

64/286 SZW

Ministerie van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid

Dat lossen we op!

Ondernemers in het MKB vertellen over
tijdelijke vervanging van personeel

George G.E. Evers
Marieke M.G. de Feyter

TNO Arbeid, Hoofddorp



TNO123566

Inhoudsopgave

SAMENVATTING

Dat lossen we op!

1. INLEIDING

- 1.1 VRAAGSTELLING
- 1.2 SELECTIE VAN BEDRIJVEN

2. PORTRETTEN V Ondernemers in het MKB vertellen over tijdelijke vervanging van personeel

- 2.1 HET HUIS VAN DE BAKKERIJ IN DRONTEN
- 2.2 DE MEESTERKOCKERD KAMERIJN HOLLAND IN DRONTEN
- 2.3 DE STIJENBAKKERIJ KANDEWIJK IN HETEREN
- 2.4 KROEGENBEDRIJF IN DELBURG
- 2.5 HEYDACHBLOEMKUNSTBEDRIJF KROEGAK IN ALPHEN AAN DEN RIJN
- 2.6 HET ELEKTROTECHNISCH INSTALLATIEBEDRIJF TIMMERS ELECTROTECHNIEK BV IN DEWENT
- 2.7 SLUITERS HET HUIS VAN DE BAKKERIJ IN DRONTEN
- 2.8 HET OPTIEK- EN OORLUSBEDRIJF IN HAARLEM
- 2.9 KEES NAGEL, DE WAGENINGERS BEDRIJF IN BLOEMEN EN PLANTEN DE OISTERWIJK
- 2.10 DE LUNCHROOM ZONNED IN VENRAY
- 2.11 HET ITALIAANSE RESTAURANT LA MERIDIANA IN ZWOLLE
- 2.12 BEVELIJKONSPEDRIJF PSL IN ALESHAAR

3. CONCLUSIES

- 3.1 STRATEGIEN BIJ VERVAANGING VAN PERSOONEL
- 3.2 CONCLUSIES

TNO ARBEID
BIBLIOTHEEK
POSTBUS 718

2130 AS HOOFDDORP
TEL. 023-5549 468

NR. 46208
plaats 64-286

Onderzoek uitgevoerd in opdracht van het ministerie van
Sociale Zaken en Werkgelegenheid door TNO Arbeid.

Dat lossen we op!

Overname van de firma
Gedemontreerd is het NIE versien over
nietdeks verouderd 2000 jaar

George G.L. Evers
Machina M.G. de Foyet

THE ADDRESS
DIRECTION
POSTBOX 178
1128 AA WUDDERHOF
TEL. 023-4648 488

MR. J. P. J. J.
plate - 04-588

De afbeelding is afkomstig van het archief van
de afbeelding van het archief van het archief van

Verkoop
Elsevier bedrijfsinformatie bv
Postbus 16500, 2500 BM 's Gravenhage
Telefoon 070-441 55 55, telefax 070-441 59 99

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	1
VOORWOORD	2
1. INLEIDING	3
1.1 VRAAGSTELLING	3
1.2 SELECTIE VAN BEDRIJVEN	4
2. PORTRETTE VAN 12 BEDRIJVEN	7
2.1 HET HUIS-AAN-HUISBLAD DE REGIOBODE IN DIEREN	7
2.2 DE MESTDROGERIJ KOMECO HOLLAND IN DRONTEN	10
2.3 DE STEENBAKKERIJ RANDWIJK IN HETEREN	14
2.4 KEG BOUWBEDRIJF IN TILBURG.....	18
2.5 HET DAKBEDEKKINGBEDRIJF KEWODAK IN ALPHEN AAN DEN RIJN	21
2.6 HET ELEKTROTECHNISCH INSTALLATIEBEDRIJF TIMMERS ELECTROTECHNIEK BV IN UDEN	25
2.7 SLIJTERIJ HET OUDE VAT IN GEMERT.....	29
2.8 HET OPTIEKBEDRIJF FEDERMANN OPTICIENS IN HAARLEM	32
2.9 KEES NAGEL, DETAILHANDELSBEDRIJF IN BLOEMEN EN PLANTEN IN OISTERWIJK	36
2.10 DE LUNCHROOM ZOWYZO IN VENRAY.....	39
2.11 HET ITALIAANSE RESTAURANT LA MERIDIANA IN ZWOLLE.....	41
2.12 BEVEILIGINGSBEDRIJF PSI IN ALKMAAR	44
3. CONCLUSIES	48
3.1 STRATEGIEËN BIJ VERVANGING VAN PERSONEEL	48
3.2 CONCLUSIE	54

Samenvatting

In de 'Dat lossen we op!' worden twaalf bedrijven geportretteerd die afwezig personeel hebben weten te vervangen zonder dat dat leidde tot een verstoring van de bedrijfsvoering. Het personeel was tijdelijk afwezig vanwege ziekte, ouderschapsverlof en/of zorgverlof.

De bedrijven zijn klein, de meesten hebben niet meer dan 25 werknemers in dienst en zijn werkzaam in verschillende bedrijfssectoren.

De bedrijven hanteren interne en externe strategieën om de personeelsbezetting op peil te houden als personeel tijdelijk uitvalt. Bij de interne strategieën zijn de meest gekozen oplossingen a) het tijdelijk en vrijwillig extra laten werken van de deeltijders in het bedrijf en b) het ervoor zorgen dat de medewerkers inzetbaar zijn in verschillende functies. Bij de externe strategieën gaat het vooral om a) het inhuren van personeel via een uitzendbureau, mensen uit een arbeidspool, of freelancers b) het collegiaal inlenen van personeel, veelal op basis van vastgelegde afspraken en c) een beroep doen op het zelf opgebouwde reservoir van stagiaires, vakantiekrachten, inval- en oproepkrachten en/of leerlingen.

Deze bedrijven hebben verschillende strategieën om de personeelsbezetting op peil te houden als personeel tijdelijk uitvalt. De meest gekozen oplossingen zijn a) het tijdelijk en vrijwillig extra laten werken van de deeltijders in het bedrijf en b) het ervoor zorgen dat de medewerkers inzetbaar zijn in verschillende functies. Bij de externe strategieën gaat het vooral om a) het inhuren van personeel via een uitzendbureau, mensen uit een arbeidspool, of freelancers b) het collegiaal inlenen van personeel, veelal op basis van vastgelegde afspraken en c) een beroep doen op het zelf opgebouwde reservoir van stagiaires, vakantiekrachten, inval- en oproepkrachten en/of leerlingen.

- Maximale werkdagen: 100 werkdagen in de onderneming is de grens voor maximale inzet van personeel.
- Maximale 25 werknemers, gelijktijdig.
- Strategische prioritering van de werkzaamheden voor andere bedrijven.
- Generatieovername wordt niet opgevoerd als de personeelsbezetting op peil wordt gehouden voor andere bedrijven.
- Bij het terugkijken naar de strategieën voor de personeelsbezetting, wordt er vooral geïnteresseerd in de interne strategieën. Bij deze bedrijven wordt er vooral geïnteresseerd in de interne strategieën. Bij deze bedrijven wordt er vooral geïnteresseerd in de interne strategieën.

Voorwoord

Deze publicatie is geschreven in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SWZ). Het doet verslag van de manier waarop twaalf MKB-bedrijven personeel vervangt dat tijdelijk afwezig is.

We willen hierbij graag verschillende personen danken voor hun bijdrage aan het onderzoek.

Ter ondersteuning van het onderzoek is door het ministerie van SZW een klankbordgroep samengesteld, bestaande uit mevrouw dr. H.J. Groenendijk (directie Arbeidsverhoudingen), mevrouw dr. M. Keizer (directie Analyse en Onderzoek), en mevrouw drs. J.G. Timmerman (directie Analyse en Onderzoek). Hun bijdrage was voor ons een grote stimulans bij het schrijven van deze publicatie.

Om de bedrijven te vinden, hebben we contact gezocht met medewerkers van verschillende brancheorganisaties in het MKB. Zij waren bereid om met ons mee te denken en door te verwijzen naar mogelijk geschikte bedrijven. Daarmee hebben zij een belangrijke bijdrage geleverd aan dit project.

Verder hadden wij het onderzoek niet kunnen uitvoeren zonder de medewerking van de MKB-bedrijven die wij hebben benaderd. Zonder uitzondering waren zij bereid om hun ervaringen aan ons te vertellen. Er is uitgebreid de tijd genomen om onze vragen te beantwoorden en ons inzicht te geven in de praktijk van het MKB. Wij willen hen in het bijzonder bedanken voor de openheid waarmee zij hebben verteld over hun bedrijf.

Hoofddorp, april 2000

George Evers
Marieke de Feyter

1. Inleiding

In dit rapport wordt verslag gedaan van het onderzoek naar Best Practises bij vervanging van personeel in het midden- en kleinbedrijf (MKB). Het gaat hierbij om het vervangen van personeel dat gedurende langere tijd afwezig is van het werk, bijvoorbeeld vanwege het opnemen van ouderschaps- of zorgverlof, of vanwege ziekteverzuim. Voor een bedrijf betekent deze afwezigheid dat de personeelscapaciteit, al dan niet tijdelijk, minder zal zijn. Leidt deze afwezigheid tot een verstoring van de bedrijfsvoering? Wordt het afwezige personeel vervangen of niet? En welke vervangingsstrategieën worden door bedrijven in het MKB gehanteerd? En kunnen deze strategieën dienen als voorbeeld voor andere bedrijven?

Deze vragen worden beantwoord in dit onderzoek.

1.1 Vraagstelling

De vraagstelling van het onderzoek luidt:

Zijn door MKB-bedrijven succesvolle, generaliseerbare (d.w.z. ook voor andere bedrijven bruikbare) strategieën ontwikkeld om te voorzien in een bezettingsprobleem dat samenhangt met het geheel of gedeeltelijk uitvallen van personeel door (langdurige) afwezigheid in verband met verlof of verzuim?

Teneinde vooraf duidelijkheid te verkrijgen over gehanteerde begrippen wordt eerst een beschrijving gegeven op welke wijze deze zijn toegepast in het onderzoek.

- *MKB-bedrijven*: de grens voor het MKB wordt vaak gelegd bij bedrijven met maximaal 100 werknemers. In dit onderzoek is de grens bij bedrijven met maximaal 25 werknemers gelegd.
- *Succesvolle, generaliseerbare (d.w.z. ook voor andere bedrijven bruikbare) instrumenten*: Onder *succesvol* verstaan wij een aanpak waarbij uitval van personeel door verlof en/of verzuim niet leidt tot een verstoring van de bedrijfsvoering.

Generaliseerbaar wordt hier opgevat als in principe herhaalbaar en bruikbaar voor andere bedrijven.

Bij het begrip *instrumenten* past de volgende kanttekening. Doorgaans wordt hierbij gedacht aan geformaliseerd beleid. Bij kleine bedrijven echter is het geformaliseerde beleid beperkt van aard. Problemen worden bij voorkeur zo snel mogelijk opgelost door de directeur/eigenaar, waardoor oplossingsstrategieën vooral bij deze persoon bekend zullen zijn.

In de vraagstelling is eveneens sprake van *het geheel of gedeeltelijk uitvallen van personeel door (langdurige) afwezigheid in verband met verlof of verzuim*. Bij verlof en/of verzuim zal het onderzoek zich hoofdzakelijk richten op de volgende redenen van afwezigheid:

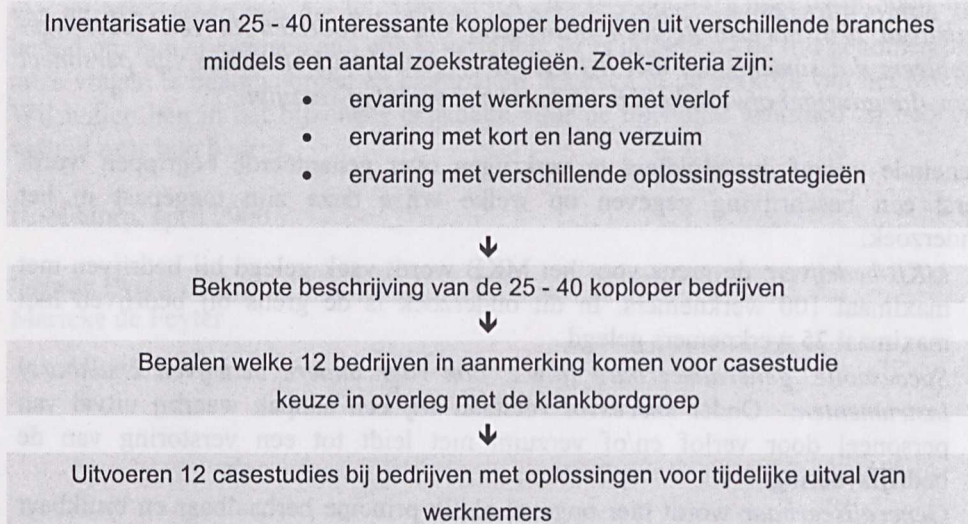
- zwangerschaps- en bevallingsverlof;
- ouderschapsverlof;
- langerdurend zorgverlof;
- verlof in het kader van de Wet Financiering Loopbaanonderbreking;
- ziekteverzuim.

