lang duurt het inwerken van een medewerker voor iedere functie? M.a.w. na hoeveel tijd kan een nieuwe instromer zelfstandig en probleemloos (volgens de normen van Bolletje) een bepaalde functie vervullen?

### *Beoordelingen*

4. Op welke informatie zijn de faseringsgesprekken gebaseerd? Op basis van welke informatie wordt er besloten of iemand door- of uitstroomt?
5. welke afwegingen worden er gemaakt om een uitzendkracht door- of uit te laten stromen.
6. In hoeverre heeft Proflex invloed op de beoordelingen? Dus in hoeverre mag Proflex bepalen of iemand doorstroomt of uitstroomt?
7. wat wordt er precies verstaan onder Bolletje potentie? Waarover moet iemand beschikken om door te kunnen groeien binnen de organisatie?

### *Instroom*

8. Welke gevolgen heeft het voor Bolletje als er steeds weer nieuwe mensen instromen? Hoe ervaren groepsleiders het als ze telkens weer met nieuwe mensen moeten werken? En welke invloed heeft dit op de productiviteit?

De volgende vragen graag **per functie** beantwoorden:

9. Wat is de inwerktijd per functie?
10. In hoeverre zijn de functies noodzakelijk voor de voortgang van het productieproces? M.a.w. welke functies zijn onmisbaar en welke zijn eventueel wel (voor een korte periode) op te vangen? Dus zijn sommige functies belangrijker dan andere?
11. Hoe (fysiek) zwaar is de functie? Kan het ook door vrouwen worden gedaan?

### Geïnterviewden:

Harold Doldersum

Functie: groepsleider afdeling Banket

Datum: 07-08-2007

Emiel oude Nijeweme

Functie: groepsleider afdeling beschuit

Datum: 26-07-2007

Bert van Dijk

Functie: groepsleider afdeling **Ro**(ggebrood)**Ko**(ek)**Bro**(od)

Datum: 27-07-2007

**Interviewprotocol 2:**

1. Wat zijn de plannen voor de komende jaren met betrekking tot de automatisering bij Bolletje?
2. Wat gaat er veranderen betreffende de functies door de automatisering bij bolletje? Komen er functies bij?
3. Welke functies worden belangrijker door de automatisering en voor welke functies neemt de vraag af?
4. In hoeverre veranderen de kwaliteitseisen van het personeel door de automatisering?
5. Welke gevolgen heeft het voor Bolletje als er steeds weer nieuwe mensen instromen? M.a.w. hoe ervaren groepsleiders het als ze telkens weer met nieuwe mensen moeten werken? En welke invloed heeft dit op de productiviteit?

Geïnterviewde: Michel Leferink

Functie: Productieleider afdeling Beschuit

Datum: 9-8-2007