Langdurige afwezigheid wordt opgevat als afwezigheid van meer dan zes weken, aangezien na een dergelijke periode mag worden verwacht dat er naar vervanging moet worden gezocht. De afwezigheid kan betrekking hebben op de totale arbeidstijd of op een deel daarvan.

1.2 Selectie van bedrijven

In figuur 1 wordt beschreven op welke wijze er gezocht is naar geschikte bedrijven en daarna uit de inventarisatie een selectie is gemaakt.

Figuur 1: Selectieproces om te komen tot 12 bedrijven die oplossingen hanteren bij tijdelijke uitval van werknemers



Om tot een goede selectie van bedrijven te kunnen komen is in eerste instantie gezocht naar 25 tot 40 bedrijven, die op basis van vooraf ontwikkelde criteria beknopt zouden worden beschreven. Om deze bedrijven te vinden zijn de volgende zoekstrategieën gehanteerd.

1. Functionarissen bij werkgeversorganisaties die Arbeid en Zorg in portefeuille hebben zijn aangeschreven. Dit heeft een aantal reacties opgeleverd.
2. Het netwerk van MKB-organisaties is benaderd, zowel de koepelorganisaties (MKB Nederland, Klein Bedrijf Nederland, Hoofdbedrijfschap Ambachten en Hoofdbedrijfschap Detailhandel) als afzonderlijke brancheorganisaties (zoals bijvoorbeeld de ANKO, Focwa, Koninklijke Horeca Nederland, Metaalunie, Mitex, Uneto, VACO etc). Verschillende brancheorganisaties hebben de vraag om in contact te komen met ondernemers opgenomen in het brancheblad of in hun reguliere overleggen aan de orde gesteld. Een aantal van deze brancheorganisaties bleek te werken met consultants of buitendienstmedewerkers met wie contact is opgenomen. Dit heeft enkele reacties opgeleverd.
3. Er is een oproep geplaatst in het blad van het EZ-programma Investors in People. Dit heeft geen reacties opgeleverd.
4. De Arbeidsinspectie is verzocht de oproep te plaatsen op de website van de AI. Aangezien inspecteurs bedrijven bezoeken werd aangenomen dat zij konden doorverwijzen naar interessante bedrijven. Aangezien de onderzoeksvraag te ver afstand van de kerntaken van de AI, is besloten om niet tegemoet te komen aan ons verzoek.
5. Met enige regelmaat worden bedrijven met vooruitstrevend sociaal beleid aan het woord gelaten in vakbladen. Relevante bladen zijn hierop doorgenomen (o.a. de Gids, PW, Avanta Magazine, Young in Business, BIZZ, de Zaak). Dit heeft enkele bedrijven opgeleverd.
6. Er is gebeld naar bedrijven uit het bestand van de Kamer van Koophandel. Dit heeft enkele reacties opgeleverd.
7. Er zijn oproepen geplaatst op internet: op de websites van de Zaak en van TNO Arbeid zijn oproepen geplaatst om deel te nemen aan het onderzoek. Dit heeft geen reacties opgeleverd.
8. Tenslotte is een advertentie geplaatst in het blad Ondernemen (maart 2000) dat is verbonden aan MKB Nederland. Dit heeft geen reacties opgeleverd.

Via de verschillende beschreven zoekmethoden zijn 24 bedrijven gevonden waarmee contact is opgenomen voor een eerste kort telefonisch gesprek. Dit gesprek had tot doel een eerste inventarisatie te maken van de vervangingsproblematiek bij deze bedrijven. Op basis van deze informatie kon worden nagegaan of deze bedrijven interessant waren voor een meer gedetailleerd gesprek.

Uit deze lijst van 24 bedrijven is een selectie gemaakt van 15 bedrijven die geschikt waren voor een nader gesprek. Deze selectie is besproken met de klankbordgroep van het ministerie van SZW. Van deze 15 waren 12 zonder meer geschikt en werden de andere drie wel geschikt gevonden, maar kregen ze niet de hoogste prioriteit. Deze drie bedrijven werden in reserve gehouden in geval het niet zou lukken om binnen de onderzoekstermijn een afspraak te maken met de eerst geselecteerde 12 bedrijven. De gesprekken zijn uiteindelijk gevoerd met deze 12 bedrijven.

Deze 12 bedrijven zijn verdeeld over verschillende branches. In tabel 1.1 wordt het overzicht gegeven.

Tabel 1.1: Overzicht van de 12 geselecteerde bedrijven

Branche ¹	Activiteit	Aantal bedrijven
1. Uitgeverij	Weekblad	1
2. Vervaardiging van chemische producten	Koemestdrogerij	1
3. Vervaardiging van producten voor de bouw uit gebakken klei	Steenbakkerij	1
4. Bouwnijverheid	Bouwbedrijf	1
	Dakdekkerbedrijf	1
	Installatiebedrijf	1
5. Detailhandel	Drankenhandel	1
	Optiekbedrijf	1
	Bloemen en planten	1
6. Restaurants, cafetaria's	Lunchroom	1
	Restaurant	1
7. Beveiliging en opsporing	Beveiligingsbedrijf	1

Het zoeken naar de bedrijven heeft veel tijd gekost. Achteraf kan worden vastgesteld dat het moeilijk was om geschikte bedrijven te vinden. Ook bij enkele bedrijven die op basis van het eerste telefonische contact geschikt waren bevonden, kan achteraf de vraag worden gesteld of ze bijzonder geschikt waren. Dat neemt overigens niet weg, dat de informatie van de ondernemer op het vraagstuk van vervanging interessant was.

In het volgende hoofdstuk worden de 12 bedrijven geportretteerd. In deze portretten zijn de bedrijven zo 'levensecht' mogelijk weergegeven. Het blijkt dat in een aantal gevallen de beschreven situatie niet geheel overeenkomt met het door het ministerie van SZW voorgestane arbo- en personeelsbeleid.

De indeling van dit rapport is als volgt. In het hoofdstuk 2 worden de portretten van de bedrijven weergegeven. In hoofdstuk 3 worden de portretten besproken, waarbij een kort overzicht wordt gegeven van de gehanteerde vervangingsstrategieën van de 12 bedrijven. Dit hoofdstuk sluit af met de conclusie welke vervangingsstrategieën zich het beste lenen om te dienen als een goed voorbeeld.

2. Portretten van 12 bedrijven

2.1 Het huis-aan-huisblad De Regiobode in Dieren

‘Meer collega’s dan personeel’

- Bedrijfsomvang: twee mannelijke werknemers.
- Er wordt voltijd gewerkt.

Het bedrijf

De Regiobode is opgericht in 1997. De Regiobode is de uitgever van het gelijknamige huis-aan-huisblad, dat wekelijks gratis wordt verspreid in een oplage van bijna 34.000 exemplaren in de regio Arnhem, Apeldoorn, Zutphen en Doetinchem. Het blad streeft ernaar een soort huisvriend te zijn voor de lezers, waarin zij hun eigen gebied kunnen herkennen. Het blad wordt betaald uit de advertentieopbrengsten. Het aantal advertentiepagina's bepaalt het aantal redactiepagina's. Deze redactiepagina's bevatten berichten die worden gemaakt door twee redacteuren en meerdere correspondenten in de regio.

Maresch heeft samen met twee vennoten het blad opgericht. Zij zijn hun blad gestart in een ruimte achter het woonhuis van Maresch. De drie vennoten komen alle drie uit de branche. Maresch heeft lange tijd gewerkt als journalist voor tijdschriften. Hij is van huis uit grafisch ontwerper. De andere twee vennoten komen uit de dagbladenwereld, waar zij als advertentieacquisiteurs hebben gewerkt.

Hoewel de stap naar het zelfstandig ondernemerschap groot was, waren de drie vennoten overtuigd van hun concept en inzichten waardoor zij deze stap zonder enige aarzeling aandurfden. Zelfs in een gebied waar al veel regionale kranten bestaan en zij zich een plaats tussen de anderen moesten weten te verwerven. Zij vonden dat de bestaande huis-aan-huisbladen erg traditioneel werden opgezet. Daardoor werden ze vooral gelezen door een ouder publiek, terwijl zij zelf juist de kapitaalcrachtige groep van jongeren tussen de twintig en veertig jaar wilden aanspreken. Daarom is gekozen voor een opzet die deze groep aanspreekt: korte artikelen -want men heeft weinig tijd-, een modern lettertype, een vlotte opmaak en onderwerpen die jongeren aanspreken, zoals popmuziek. Deze formule heeft succes gehad, want het blad is stormachtig gegroeid. Daarbij bleek overigens dat ook ouderen het blad waarderen vanwege de korte artikelen en het grotere lettertype.

De bestaande kranten hebben geprobeerd het initiatief van De Regiobode tegen te houden door niet toe te staan dat de bezorgers voor meerdere huis-aan-huisbladen werkten. Achteraf gezien heeft deze tegenwerking De Regiobode winst opgeleverd. Omdat de meeste kranten op woensdag uitkwamen en er op die dag dus geen bezorgers meer te vinden waren, werd besloten De Regiobode een dag eerder te laten bezorgen. De Regiobode verschijnt dus elke week een dag eerder dan de andere huis-aan-huisbladen en dat geeft –letterlijk- een voorsprong.

Bedrijfsbeleid

Bij het runnen van een bedrijf komt meer kijken dan Maresch zich had kunnen bedenken. 'Je maakt met zijn drieën niet alleen een krant, maar je hebt ook de zorg voor de continuïteit van een bedrijf: de boekhouding, het personeelsbeleid, overleg met instanties etc. Personeelsbeleid vind ik het moeilijkste wat er is. Een krant maken en advertenties verkopen is iets anders dan het in dienst nemen en houden van personeel. Ik moest mij plotseling gaan bezig houden met zaken als vakantie, spaarloonregelingen, sociale zekerheid, zaken waar wij ons voor die tijd nooit druk over hoefden te maken. Ook het werken met de freelancers riep allerlei vragen op, zoals: Hoe moet de verhouding tussen de krant en de correspondent worden beschouwd? Het was niet de bedoeling dat zij zouden worden gezien als werknemers van de krant met alle verplichtingen van dien.'

Niet alle werkzaamheden doet het bedrijf zelf. Zo wordt de boekhouding uitbesteed aan een accountant, een vroegere buurman, die het leuk vond om het bedrijf te helpen bij de start en uitbouw. Verder is ook de bezorging van de krant in de verschillende plaatsen uitbesteed. Per plaats is een depot van waaruit de krant wordt bezorgd door mensen voor wie het bezorgen een bijbaantje is. Deze mensen zijn niet in dienst van de Regiobode, maar hebben hun eigen bezorgdienst.

Naast hun dagelijkse werk zijn de vennoten actief lid van ondernemersverenigingen, mede om te leren van andere ondernemers. Zo zijn ze lid van de Nederlandse Nieuwsblad Pers. Deze brancheorganisatie heeft een belangrijke functie bij het op de hoogte te houden van de leden van actuele ontwikkelingen en biedt een forum waarbinnen de leden met collega's kunnen praten over de inhoud van het vak. Om goed op de hoogte te blijven van wat hun lezers vinden, houdt De Regiobode regelmatig een lezersonderzoek onder 1000 lezers.

De verhoudingen binnen het bedrijf zijn informeel. Omdat het team klein is, vijf personen, wordt het belangrijk gevonden dat er een goede onderlinge verstandhouding is. Er is ook wel een keerzijde aan deze informele verhoudingen, zo geeft Maresch aan. 'Omdat ik de medewerkers meer als collega's dan als personeel zie, vind ik het moeilijk om de baas te spelen.' Terwijl hij uiteraard - samen met de twee andere vennoten- wel de baas is en door allerlei instanties en andere organisaties hierop wordt aangesproken.

Om de onderlinge contacten tussen alle mensen die betrokken zijn bij het maken van de krant te bevorderen, organiseert Maresch één keer per jaar een etentje. Zo

leert men elkaar nog wat beter kennen en is er de gelegenheid om over de krant en de uitgangspunten ervan te praten.

De medewerkers

In totaal werken vijf mensen –mannen- op vaste basis bij De Regiobode. Naast de drie vennoten heeft de Regiobode twee medewerkers in vaste dienst. Beiden werken fulltime. Ze zijn ongeveer anderhalf jaar na de start van het bedrijf aangenomen, omdat het werk toenam, maar ook om de kwetsbaarheid van het bedrijf te verminderen. Maresch was tot die tijd de enige bureauredacteur en dat betekende dat als hij zou uitvallen, een groot probleem zou ontstaan. Met het in dienst nemen van twee personeelsleden is deze kwetsbaarheid verminderd.

Bij het aannemen van de medewerkers is zorgvuldig nagegaan of deze mensen zich goed realiseerden wat het werken bij de krant zou inhouden. Ten eerste dat er op bepaalde tijden veel werk moet worden verzet, en er dan meestal ook wordt overgewerkt. Ten tweede dat het werken in een klein team betekent dat men 'dicht' op elkaar zit. Maresch is tevreden over het resultaat van de selectie en vindt achteraf dat deze criteria misschien wel belangrijker zijn dan de juiste kwalificaties voor het vak. Overigens was het geen enkel probleem om deze twee mensen te vinden.

De krant wordt momenteel gemaakt door drie advertentieacquisiteurs en twee redacteurs. Zij zijn goed op de hoogte van elkaars werk, onder andere door de kleine kantoorruimte. Hierdoor kan werk van elkaar worden overgenomen, hoewel Maresch opmerkt dat dit toch niet zo makkelijk is.

Naast het vaste personeel heeft de krant een aantal correspondenten in de dorpen waar de krant wordt bezorgd. 'Deze mensen zijn de ogen en oren van de krant'. Het zijn freelancers met wie is afgesproken dat zij één keer per week een tekst aanleveren. Verder verwijzen ze ook regelmatig potentiële adverteerders door naar de krant.

Vervanging van personeel

Er heeft zich tot nu toe geen situatie voorgedaan, waarbij één van de vennoten of medewerkers gedurende langere tijd onverwacht is uitgevallen. Er is nog niemand vanwege ziekte of verlof langdurig afwezig geweest. Wel is er af en toe iemand kort ziek, zoals bij een griep, maar ook het korte verzuim is erg laag.

Maresch realiseert zich evenwel dat het bij langdurige uitval bijzonder moeilijk zou zijn om goede vervanging te vinden. Hij heeft wel nagedacht over mogelijke oplossingen. Ten aanzien van de redactiewerkzaamheden ziet hij een aantal mogelijkheden om personeel te vervangen. Ten eerste zal hij proberen of hun freelance redacteur extra kan werken. Zij is een student van de School van de Journalistiek die een aantal jaar geleden zelf contact met de krant zocht omdat zij op zoek was naar een vakantiebaantje. Tussen haar en de drie vennoten klikte het

en sindsdien werkt zij als redacteur op freelance basis bij de krant. Zij heeft zich inmiddels zo goed verder ontwikkeld dat zij het werk zelfstandig kan uitvoeren. Dat betekent dat Maresch op haar kan rekenen in situaties waarin extra ondersteuning nodig is. Omdat zij over enige tijd gaat afstuderen overweegt Maresch om een andere student op soortgelijke basis te zoeken.

Een tweede oplossingsstrategie is het extra inzetten van de freelancers die als correspondent voor De Regiobode werken in de verschillende plaatsen. Maresch kan op hen een beroep doen als de krant extra redactionele capaciteit nodig heeft. Bijvoorbeeld door een correspondent te vragen om ook een andere plaats in de regio te bezoeken en daar een artikel over te schrijven.

De derde oplossing bij tijdelijke uitval van redactionele medewerkers is dat Maresch zelf deze werkzaamheden overneemt. Hoewel dat enige moeite zal kosten, is het niet onmogelijk.

Het inhuren van iemand via een uitzendbureau vindt Maresch geen optie, omdat hij verwacht dat zij niet voldoende op de hoogte zijn van wat er in het verzorgingsgebied van de krant gebeurt.

Voor de acquisitiewerkzaamheden is het veel lastiger om vervanging te regelen. De acquisitie wordt gedaan door twee vennoten en een medewerker. Het werk is erg gespecialiseerd. De acquireurs beschikken over een netwerk van contacten in de regio en zijn goed op de hoogte van de activiteiten in de regio. Het is verder hun taak om een koppeling te maken tussen de activiteiten, de advertenties en de redactionele artikelen, waarbij de krant de adverteerder probeert te ondersteunen. Zo moet het voor de adverteerder zo aantrekkelijk mogelijk worden om in de krant te adverteren. Dit werk kan niet zomaar door een ander worden overgenomen. Als één van de acquireurs gedurende langere tijd afwezig zou zijn, zou er een serieus probleem ontstaan. De twee vennoten die dit werk doen kunnen dus eigenlijk niet uitvallen; iets wat voor veel zelfstandig ondernemers geldt.

2.2 De mestdrogerij Komeco Holland in Dronten

‘Als mensen hier al jaren trouwe dienst hebben bewezen, dan vind ik het niet meer dan logisch dat ik ook voor hen mijn best doe.’

- Bedrijfsomvang: negentien werknemers (zestien mannen, drie vrouwen).
- Vier werknemers werken in deeltijd, de rest werkt voltijd (40 uren).

Het bedrijf

Komeco Holland BV is in 1976 opgericht. Het bedrijf is gevestigd op het platteland ver buiten Dronten. Het bedrijf wordt omringd door de landgronden van akkerbouwers. Bussen en treinen komen hier niet, alleen met eigen vervoer is het bedrijf bereikbaar.

Bij Komeco wordt koemest gedroogd en verpakt in zakken. De mest wordt vanuit centrale aanvoerpunten in grote vrachtwagens aangevoerd. Vervolgens wordt de mest in grote droogtrommels gedroogd en daarna in zakken verpakt. Deze zakken gedroogde koemest worden in tuincentra verkocht, hoofdzakelijk aan particulieren. Als de tuinen in het voorjaar en najaar klaar worden gemaakt, is het hoogseizoen bij Komeco.

Het bedrijf is in 1976 opgericht door Timmerman en later overgenomen door zijn zoon en schoonzoon. Vier jaar geleden heeft Timmerman Junior het aandeel van zijn zwager overgenomen en is nu de enige eigenaar. De zwager is nog als zakelijk adviseur verbonden aan het bedrijf. Als directeur in loondienst is Gerco Overweg (34) aangetrokken. Hij heeft Agrarische Bedrijfskunde gestudeerd. Aangezien Overweg verantwoordelijk is voor alle personeelsvraagstukken is hij ook degene met wie het interview plaatsvindt. Verder is gesproken met Esther van Dijk, secretaresse van het bedrijf.

Bedrijfsbeleid

De mestdrogerij werkt met een drieploegendienst: van maandagochtend tot zaterdagochtend draaien de machines 24 uur per dag. In het weekend worden de machines stilgelegd. Er zijn negen medewerkers die in ploegendienst werken, waarbij er per dienst twee medewerkers werken. Verder kent Komeco drukke en rustige maanden. Dat heeft met name te maken met de vraag naar mest: deze is het grootst in het vroege voorjaar en in het najaar als de tuinen zomer- en winterklaar worden gemaakt. Dat is hoogseizoen voor Komeco. In deze maanden wordt er vaak ook op zaterdag gewerkt om te kunnen voldoen aan de enorme vraag naar gedroogde mest.

Een belangrijke gebeurtenis in de geschiedenis van Komeco is de brand in 1998: in enkele uren brandde een deel van het bedrijf af. Hoewel de brand natuurlijk een grote ramp was voor de eigenaar en het personeel, is de heropbouw aangegrepen als een moment om het bedrijf te moderniseren en ook op het gebied van de arbowetgeving te verbeteren. Zo zijn de bedieningspanelen van de machinisten vervangen en op een beter toegankelijke plaats bevestigd. Hierdoor hoeven de machinisten minder vaak smalle trappen op en af te lopen, hetgeen door henzelf - en de arbeidsinspectie - als een belangrijke verbetering wordt gezien. Binnenkort wordt de machine om de zakken mee te vullen, vervangen door een nieuwe machine. Hierdoor wordt dit deel van het primaire proces geheel geautomatiseerd en hoeven de werknemers alleen nog steekproefsgewijs te controleren of alles goed gaat.

Toen Overweg directeur werd bij Komeco trof hij een verzuimpercentage aan dat naar zijn mening erg hoog was, namelijk tegen de 20%. Dit hoge verzuim werd voor een deel veroorzaakt door twee gevallen van langdurig verzuim, maar had

volgens Overweg ook te maken met een cultuur waarin vrij gemakkelijk over verzuim werd gedacht.

Om het verzuim te verlagen heeft Overweg daarom een verzuimbeleid ingevoerd dat voor het bedrijf zeer revolutionair was. 'Het sloeg hier in als een bom, en er waren veel protesten. Toch is het ingevoerd.' De hoofdlijn van het beleid is dat er nauw contact met de medewerkers wordt gehouden gedurende hun afwezigheid. Verder is een bonus/malus regeling ingevoerd. De medewerkers leveren vrije dagen in vanaf de tweede keer dat zij zich ziek melden tot een maximum van vijf dagen. Tot slot worden de mensen die een jaar lang niet verzuimen beloond met een financiële bonus. Drie jaar na de invoering van dit beleid is het verzuim gedaald naar ongeveer 2,5%.

Niet alleen het verzuimbeleid heeft Overweg ingrijpend veranderd nadat hij hier drie jaar geleden directeur werd. Er is ook een salarisnivellering ingevoerd waarbij alleen nog mondjasmaat en gericht salarisverhogingen plaatsvinden. Mede hierdoor is het verloop van personeel de laatste drie jaar gegroeid. 'Dat heeft als voordeel dat je ruimte hebt voor nieuwe –jongere– instroom. Tot nu toe heb ik nog geen problemen met het aantrekken van nieuwe medewerkers. Maar ik vind het wel belangrijk om ons imago op te frissen. Komeco heeft een beetje een stoffig imago. De automatisering van de verpakking is één van de manieren om een eigentijdser imago te krijgen.'

De medewerkers

In totaal werken er twintig mensen bij Komeco, zeventien mannen en drie vrouwen. Zeven medewerkers hebben kinderen jonger dan twaalf jaar. De leeftijd van de medewerkers varieert van ongeveer 25 tot 60 jaar. De directeur, de twee secretaresses, de boekhouder, en de zakelijk adviseur werken hoofdzakelijk op kantoor. In de fabriek werken de machinisten, technische medewerkers en de bedrijfsleider.

De normale arbeidstijden bij Komeco zijn 40 uur per week met de ATV-dagen als gedeeltelijk vrij opneembare dagen. De medewerkers in de productie werken vrijwel allemaal fulltime. Er is één medewerker die gedeeltelijk arbeidsongeschikt is geworden en nu naast zijn WAO-uitkering vier ochtenden in de week twee en een half uur bij Komeco werkt. In die beperkte tijd heeft hij de verantwoordelijkheid voor verschillende werkzaamheden, zoals het onderhoud van het plantsoen, het verzamelen en wegbrengen van oud papier, het doen van boodschappen voor kantoor of het brengen en halen van mensen. 'Hoewel het wel wat moeite kost om hem hier in dienst te houden vanwege ingewikkelde regelgeving, vind ik het belangrijk om hem die mogelijkheid te bieden zolang hij dat wil.'

Verder werken de twee secretaresses beiden twintig uur in de week. Zij hebben een duobaan, hetgeen in werking is getreden toen één van hen kinderen kreeg. Ook de boekhoudster werkt in deeltijd met 32 uur in de week. De zakelijk adviseur werkt tenslotte één dag in de week voor Komeco.

Vervanging van personeel

Komeco heeft zowel ervaring met kort en lang verzuim als met zwangerschapsverlof. Door het intensieve verzuimbeleid is het verzuim momenteel gedaald tot ongeveer 2,5%.

Kort verzuim

Niet in alle gevallen leidt tijdelijke uitval van medewerkers direct tot een probleem in de personeelsbezetting. Daarom wordt er -afhankelijk van de functie en de omstandigheden- anders gereageerd op afwezigheid van medewerkers. Zo geldt voor de meeste kantoorfuncties dat bij kort verzuim een collega de noodzakelijke werkzaamheden over neemt en de rest van het werk opschuift.

In de productie luistert de personeelsbezetting echter heel nauw. Uit het oogpunt van veiligheid moeten er in ieder geval 's nachts altijd twee mensen aanwezig zijn bij het drogen van de mest en het vullen van de zakken. Daarom moet er altijd meteen worden gereageerd op uitval van één van de machinisten. De personeelsbezetting wordt dan als volgt op peil gehouden. Ten eerste wordt gekeken of er door het schuiven met de roosters een voldoende bezetting te maken is, waarbij vooral de nachten belangrijk zijn. Lukt het niet op deze manier, dan wordt een werknemer van een zakelijk dienstverleningsbureau ingehuurd. Deze kennen het bedrijf goed, zodat ze meteen aan het werk kunnen. Mocht het ook op deze manier niet lukken om de bezetting op peil te krijgen, dan wordt voor het ongeschoolde werk een uitzendkracht via een gewoon uitzendbureau ingehuurd. Een nadeel daarbij is dat deze uitzendkrachten intensief moeten worden begeleid door de eigen medewerkers vanwege de specifieke productieprocessen bij Komeco.

Hoewel zeven medewerkers kinderen jonger dan twaalf jaar hebben, heeft het bedrijf nog weinig te maken gehad met uitval vanwege zorgtaken. 'We merken er eigenlijk niets van. Bij de mannen zorgt hun vrouw voor de kinderen.' De uitzondering op deze regel is dat er laatst een productiemedewerker met zijn kind naar het ziekenhuis moest omdat deze een gat in het hoofd was gevallen. Dat kostte een paar uur tijd en de afwezigheid van de medewerker kon toen goed door zijn collega's worden opgevangen.

Ook één van de secretaresses heeft twee kinderen jonger dan twaalf. Zij heeft tot nu toe nog niet hoeven te verzuimen vanwege ziekte van haar kinderen, omdat ook bij ziekte de oppas de zorg voor de kinderen op zich neemt. Zou het voorkomen dat zij toch bij haar kind wil of moet blijven, dan zou ze in eerste instantie aan de andere secretaresse of de boekhouder vragen om haar belangrijkste werkzaamheden over te nemen. Al het werk dat kan wachten, kan ze dan later inhalen.

Zwangerschapsverlof

Acht en vijf jaar geleden heeft één van de secretaresses een kind gekregen. Dat betekende dat zij tweemaal zwangerschaps- en bevallingsverlof heeft opgenomen.

Beide keren is er een uitzendkracht aangenomen en heeft de secretaresse een paar weken vóór haar verlof deze in kunnen werken.

Na de geboorte van haar eerste kind wilde de secretaresse in deeltijd gaan werken. Daarom is de uitzendkracht ook na haar verlof gebleven om samen in een duobaan te gaan werken. De werkzaamheden zijn zo verdeeld dat beiden de taken op zich namen waar ze goed in waren. Zo ontstonden twee onafhankelijke functies. Hun gemeenschappelijke taak is de receptiefunctie: het afhandelen van de binnenkomende telefoontjes, het ontvangen van klanten, het zetten van koffie, etc. Zij hebben het zo geregeld dat er maandag tot en met vrijdag altijd één van hen op de receptie aanwezig is.

Hoewel de uitzendkracht na een aantal jaren het bedrijf weer verliet, is de constructie van de duobaan overeind gebleven. Voor deze halve duobaanfunctie is inmiddels twee keer een nieuwe medewerkster geworven. De tweede collega stroomde namelijk drie jaar geleden door naar de boekhouderfunctie die toen geheel onverwacht vrij kwam. Na het volgen van de nodige aanvullende scholing is deze medewerkster nu de boekhoudster bij Komeco.

2.3 De steenbakkerij Randwijk in Heteren

‘Respect voor het personeel, daar draait het hier om’

- Bedrijfsomvang: twintig mannelijke werknemers.
- Er wordt voltijd (38 uren) gewerkt.

Het bedrijf

Randwijk is opgericht in 1839. De steenbakkerij ligt als zovele steenfabrieken in de uiterwaarden van de Neder Rijn. De klei is de grondstof voor het maken van stenen. In de wintermaanden kan het gebeuren dat de steenbakkerij enkele weken niet bereikbaar is door de hoge waterstanden.

Het bedrijf maakt bakstenen voor de bouw. Alle werkzaamheden worden op het bedrijf uitgevoerd: van het winnen van de klei tot en met het bakken van de stenen. De productiecycclus van een steenbakkerij is regelmatig en goed voorspelbaar. Er zijn drukke en rustige perioden. De maanden maart tot en met mei en de periode september tot en met november zijn de topmaanden voor het bedrijf, omdat dit de maanden van het jaar zijn waarin veel wordt gebouwd.

Het bedrijf is opgericht in 1839. Zilverschoon, de directeur/eigenaar, heeft het bedrijf in 1993 gekocht. Op dat moment leed de fabriek een noodlijdend bestaan. De productie was minimaal, maar Zilverschoon schatte in dat er wel voldoende markt zou zijn voor dit bedrijf. Hij kende hij de steenbakkerijbranche al enigszins, omdat hij daarvoor een bedrijf had gehad dat klei leverde aan keramische fabrieken. De uitdaging om van de steenbakkerij weer een goed lopend bedrijf te maken, trok hem: ‘De baksteenindustrie wordt in Nederland gedomineerd door

grote bedrijven die meestal in handen zijn van Belgen en Engelsen. Daarnaast is er ook een markt voor kleine bedrijven zoals wij. Wij maken jaarlijks ongeveer zeven miljoen stenen, wat weinig is in vergelijking wat collega-bedrijven produceren. Het bedrijf hier verderop maakt bijvoorbeeld 350 miljoen stenen per jaar. Ons bestaansrecht ontlenen wij aan het maken van een product dat zich onderscheidt van andere producten maar toch betaalbaar is. Wij moeten het hebben van een niche in de markt. Onze stenen worden bijvoorbeeld in een oven gebakken waarbij steenkolen worden gebruikt. Daardoor krijgen de stenen een eigen karakter dat zich duidelijk onderscheidt van andere stenen. Het bakken van de stenen is hier een langdurig proces. Bij ons liggen ze drie weken in de oven terwijl de stenen die fabrieksmatig worden gebakken drie dagen in de oven liggen.'

Bedrijfsbeleid

Het bedrijf is aangesloten bij het Koninklijk Verbond van Nederlandse Baksteenfabrikanten en valt onder de CAO voor het baksteenbedrijf.

Na de overname in 1993 heeft Zilverschoon het bedrijf ingrijpend hervormd. Ten eerste heeft hij een aantal onderdelen van het primaire proces vernieuwd. Verder heeft hij uitzendpersoneel ingezet om het bedrijf op te starten en is hij tegelijkertijd begonnen met het werven van personeel. Na verloop van ongeveer drie jaar had hij een volledig nieuw personeelsbestand opgebouwd. Omdat het werven plaats vond in een periode waarin andere steenfabrieken bezig waren met saneren, was het voor hem niet moeilijk om personeel te vinden. Enige tijd geleden heeft Zilverschoon nog een aantal mensen overgenomen van een bedrijf dat zich had gespecialiseerd in het maken van stenen voor monumenten. 'Wij hadden alles wat nodig was om deze stenen te maken in huis, behalve de kennis. Die hebben we nu ook.'

Het bedrijf heeft geen vertegenwoordigers in dienst omdat Zilverschoon dat te kostbaar vindt. Bouwcentra die de producten van verschillende fabrikanten van bouwmaterialen verkopen aan klanten in de bouw, beschikken niet altijd over alle informatie van de fabrikanten. Zo hebben de verkopers van bouwcentra doorgaans onvoldoende kennis over bakstenen. Daardoor weet men op de bouwcentra steeds minder af van specifieke producten zoals stenen en steensoorten. Om dat te ondervangen nodigt Zilverschoon potentiële klanten uit op het bedrijf. Daar krijgen ze een rondleiding en informatie over het product van hemzelf en zijn medewerkers. Het is zijn bedoeling om zo een netwerk van klanten op te bouwen.

De medewerkers

In totaal werken er twintig mensen bij Randwijk, allemaal mannen. Iedereen in het bedrijf werkt fulltime, van 's morgens zeven uur tot 's middags vier uur met in totaal een werkweek van 38 uren. Alleen de drie stokers van het bedrijf werken in een ploegdienst, omdat de ovens waar de stenen worden gebakken, volcontinu in werking zijn. In de drukke maanden van het jaar zetten alle medewerkers een

tandje bij, in de wetenschap dat de andere maanden rustiger zijn, maar ook dan wordt er 38 uren gewerkt.

Het werk in de steenbakkerij is zwaar en vuil. Er wordt gewerkt met klei en water. Als het droog is dan is er veel stof op het werk, is het nat dan is er veel modder. Daarnaast wordt er veel getild. Het werk is ambachtelijk en arbeidsintensief. Het opleidingsniveau van de meeste medewerkers is laag, de meesten hebben lagere school gehad, een aantal heeft de ambachtsschool gedaan. Alleen het kaderpersoneel op kantoor heeft een hogere opleiding gevolgd.

Omdat het werk zelf vrij zwaar is, vindt Zilverschoon het belangrijk dat de sfeer en de arbeidsverhoudingen goed zijn. Hij houdt de lijnen met het personeel kort en probeert hen zoveel mogelijk bij het bedrijf te betrekken. Als er zich problemen voordoen dan wil hij die zo snel mogelijk oplossen. Zilverschoon heeft veel respect voor zijn medewerkers. 'Zij gaan dagelijks met enthousiasme aan het werk in de steenbakkerij en hun betrokkenheid is groot. Ze weten dagelijks hoeveel stenen we afgeleverd hebben en hoeveel stenen er gemaakt zijn. Van dat stukje betrokkenheid moet ik het hebben.'

De Gezamenlijke Personeelsdienst (GPD) die in de sector is opgericht, is voor Zilverschoon erg belangrijk. Hij maakt gebruik van hun diensten bij het werven maar ook bij het afvloeien van personeel. De GPD is ook een arbeidspool. Bij leegloop kan hij tijdelijk personeel uitlenen via de GPD aan collega-bedrijven. In drukke tijden kan hij poolmedewerkers inlenen. Door de GPD kan het personeelsbestand flexibel worden gehouden en worden afgestemd op de prestaties van het bedrijf. Voor de medewerkers betekent het, dat zij altijd betaald werk hebben. Overigens gaf Zilverschoon aan, dat niet alle medewerkers zondermeer bereid zijn om via de GPD bij andere bedrijven te werk gesteld te worden. Eén van de langdurige ziektegevallen is ontstaan uit dit verschil van inzicht.

Als er personeel nodig is, wordt dat bekend gemaakt bij de medewerkers. Zij gaan dan vaak in eerste instantie in hun eigen omgeving na of er iemand is die interesse heeft. Als er iemand interesse heeft, volgt een kennismakingsgesprek met Zilverschoon. Mochten beide partijen verder met elkaar willen, dan wordt altijd de GPD ingeschakeld. De betreffende persoon krijgt dan een contract bij de GPD en wordt vervolgens uitgeleend aan het bedrijf van Zilverschoon. Als na verloop van tijd, ongeveer drie maanden, blijkt dat de persoon past binnen het bedrijf, dan wordt hem een contract aangeboden bij de steenbakkerij. Belangrijk criterium hierbij is of de nieuwe medewerker past binnen de groep. Als de persoon niet wordt aangenomen door het bedrijf gaat deze weer terug naar de GPD. Al met al is de GPD voor het bedrijf bijzonder belangrijk, het neemt veel werk uit handen en beperkt de risico's die een werkgever loopt bij het aannemen van personeel.

Vervanging van personeel

Het ziekteverzuim ligt rond de 7% en wordt vooral veroorzaakt door enkele langdurig zieken. De belangrijkste reden voor het afwezig zijn wordt gevormd door lichamelijke gezondheidsproblemen zoals griep, maar ook af en toe een ongeval op het werk. Verzuim als gevolg van psychische problemen kent het bedrijf nauwelijks, hoewel men in 1999 wel een werknemer heeft gehad die wegens een verstoorde arbeidsrelatie veelvuldig en langdurig verzuimde. Met ouderschapsverlof of een ander soort van verlof heeft men nog niet te maken gehad.

Als werknemers tijdelijk uitvallen, hoeft er meestal niet meteen vervanging te worden geregeld. Er zijn verschillende interne oplossingen mogelijk. Ten eerste zit er meestal een jaar tussen de opdrachtverlening en het tijdstip van oplevering. Omdat het bakken van de stenen veel korter dan een jaar duurt, kan er ruim worden gepland en in geval van nood zijn er mogelijkheden om te schuiven in de werkuitvoering. Spoedopdrachten, zeker grote spoedopdrachten, komen niet voor in deze branche.

Ten tweede biedt het primaire proces de mogelijkheid om bepaalde werkzaamheden tijdelijk niet uit te voeren. Zo kan het sorteren van stenen op kwaliteit enige tijd worden uitgesteld. Dit kan, gezien de voorraden die het bedrijf heeft, vier tot vijf weken blijven liggen voordat er problemen ontstaan. De rest van het primaire proces ondervindt daar geen gevolgen van.

Mocht dit uitstel uiteindelijk toch tot problemen leiden, dan is de betrokkenheid van de medewerkers zo groot, dat zij bereid zijn op een vrijdagmiddag of eventueel een zaterdag extra te werken. Omdat alle uitvoerende medewerkers die bij Randwijk komen werken, eerst een paar weken gaan sorteren, kunnen ze dit werk allemaal doen.

Verder is het bedrijf niet direct kwetsbaar voor tijdelijke uitval van medewerkers omdat elke medewerker drie verschillende functies kan uitvoeren, en dus op een aantal plaatsen inzetbaar is. De samenhang tussen de verschillende procesonderdelen in de productie is zo groot, dat als een medewerker zou uitvallen (bijvoorbeeld door ziekte), andere medewerkers niet verder kunnen werken. Om die kwetsbaarheid bij uitval weg te nemen, is het werk zo georganiseerd dat medewerkers verschillende functies kunnen vervullen.

Mochten deze oplossingsstrategieën de bezettingsproblemen nog niet voldoende oplossen, dan kan Zilverschoon terugvallen op het uitbesteden van bepaalde werkzaamheden. Het is voorgekomen dat een onderhoudsmedewerker van de technische dienst langdurig ziek was, waardoor een aantal werkzaamheden niet meer werden uitgevoerd. In eerste instantie kon het werk worden uitgevoerd door andere medewerkers, maar dat kon slechts voor een korte periode. Na verloop van tijd heeft Zilverschoon contact gezocht met het bedrijf dat het machinepark heeft geleverd en met hen afgesproken dat zij een aantal werkzaamheden gingen uitvoeren.

Tot slot kan Zilverschoon in het geval van langdurige afwezigheid een poolmedewerker van de GPD inlenen. Na terugkeer van de langdurig zieke keert de poolmedewerker weer terug naar de GPD, maar in het geval de zieke niet meer terugkeert kan Zilverschoon de poolmedewerker een vaste aanstelling aanbieden.

2.4 Keg Bouwbedrijf in Tilburg

‘Personeel is het belangrijkste dat er is.’

- Bedrijfsomvang: zeven werknemers (zes mannen, één vrouw).
- Er wordt in deeltijd gewerkt.

Het bedrijf

Keg Bouwbedrijf is twaalf jaar geleden opgericht. Het bedrijf ligt aan de rand van het uitgestrekte industrieterrein van Tilburg. Omdat het terrein niet omheind is, het gebouw grote ramen heeft en er veel hout in is verwerkt, komt het bedrijf in vergelijking met anderen open en vriendelijk over. Hoewel de ganzen bepaald niet vriendelijk reageren op bezoekers -daarom zitten ze ook achter gaas-, draagt ook hun aanwezigheid bij aan de gemoedelijke sfeer die Keg Bouwbedrijf uitstraalt. Overigens zal het woord keg mensen die thuis zijn in de bouwsector wel bekend voorkomen, maar voor alle anderen: het is een ander woord voor wig of spie en wordt veel gebruikt in de bouw.

Hans van de Broek en Lucy Bathgate zijn beiden directeur van Keg Bouwbedrijf BV. Zij hebben nu ruim twaalf jaar geleden samen het bedrijf opgericht. De directeuren hebben hun verantwoordelijkheden verdeeld, waarbij Van de Broek zich meer toelegt op de korte-termijn planning en de uitvoering van het werk, waarbij ook het op peil houden van de personeelsbezetting hoort. Daarom wordt dit gesprek met hem gevoerd.

Hoewel Van de Broek de opleiding tot boomkweker heeft gevolgd, legde hij al tijdens zijn studie veel belangstelling aan de dag voor metselen, lassen, timmeren en metaalbewerking. Na een paar jaar in een boomkwekerij ging hij werken bij een installatiebedrijf. Ook in die periode bleef het timmervak hem boeien, zodat hij daarna samen met een compagnon besloot om het Aannemingsbedrijf Keg UA op te richten. De eerste jaren werkten ze met hun tweeën, maar na verloop van tijd ging het bedrijf groeien en namen ze de eerste werknemers aan. Toen zijn compagnon zich uit het bedrijf terugtrok, besloten Hans van de Broek en Lucy Bathgate, één van de toenmalige werknemers, samen Keg Bouwbedrijf op te richten.

Bedrijfsbeleid

Keg Bouwbedrijf heeft zich gespecialiseerd in renovatiewerkzaamheden. Dat betekent dat ze meestal in bestaande woningen of panden werken. Daardoor leveren ze elke keer weer maatwerk, hetgeen hun kenmerk is. Het bedrijf werkt hoofdzakelijk in Tilburg en omstreken. Dat is een bewuste keuze. Lange reistijden zijn extra belastend voor de medewerkers en vormen ook voor het bedrijf een extra kostenpost. Daarom is men alleen bij bijzondere opdrachten bereid om elders te werken. De meeste nieuwe klanten krijgt Keg Bouwbedrijf via de huidige klanten.

Personeelsbezetting is een blijvend punt van aandacht. Het verloop is bij Keg Bouwbedrijf niet hoger dan elders in de bouw. 'Voor ons is het normaal dat er per jaar twee mensen weg gaan.' Desalniettemin voert het bedrijf bewust een personeelsbeleid dat het werken bij Keg Bouwbedrijf aantrekkelijk maakt. Ten eerste kunnen werknemers in deeltijd werken, hetgeen voor de werknemers een belangrijk voordeel is. Aangezien dit nog bij weinig bedrijven kan, verhoogt het ook de binding van de medewerkers met het bedrijf. Verder geeft het bedrijf de medewerkers zoveel mogelijk verantwoordelijkheid en bevoegdheden. 'Het zijn vakmensen die op locatie maatwerk leveren en dat werkt het beste als ze daarvoor voldoende autonomie hebben.' Een derde factor die het werken bij Keg Bouwbedrijf aantrekkelijk maakt, is het werk zelf. 'Juist door de aard van het werk en de keuze om veel werkzaamheden in een klus zelf te doen, is het werk afwisselend en interessant. Het feit dat we renovatie doen, zorgt ervoor dat elke opdracht weer een unieke uitdaging is.'

De medewerkers

Op dit moment heeft Keg Bouwbedrijf naast de twee directeuren zeven medewerkers in dienst. Er werken in totaal zeven mannen en twee vrouwen. Zes werkenden hebben kinderen jonger dan twaalf jaar. Verder werken er bij Keg Bouwbedrijf twee leerlingen die het bedrijf via het samenwerkingsverband Bouwopleidingen Midden Brabant in dienst heeft.

In tegenstelling tot wat gewoon is in de bouw, wordt er bij Keg Bouwbedrijf veel in deeltijd gewerkt. Van de negen mensen werken er zeven in deeltijd. De redenen om in deeltijd te werken zijn divers. Naast de zorg voor kinderen of ouders zijn ook het volgen van een studie, het werken aan de persoonlijke ontwikkeling, en het vervullen van maatschappelijke functies een overweging.

De werktijden bij Keg Bouwbedrijf kunnen wisselen. In principe laat het bedrijf de medewerkers dat zelf regelen. Hans van de Broek: 'Het maakt mij niet uit, zolang ze het goed afspreken met de leerlingen en klanten. En ze hun werk goed doen.'

Vervanging van personeel

Het ziekteverzuim is bij Keg Bouwbedrijf ongeveer 5% hetgeen voor een bouwbedrijf normaal is. Met ouderschapsverlof en zwangerschapsverlof heeft het bedrijf nog niet te maken gehad.

Wel hebben ze regelmatig te maken met wat je 'vaderschapsverlof' zou kunnen noemen. De mannelijke werknemers nemen dan rondom de bevalling van hun kind een periode van drie tot vier weken vrij door hun vakantie- en ATV-dagen geconcentreerd op te nemen. Omdat het tijdstip waarop het verlof zal worden opgenomen met enige marges van te voren bekend is, kan hier in de planning van het werk rekening mee worden gehouden en levert het geen tot weinig problemen in de personeelsbezetting op.

In het belang van klant en bedrijf wordt de planning voldoende flexibel gehouden. Daardoor hoeft er niet altijd direct vervanging te worden geregeld als medewerkers tijdelijk uitvallen. Van de Broek: 'Behalve ziekteverzuim zijn er meer factoren die van invloed zijn op de voortgang van het werk. Het weer is één factor. Als het regent, hebben de klanten liever niet dat ik hun dak openbreek om er een dakkapel op te zetten. Dan hebben ze liever dat ik wacht tot het weer opknapt, maar dat betekent natuurlijk wel dat de planning moet worden bijgesteld. De leveranciers zijn een tweede factor. Als een keuken later dan afgesproken wordt geleverd, moet ik ook opschuiven in mijn planning. Een derde factor zijn de klanten zelf. Als ik vijf offertes uitzet, weet ik niet hoeveel er in een bepaalde periode worden gehonoreerd, en hoe druk het daardoor wordt. Daarom moeten we de planning enigszins flexibel houden en goede afspraken met klanten maken.' Hierin gaat het bedrijf ver. 'Als ik merk dat een klant heel sterk gericht is op één bepaalde datum, is dat voor mij een reden om daar niet verder mee te gaan. Bij zo'n contact is de kans op succesvolle afronding klein.'

'Flexibele afspraken zijn ook in het belang van mijn klanten, omdat de planning vaak moet worden bijgesteld in hun voordeel. Bijvoorbeeld omdat leidingen die niet meer goed blijken te zijn en eerst moeten worden vervangen voor wij weer verder kunnen. Of omdat het ontwerp wordt bijgesteld omdat het niet overeenkomt met wat de klanten in gedachten hadden.'

Als het in een periode erg druk is en de planning onder druk staat, gaat het bedrijf bij de werkvoorbereiding na welke werkzaamheden in een opdracht kunnen worden uitbesteed. 'Omdat wij normaal gesproken de meeste werkzaamheden in een klus zelf uitvoeren, kunnen we bij bezettingsproblemen veel tijd winnen door onderdelen uit te besteden aan onderaannemers.'

Een andere oplossingsstrategie is het inzetten van een extra leerling. Deze oplossing is alleen toepasbaar als het werk geschikt is voor een leerling en Keg Bouwbedrijf voldoende begeleiding kan bieden aan de leerling. Verder is deze oplossing ook alleen geschikt voor een langere periode van een aantal weken tot maanden.

Als er tijdens de uitvoer van het werk een medewerker uitvalt, gaat Van de Broek als eerste na of aanpassingen in de werkzaamheden van de medewerker(s) en bijstellingen in de afspraken met de klanten mogelijk zijn. Omdat medewerkers

hun eigen opdrachten hebben, heeft het de voorkeur dat ieder zijn of haar eigen opdrachten afrondt.

Als dat het probleem niet voldoende oplost, gaat hij na of het mogelijk is om werknemers van andere bouwbedrijven op collegiale basis in te lenen. Dat doet Keg Bouwbedrijf alleen als het om een periode van minimaal een week gaat of wanneer zij een klus in het geheel uitbesteden. Er zijn twee bedrijven in de regio waarmee Keg Bouwbedrijf een dergelijke samenwerkingsrelatie heeft. Collegiale inleen is overigens alleen een oplossing in tijden dat het niet zo druk is in de bouw. In drukke tijden hebben de andere bedrijven ook geen mensen over.

Af en toe komt het voor dat medewerkers een dag niet kunnen komen werken vanwege de kinderen. In zo'n geval laat Van de Broek de medewerker zelf nadenken over hoe de situatie het beste kan worden aangepakt. 'Ik zeg altijd: Doe maar een voorstel.' Als het met Van de Broek is overlegd, laat hij het de medewerkers zelf verder regelen en communiceren met de klant. Ook hierbij zegt hij: 'Je moet jezelf niet gek laten maken. Een dakkapel wordt er voor een periode van dertig jaar neergezet. Maakt het dan zoveel uit of die er een maand eerder of later staat?'

2.5 Het dakbedekkingbedrijf Kewodak in Alphen aan den Rijn

'Medewerkers behandelen als klanten.'

- Bedrijfsomvang: vijftientig mannelijke werknemers.
- Er wordt voltijd gewerkt (40 uren).

Het bedrijf

Kewodak is in 1984 opgericht. Kewodak maakt, renoveert en onderhoudt alle type daken en is gevestigd op een industrieterrein bij Alphen aan den Rijn.

Voordat hij dit bedrijf samen met een compagnon oprichtte, werkte Kees Keijzer als voorman dakdekker bij een dakbedekkingbedrijf. Daar heeft hij allerlei vakcursussen kunnen doen, waardoor hij goed was gekwalificeerd. Het bedrijf ging echter failliet. Hij stond toen voor de keuze om voor zichzelf te beginnen of een uitkering aanvragen. Dat laatste wilde hij liever niet. Maar het starten van een eigen bedrijf was in die tijd niet eenvoudig. Hij had -tijdelijk- een uitkering nodig om te kunnen leven, maar dit werd geweigerd omdat hij niet beschikbaar was voor de arbeidsmarkt. Hij was immers bezig met het opzetten van zijn eigen bedrijf. Hij kan er nog kwaad over worden. 'Ik had nog nooit een beroep gedaan op een uitkering. En als je het echt nodig hebt, dan krijg je niks.'

Ondanks deze tegenslag werd het bedrijf al snel een succes. Binnen twee maanden na de start had hij al personeel in dienst en na een jaar werkten er twaalf mensen bij

hem. De meesten hadden ook bij zijn vorige werkgever gewerkt, zodat hij hen goed kende en wist welke kwaliteiten zij bezaten.

Verder maakte hij ook dankbaar gebruik van de contacten met klanten uit zijn vorige werkkring. Hij benaderde de klanten met de vraag of zij de werkzaamheden aan hem wilden uitbesteden. Dat leidde ertoe dat hij bij de start al voor zes personen werk in portefeuille had. De belangrijkste klanten van Kewodak zijn nu overheidsinstellingen, woningbouwcorporaties en verenigingen van huiseigenaren. Particulieren vormen een klein deel van zijn klantenbestand.

Bedrijfsbeleid

Kewodak is aangesloten bij de branchevereniging Vebidak en participeert in de kwaliteitsstichting Dakmerk. Het bedrijf besteedt veel aandacht aan innovatie. Onder andere op het terrein van arbeidsomstandigheden. Arbo neemt een centrale plaats in het bedrijf. Daartoe is een folder gemaakt, waarin heldere instructies worden gegeven aan welke regels de werknemers zich hebben te houden bij het uitvoeren van werkzaamheden. Elke werknemer die bij het bedrijf begint, moet eerst de instructies goed tot zich nemen voordat deze kan meewerken op het dak. Kewodak heeft verschillende arbovriendelijke innovaties gedaan, die een bijdrage leveren aan het veilig en gezond werken op het dak. Daarnaast heeft het bedrijf de zogenaamde veiligheidskist geïntroduceerd, waarin een groot pakket aan veiligheidsmiddelen voorhanden is. Elke dakdekker heeft een dergelijke kist tot zijn beschikking en deze moet bij elk werk aanwezig zijn.

Met trots kan Kees Keijzer laten zien dat het bedrijf door zijn vooruitstrevende arbobeleid de laatste jaren verschillende prestigieuze prijzen heeft gewonnen, waaronder de prijs van het EG SAFE-programma.

Verder wil Kewodak ook een bijdrage leveren aan het duurzame bouwen in Nederland. Dat heeft twee consequenties. Ten eerste wil Kewodak daken maken die lang meegaan en ten tweede materialen gebruiken die na gebruik goed recyclebaar zijn. Het bedrijf is hier strikt in en heeft besloten een klant niet te helpen als deze kiest voor een dak van slechte materialen of materialen die niet duurzaam zijn. Voordat hij deze stap zet, probeert Keijzer de klant wel eerst te overtuigen van zijn visie. Dat is niet eenvoudig, omdat de duurzame aanpak op de korte termijn duurder is. Op de lange termijn levert zijn aanpak besparingen op, maar voor klanten lijken de kosten op korte termijn vaak zwaarder te wegen dan de besparingen op lange termijn.

Inmiddels is zijn visie goed bekend en weten aannemers die werk aan Kewodak willen uitbesteden, dat zij niet voor het goedkope werk bij dit bedrijf hoeven aan te kloppen. Keijzer noemt dat 'een stukje opvoeding van de klanten'. Opdrachtgevers besluiten immers om op een bepaalde wijze te bouwen, waarbij men zich over het algemeen nauwelijks realiseert welke milieueffecten een keuze voor een bepaald soort dak heeft. Opdrachtgevers en architecten laten zich vaak leiden door budgettaire overwegingen op de korte termijn. Of men weet gewoon niet welke

keuzemogelijkheden er zijn ten aanzien van de kwaliteit en duurzaamheid van het dak.

Met name het kiezen voor de goedkoopste oplossing op korte termijn leidt er toe dat vaak niet wordt gekozen voor duurzame materialen. Zolang aannemers met elkaar concurreren op prijs, krijgt duurzaam bouwen weinig kansen. Het inschrijfsysteem bij aanbestedingen is volgens Keijzer een bron van ellende en verspilling van tijd en geld. 'Immers, wel vier of vijf aannemers brengen offertes uit en daarvoor moeten door onderaannemers, zoals dakdekkers, verschillende berekeningen worden gemaakt. Dat kost alles bij elkaar veel geld en dat wordt uiteindelijk doorberekend in de tarieven. Volgens mij zou je een centrale organisatie op moeten zetten die de aanbestedingen regelt. Het geld dat je daarmee uitspaart, kan je vervolgens investeren in duurzaam bouwen.'

De medewerkers

Er werken 25 mannen bij het bedrijf, allemaal voltijd (40 uur per week). Onder deze 25 bevinden zich drie WAO-ers, die hun arbeidsondergeschiktheid hebben opgelopen bij een ander bedrijf. Het werk van dakdekker is zwaar, de belangrijkste klachten liggen op het terrein van de fysieke belasting.

Er is een personeelsvertegenwoordiging (PVT) in het bedrijf die maandelijks met Keijzer overlegt. Hij vindt dit maandelijks overleg erg waardevol, hoewel er wel bijgezegd wordt dat de lijnen in het bedrijf kort zijn. Veel zaken worden tussen de bedrijven door met elkaar besproken. Keijzer vindt dat het personeel serieus moet worden genomen en daarbij past een grote mate van openheid over het bedrijf.

Er is geen verloop bij Kewodak, hetgeen bijzonder is in een markt waar sprake is van personeelsschaarste. Als een nieuwe medewerker wordt aangenomen, wordt hij gedurende drie maanden onder de hoede genomen van een 'leermeester'. Afhankelijk van deze ervaring wordt besloten of het bedrijf en de medewerker verder willen met elkaar. Als dat het geval is, dan worden afspraken gemaakt over vervolgopleidingen.

Elke medewerker volgt jaarlijks minimaal twee cursussen. Vaak hebben deze betrekking op arbeidsomstandigheden. De cursussen worden medegefinancierd vanuit het Arbeidsmarkt- en Opleidingenfonds. Het volgen van cursussen is volgens Keijzer de manier om op de hoogte te blijven van actuele ontwikkelingen in de branche, waardoor zij kunnen blijven vernieuwen.

Vervanging van personeel

De belangrijkste reden dat personeelsleden afwezig zijn, is het ziekteverzuim. Met werknemers die ouderschaps- of een ander verlof opnemen, heeft het bedrijf nog geen ervaring. Het verzuim lag bij Kewodak in 1999 op 6%, hetgeen voor deze branche laag is.

Als medewerkers zich ziek melden, wordt meteen ingeschat hoe lang de afwezigheid zal gaan duren. Na een week gaat Keijzer op bezoek bij de zieke. Mocht na die week blijken dat de ziekte langer zal gaan duren, dan wordt een plan

van aanpak opgesteld waarin wordt nagegaan welke andere werkzaamheden de persoon eventueel kan uitvoeren. Bijvoorbeeld het bijwerken van de administratie, die altijd wel een zekere achterstand kent.

Ziekte betekent dat er een capaciteitsprobleem ontstaat. In de regel wordt dat op twee manieren opgelost. Ten eerste door een flexibele werkplanning en ten tweede door het inhuren van personeel via een collega-bedrijf. Het inhuren van mensen via bijvoorbeeld een uitzendbureau vindt Keijzer geen optie, omdat hij alleen wil werken met gekwalificeerde mensen.

Bij Kewodak is het werk flexibel georganiseerd. Het werk bestaat uit het oplossen van acute noodsituaties, het maken van nieuwe daken bij nieuwbouwprojecten, en het uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden. Door deze combinatie van verschillende soorten werkzaamheden kan er worden geschoven in de planning. Daarbij is een rangorde aan te geven.

De onderhoudswerkzaamheden worden vastgelegd in langerlopende contracten. In deze contracten staat dat jaarlijks een aantal werkzaamheden wordt uitgevoerd in een bepaalde periode, maar er wordt niet vastgelegd op precies welk moment dat gebeurt. Daarom kunnen onderhoudsklussen enige tijd vooruit worden geschoven als er tijdelijk een capaciteitsprobleem is.

Als het schuiven met werkzaamheden geen oplossing biedt, dan probeert Keijzer medewerkers in te huren van één bepaald collega-bedrijf. Het gaat om een collega-bedrijf dat globaal een zelfde soort visie heeft als Kewodak ten aanzien van de kwaliteit van het werk en de zorg voor arbeidsomstandigheden. Met dit bedrijf zijn schriftelijke afspraken gemaakt om elkaar te helpen in geval van ziekte van medewerkers. De afspraak is dat men elkaar altijd helpt, hoe druk het ook is. Daarbij wordt er wel vanuit gegaan dat de steun tijdelijk is. Daarnaast hebben de twee bedrijven met elkaar afgesproken dat zij geen medewerkers bij elkaar weg zullen kopen. Zelfs als een medewerker vrijwillig vertrekt en bij het collega-bedrijf wil gaan werken, hebben zij de afspraak dat zij deze werknemer niet aannemen.

Langdurige zieke

Momenteel is er een dakdekker die een aantal maanden last heeft van bepaalde ziekteverschijnselen. Hij is niet ziek genoeg om thuis te zitten, hetgeen de persoon in kwestie ook niet zou willen, maar wel te ziek om op de daken te werken. Het uitgangspunt van Keijzer is dat een zieke zo snel mogelijk moet terugkeren in het bedrijf, al dan niet met aangepaste werkzaamheden. Daarom heeft hij met de medewerker afgesproken dat deze zijn werktijden aanpast en ook de werkzaamheden, zolang dat door zijn ziekte nodig is. Daarbij moet de dakdekker zelf aangeven wat hij wel en niet aankan.

Op dit moment heeft hij ten gevolge van de zieke dakdekker twee mensen ingehuurd van een collega-dakdekker uit de omgeving.

2.6 Het elektrotechnisch installatiebedrijf Timmers Electrotechniek BV in Uden

‘Personeel is het kapitaal van deze onderneming’

- Bedrijfsgrootte: vierendertig werknemers (éénendertig mannen, drie vrouwen).
- Zeven werknemers werken in deeltijd, de rest voltijd (38 uren).

Het bedrijf

Timmers Electrotechniek BV is een hecht familiebedrijf. Het is 45 jaar geleden opgericht door Timmers Senior. Per 1 januari 2000 is Timmers Junior de enige directeur/eigenaar. Zijn vrouw werkt op de administratie. Timmers Junior heeft een technische opleiding gevolgd. Hij heeft eerst bij een aantal andere bedrijven gewerkt voor hij bij zijn vader in de zaak is gaan werken.

Het installatiebedrijf is werkzaam in de industrie en utiliteit. De concurrentie is groot, er zijn vrij veel installatiebedrijven in de regio, maar er is ook veel werk. Het bedrijf heeft een aantal grote vaste klanten, die tezamen zorgen voor 40% van de omzet.

Tot in de jaren '70 is Timmers Electrotechniek BV flink gegroeid. Daarna is het bedrijf ongeveer even groot gebleven en dat is een bewuste keuze geweest. Desalniettemin heeft het bedrijf ook verschillende hectische perioden gekend vanwege faillissementen van grote opdrachtgevers en een faillissement van een zusterbedrijf waarmee men nauw samenwerkte. In 1994 leidde dat tot het ontslag van vier medewerkers. Op dit moment is het bedrijf weer in rustiger vaarwater terecht gekomen. Vanwege de gunstige economie wordt er nu veel geïnvesteerd door opdrachtgevers, zodat er veel werk is. De omzet is dan ook gestegen. Begin 1990 was dat nog twee en een half miljoen, in 1995 vijf miljoen, en nu acht miljoen.

Timmers Electrotechniek BV is lid van de Uneto, een werkgeversorganisatie voor installatiebedrijven. Een samenwerkingsgroep komt vier maal per jaar bij elkaar, waarbij over allerhande onderwerpen gepraat wordt. Ook personeelsvraagstukken en arbeidsomstandigheden komen daar aan de orde. Verder is Timmers lid van de Vereniging voor Europese Beveiligingsbedrijven (VEB).

Bedrijfsbeleid

De belangrijkste reden om de groei van het bedrijf te blijven beperken is dat men de medewerkers goed wil blijven kennen. Het bedrijf heeft de sociale uitstraling van een familiebedrijf waar iedereen elkaar goed kent, en ook de directie de medewerkers persoonlijk kent. ‘De sfeer in het bedrijf wordt onpersoonlijker en naar mijn mening slechter als het meer dan veertig medewerkers krijgt. En juist

onze bedrijfscultuur is één van de manieren om het personeel vast te houden, waardoor ze niet naar een andere werkgever op zoek gaan.'

Een tweede reden voor Timmers om niet te willen groeien is dat hij vindt dat een klein bedrijf veel flexibeler is. 'De vele pieken en dalen in het werk - die inherent zijn aan werken in deze branche - kan een klein bedrijf beter opvangen.'

Het personeelstekort en de keuze om het bedrijf ook niet veel verder te willen laten groeien dwingt hen nu om keuzes te maken in opdrachten. Niet alles wordt meer aangenomen. Er is momenteel teveel werk. Dat betekent dat je af en toe ook nee moet verkopen naar klanten.

Door zorg te dragen voor goede arbeidsomstandigheden probeert Timmers Electrotechniek BV werkgerelateerde uitval van medewerkers te voorkomen. Het bedrijf heeft een VCA-certificaat (veiligheidscertificaat aannemers: een regeling voor werken in petrochemische industrie). Een opdrachtgever eiste vorig jaar dat ze daaraan zouden voldoen, en als bedrijf is het ook prettig om te weten dat iedereen veilig werkt. In het kader daarvan heeft elke werknemer verplicht een basisveiligheidsopleiding gedaan, waarin men zich bewust wordt van de eigen werkmethoden en manieren en de veiligheid daarvan. Onderdeel van het VCA is een risico-inventarisatie. Daarin is ook het beeldschermwerk, RSI-risico's en klimaatbeheersing aan de orde gekomen. De arbodienst was bij dit project betrokken (deze arbodienst is ook opgestart door de oprichter van dit bedrijf).

De medewerkers

Op dit moment zijn er 34 werknemers in vaste dienst. De meesten werken fulltime, hetgeen officieel 38 uur is maar zeker bij de buitendienstmedewerkers in de praktijk vaker 45 uur. Verder werken zeven medewerkers in het bedrijf in deeltijd. De verschillende bedrijfsonderdelen kennen hun eigen operationele tijden. De Electroshop is open van maandag tot en met zaterdag vroeg in de middag. Op de administratie werkt men op kantooruren. De monteurs werken van 7.30 tot 18.30 maar hebben daarnaast ook een 24-uurs service via een telefoondienst. Ze kunnen in noodgevallen dus ook nog buiten de werktijden ingezet worden. De monteurs werken daardoor altijd wel een aantal uren per week over. In de hele branche werkt men gemiddeld meer dan 45 uur. Overwerk is eigenlijk regulier geworden.

Het bedrijf kent de volgende functies. Van de werknemers is ongeveer driekwart elektromonteur. Een deel daarvan is hier ooit als stagiaire komen werken en daarna in vaste dienst gekomen. Timmers Electrotechniek BV is namelijk al 35 jaar een stagebedrijf. Verder heeft het bedrijf een bedrijfsleider, een hoofd verkoop, een calculator, tekenaars, magazijnmedewerkers en administratieve medewerkers in dienst.

De uitstroom is vrij laag, ongeveer twee medewerkers per jaar. De laatste jaren is het iets hoger dan voorheen. Een belangrijke reden van vertrek is dat medewerkers

met pré-pensioen gaan. Andere redenen zijn dat medewerkers door concurrenten worden weggekocht met financiële lokkertjes, of omdat vrienden/kennissen een bedrijfje opstarten en medewerkers zoeken.

Vervanging van personeel

Het ziekteverzuim bij Timmers Electrotechniek BV is vrij laag, ongeveer 3% inclusief de langdurig zieken. Verder hebben ze eenmaal ervaring opgedaan met een werknemer die ouderschapsverlof op nam.

Het bedrijf hanteert verschillende strategieën om de personeelsbezetting op peil te houden bij tijdelijke uitval. Ten eerste wordt gestimuleerd dat zieke medewerkers zo snel mogelijk weer op het werk komen. 'Ook als ze niet direct hun eigen werk kunnen doen, zijn er altijd wel andere taken die gedaan kunnen worden. Daardoor houden wij het verzuim laag, en blijft de binding met het bedrijf goed.' Op deze manier zijn twee monteurs die rugklachten kregen en daardoor afgekeurd werden voor het monteurswerk, magazijnmedewerkers geworden. Eén monteur die een arbeidsongeval heeft gehad, is nu werkzaam als tekenaar. Verder is een andere werknemer die twee jaar geleden een auto-ongeluk heeft gehad, nu op arbeidstherapeutische basis weer voor halve dagen aan het werk.

Als het mogelijk is, wordt er bij tijdelijke uitval van medewerkers geschoven in de personeelsbezetting op de verschillende projecten. Vaak vallen collega's dan voor elkaar in. Bij Timmers Electrotechniek BV werken de medewerkers per project in een andere ploeg. Omdat iedereen met iedereen werkt, wordt de sociale band met elkaar sterker en is het ook makkelijker om elkaar te vervangen.

Zwangerschapsverlof

Timmers had vorig jaar te maken met tijdelijke uitval vanwege ouderschapsverlof. Toen kon dat worden opgevangen door het tijdelijk uitbreiden van de werktijden van een collega. De administratieve medewerkster die al halve dagen werkte, wilde toen ouderschapsverlof opnemen. Dat betekende dat ze een periode geen twintig maar tien uur zou gaan werken. Omdat de aanvraag speelde in een periode waarin het werkaanbod groeide, besloot Timmers om een extra administratieve medewerkster voor 20 uur aan te trekken. Met haar is de afspraak gemaakt dat zij tijdens de verlofperiode van haar collega 30 uur zou gaan werken. Ook na de verlofperiode vervangen deze twee krachten elkaar nu bij uitval en vakantie. In overleg met beiden is dat zo geregeld en dat werkt erg goed. In de uitzonderlijke gevallen dat beiden tegelijkertijd uit zouden vallen zou een uitzendkracht worden ingehuurd.

Als bezettingsproblemen niet intern kunnen worden opgelost, gaat het bedrijf extern medewerkers inhuren op tijdelijke basis. Dat doet het bedrijf ook bij bezettingsproblemen die het gevolg zijn van pieken en dalen in het werk. In het algemeen lopen er bij Timmers Electrotechniek BV gemiddeld ongeveer vijftien

medewerkers die tijdelijk extern zijn ingehuurd. Daarbij wordt gebruik gemaakt van verschillende wegen.

Ten eerste maakt Timmers regelmatig gebruik van het detacheringbureau voor elektrotechnisch personeel dat het bedrijf zelf in 1992 heeft opgezet. De reden om dit zelf op te zetten was dat men gemiddeld zo'n zes man op jaarbasis moest inlenen. Het was goedkoper om het zelf te doen. Als er krachten via een derde worden ingehuurd, moet er immers provisie betaald worden. Na één jaar was het bedrijfje al rendabel, onder andere omdat er in 1993 vanwege de recessie een redelijk aanbod van werkzoekenden was.

'Het voordeel van detachering is dat je mensen tijdelijk kan inzetten. In dit werk heb je vaak te maken met pieken en dalen. In de pieken zijn er extra handen nodig, maar in de dalen heb ik er geen werk meer voor. De detachering kan gezien als een soort buffer, als je ze nodig hebt kun je ze inzetten. In principe komt iedereen hier ook via het detacheringbureau binnen. Dat geeft mij het voordeel dat ik kan beoordelen of iemand goed is en in de organisatie past. Je hebt als het ware een langere inwerkperiode. Degenen die daar huiverig voor zijn en behoefte hebben aan een contract krijgen eventueel een (tijdelijk) contract aangeboden. In principe maakt dat niet veel uit, maar voor sommigen voelt dat anders.'

Sinds 1997 is het bureau ook gaan bemiddelen in andere functies en is een echt uitzendbureau geworden. Er wordt niet alleen meer technisch maar ook administratief personeel bemiddeld. Dit komt mede door de krapte op de arbeidsmarkt. Er is nu weinig technisch personeel beschikbaar. Op dit moment zijn er zo'n dertig werknemers die via dit bedrijfje werkzaam zijn bij derden.

Timmers maakt niet alleen gebruik van 'zijn eigen' detacheringbureau, maar ook van andere bureaus die specialistisch personeel uitlenen.

Een tweede manier van inhuren van tijdelijke krachten is het inhuren van zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers). De laatste maanden huurt Timmers Electrotechniek BV hen vaker in. 'Er komen steeds meer ZZP'ers op de markt en je komt ze vanzelf tegen in het werk. Het voordeel van ZZP'ers is dat je ze kan inhuren voor de periode dat ze nodig zijn, voor bepaalde klussen bijvoorbeeld waarbij op voorhand al duidelijk is hoe lang dat gaat duren.'

Een derde mogelijkheid om tijdelijke personeelstekorten op te heffen is door de collegiale inleen van medewerkers. Deze oplossing wordt met name gekozen als er sprake is van een korte inzet van mensen voor een paar dagen tot maximaal een paar weken. De laatste maanden heeft Timmers veelvuldig gebruik gemaakt van deze collegiale inleen.

De bedrijven waar Timmers Electrotechniek BV van inleent, maken deel uit van een collegiale overlegstructuur met een 15-tal andere installatiebedrijven. Deze overlegstructuur is vijf jaar geleden door een regionaal opleidingsinstituut opgestart om stageplaatsen te vinden en stagebedrijven te begeleiden. 'Uiteraard wordt er op die bijeenkomsten ook over andere zaken gesproken. Maar ook voordat

we in deze overlegstructuur zaten, maakten wij al gebruik van collegiale in- en uitleen. Dat doen veel bedrijven in de branche. Dat heeft er onder andere mee te maken dat in meer dan de helft van de bedrijven in de regio oud-collega's werken. We kennen elkaar en weten elkaar te vinden als het nodig is.'

2.7 Slijterij Het Oude Vat in Gemert

'Samen de toekomst in, want zonder personeel kom je nergens.'

- Bedrijfsgrootte: dertien werknemers (drie mannen, tien vrouwen).
- Er wordt grotendeels in deeltijd gewerkt (vooral door de vrouwen).

Het bedrijf

Het Oude Vat is tachtig jaar geleden opgericht. Hoewel de naam anders doet vermoeden is 'Het Oude Vat' een slijterij in nieuwe stijl. De winkel is ruim opgezet en doet denken aan een cadeaushop. Het Oude Vat is eigendom van meneer en mevrouw Van de Ven. Het bedrijf is al 80 jaar in de familie, maar was lange tijd levensmiddelenwinkel met een afdeling dranken. Vroeger was het een éénmanszaak. Sinds Van de Ven het zeventien jaar geleden heeft overgenomen en directeur/eigenaar is geworden, zijn de levensmiddelen verdwenen en de drankencollectie uitgebreid. Van de Ven heeft een geheel eigen en nieuw concept ontwikkeld. 'Deze slijterij is een luxeshop waar mensen op hun gemak en voor hun plezier kunnen rondkijken, waar ze advies kunnen inwinnen over drank, en waar gezellige en leuke kleine cadeautjes gekocht kunnen worden.'

Niet alleen het concept is veranderd, ook qua personeel en vestigingen is er uitbreiding geweest. Momenteel zijn er twee winkels, één in Gemert en één in Asten. Van de Ven zit in het bestuur van de Slijtersunie, een werkgeversorganisatie voor slijterijen met ongeveer 1000 leden. De branche is niet hecht georganiseerd, wellicht onder andere omdat er een beeld heerst dat er niet veel toekomst in het vak en deze handel zit. Om samen te proberen dit toekomstbeeld wat positiever te maken, heeft Van de Ven besloten om plaats te nemen in het bestuur. Hij heeft onder andere 'De Slijter van het Jaar' georganiseerd. Dit was een succes en had tot resultaat dat de openbare jaarvergadering veel drukker werd bezocht dan de jaren daarvoor. Terwijl er het jaar daarvoor slechts zeven leden waren, waren er dit jaar 150 werkgevers aanwezig.

Personeelsbeleid en arbeidsmarktomstandigheden zijn geen onderwerpen waar de brancheorganisatie veel aandacht aan besteedt. De slijterijen vallen onder de gezamenlijke CAO van slijterijen en de Vereniging van Grootwinkelbedrijven in Alcoholhoudende en Alcoholvrije Dranken VGAAD. Omdat de grootwinkelbedrijven meer personeel hebben dan de zelfstandige slijterijen, hebben de grootwinkelbedrijven een grotere rol in de CAO-onderhandelingen.

Bedrijfsbeleid

Toen Van de Ven het bedrijf overnam, waren er vier andere slijterijen in Gemert. Nu is hij de enige en de zaak loopt goed. In de toekomst hoopt hij in meerdere plaatsen een vestiging te openen. Daardoor blijft het werk voor hem uitdagend.

Het Oude Vat is een BV en omvat momenteel twee winkels. Er wordt niet alleen aan particuliere consumenten verkocht, maar ook aan andere bedrijven, zoals restaurants en hotels. Verder maakt Van de Ven eigen drankproducten, bijvoorbeeld regionale drankjes. De buitendienstmedewerker probeert deze nieuwe producten te verkopen. Naast de winkels heeft Van de Ven ook een partyverhuurbedrijf dat onder andere tafels, stoelen en een tap verhuurt voor feesten en evenementen.

De medewerkers

Bij Het Oude Vat werken in totaal dertien werknemers, tien in de vestiging van Gemert en drie in de vestiging in Asten. Er werken drie mannen en tien vrouwen bij het bedrijf. De mannelijke medewerkers werken als chauffeur, administratief medewerker of in het magazijn. De vrouwen werken voornamelijk in de winkels. Zij werken meestal in deeltijd. Mevrouw van de Ven werkt ook parttime mee in de zaak, en doet onder andere alles wat met personeelszaken te maken heeft.

Het Oude Vat stelt hoge eisen aan haar medewerkers. Van het winkelpersoneel wordt verwacht dat ze naar de klanten toe stappen, zelf initiatief nemen, en hen goed adviseren zodat ze een persoonlijke band met de klanten opbouwen. Behalve dat ze goed met mensen om moeten kunnen gaan, moeten ze natuurlijk ze ook veel productkennis hebben.

‘Omdat wij een slijterij zijn die zich wil onderscheiden van andere slijterijen hebben we personeel nodig dat actief meedenkt. Het is moeilijk om aan personeel te komen, maar helemaal moeilijk om aan personeel te komen dat in dit plaatje past. Goede werknemers behouden is daarom erg belangrijk.’

Om deze reden wordt veel aandacht besteed aan het personeel. Als mensen ziek zijn, wordt er een kaartje gestuurd en persoonlijk contact opgenomen. Verder vinden meneer en mevrouw van de Ven het belangrijk om de drempel naar het personeel toe laag te houden. Door de groei van het bedrijf merken ze dat de afstand naar het personeel ongemerkt groter wordt. ‘Als je echter wilt dat het personeel loyaal naar jou is, dan moet je ook in de relatie met hen investeren. Momenteel gaan we als iemand van het personeel jarig is, met deze medewerker en de partner gezamenlijk uit eten. Daardoor leer je iemand persoonlijk kennen. Het personeel is daar helemaal enthousiast over. Verder stimuleren we het personeel ook om onderling activiteiten op te zetten, zoals een bedrijfsdag. Als het personeel plezier heeft in het werk, is de werksfeer goed, en dat heeft ook een positieve uitstraling naar de klanten. Daar worden we dus allemaal beter van.’

De belangrijkste selectie-eis voor nieuw personeel is betrokkenheid bij het bedrijf en de klant. Mevrouw van de Ven houdt een overzicht bij van iedereen die bij Het Oude Vat heeft gesolliciteerd. Als er een vacature komt, wordt daarin eerst

nagegaan of er geschikte personen bij zitten. Verder wordt er ook via de medewerkers gezocht naar nieuw personeel. Ook het arbeidsbureau wordt ingeschakeld, maar dat heeft nog weinig opgeleverd. Men adverteert ook nog wel eens in de regionale kranten, maar doet dit liever niet omdat klanten het ook als een negatief signaal kunnen opvatten.

In het maandelijks bedrijfsoverleg hebben werknemers de mogelijkheid om eventuele problemen aan te stippen. Daar wordt dan ook wel gesproken over agressiviteit en het omgaan met moeilijke klanten.

De laatste jaren wordt er bewust aandacht besteed aan arbeidsomstandigheden. Met name de magazijnmedewerkers en de bezorgers hebben fysiek zwaar werk, omdat zij moeten tillen en bukken. De vrachtwagen met laadklep kan het tillen en bukken voor een deel beperken. Verder is vorig jaar een Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) uitgevoerd. Gelukkig bracht deze geen belangrijke zaken aan het licht die veranderd zouden moeten worden, alles was al vrij goed geregeld.

Vorig jaar heeft Van de Ven een bedrijfsreglement geschreven, waarin de structuur van de organisatie en de verantwoordelijkheden en bevoegdheden in verschillende functies worden beschreven. 'Omdat het bedrijf is gegroeid, vind ik het belangrijker worden om taken af te bakenen en wijzigingen op papier te zetten.'

Vervanging van personeel

Het komt in de praktijk nauwelijks voor dat het personeel langdurig uitvalt. Vervanging is alleen noodzakelijk wegens ziekte en vakantie. Het ziekteverzuim van vorig jaar was nul procent. Dit jaar hebben een aantal medewerkers wel griep gehad, maar iedereen komt zo snel mogelijk weer op het werk. Vakantie wordt altijd onderling met elkaar afgestemd.

Sinds de heer van de Ven eigenaar is, is slechts eenmaal een werknemer wegens een ongeval langdurig uitgevallen. Dat was nog helemaal in de beginperiode, en meneer van de Ven stond er toen alleen voor. Een gepensioneerde collega-slijter is toen bijgesprongen.

Zwangerschapsverlof is tot nu toe nooit aangevraagd. Er is eenmaal een medewerkster geweest die in haar proeftijd vertelde dat ze zwanger was. Omdat ze eigenlijk niet van plan was om na de geboorte van het kind nog veel te gaan werken, is na gezamenlijk overleg de proeftijd niet omgezet in een dienstverband.

Eventuele bezettingsproblemen als gevolg van kort verzuim of vakantie worden eigenlijk altijd met het eigen personeel opgevangen. Ten eerste wordt er naar gestreefd dat er twee of drie medewerkers zijn die elkaars werk over kunnen nemen. In principe moeten alle verschillende werkzaamheden of functies in het bedrijf door twee of drie mensen worden uitgevoerd. Ook de medewerkers uit het magazijn en de bezorgdienst weten het één en ander af van het winkelgebeuren en kunnen als het nodig is een handje helpen. Maar natuurlijk springen ook meneer en mevrouw van de Ven bij. Zo worden de meeste problemen intern opgelost.

Een belangrijke reden om liever geen gebruik te maken van externe invallers, is dat de inwerktijd van nieuw personeel zoveel tijd kost -een aantal maanden- dat het de moeite niet waard is om iemand via een uitzendbureau voor een paar weken te laten invallen. Het andere personeel is dan zoveel tijd kwijt met het inwerken van die uitzendkracht dat het geen winst oplevert.

Vorig jaar kreeg Van de Ven het verzoek van een fulltime medewerker om extra lang op vakantie te mogen. Omdat deze medewerker in de kleine vestiging in Asten werkte, waar naast deze fulltimer alleen nog twee deeltijders werken, was dit voor de personeelsbezetting een probleem. De twee deeltijders hebben toen allebei gedurende de vakantie van hun collega fulltime gewerkt. Dat ging allemaal heel goed en zouden ze de volgende keer weer zo doen.

Niet alleen door tijdelijke uitval kunnen capaciteitsproblemen ontstaan. Dat gebeurt ook in drukke perioden zoals de decembermaand. Omdat dat van te voren bekend is, houden alle medewerkers daar rekening mee. Men weet dat er dan wat harder gewerkt moet worden. Verder wordt er dan ook gebruik gemaakt van een oproepkracht. Een oud-medewerkster vindt het prima als er in die periode een beroep op haar gedaan wordt.

2.8 Het optiekbedrijf Federmann Opticiens in Haarlem

‘Van de drie pijlers waar je je bedrijf op bouwt -koopwaar, huisvesting en personeel- is je personeel absoluut de belangrijkste.’

- Bedrijfsomvang: drieëndertig werknemers (twintig mannen, dertien vrouwen).
- Zes werknemers werken in deeltijd, de rest voltijd (35 uren).

Het bedrijf

Federmann Opticiens is 150 jaar geleden opgericht. Het oudste optiekbedrijf in Nederland is gehuisvest in de drukste winkelstraat van Haarlem. Je zou bijna zeggen ‘verscholen’, want het smalle winkelpand loop je makkelijk voorbij tussen de vele kleding- en schoenenzaken. In de lange smalle pijpenla verkoopt Federmann duizenden monturen, modern of klassiek, wat de klant maar wil. Maar ook kunnen klanten hier terecht voor contactlenzen of optometrisch oogonderzoek waarbij wordt gekeken of de ogen nog helemaal gezond zijn.

Op 2 maart 2000 bestond Federmann precies 150 jaar. Sinds 1915 is de familie Uilenbroek gedeeltelijk eigenaar van het bedrijf, na 1938 volledig. Nadat achtereenvolgens hun opa en vader de zaak had geleid, hebben in 1986 de broers Lex en Huug Uilenbroek de zaak overgenomen. Het is een bijzonder koppel want het betreft een eeneiige tweeling. Bij klanten levert dat nog wel eens verwarring op, maar het personeel heeft er geen moeite mee om hun directeuren van elkaar te

onderscheiden. Dat ze beiden een andere bril dragen maakt het onderscheid natuurlijk wel gemakkelijker: Een bril maakt verschil.

De broers hebben de verschillende directeursstaken verdeeld. Lex Uilenbroek (51) heeft personeel in zijn portefeuille. Al op jonge leeftijd was het duidelijk dat hij en zijn broer in de zaak van hun vader zouden gaan werken. Op hun zestiende kozen ze op de MTS in Rotterdam voor de richting optiek. Daarna volgden nog verschillende vormen van na- en bijscholing. De laatste opleiding die Lex Uilenbroek heeft gevolgd was de HBO opleiding voor optometristen. 'De belangrijkste reden voor mij om deze opleiding te volgen was om voldoende inzicht in de materie te verwerven om de optometristen in ons bedrijf goed aan te kunnen sturen. Ik heb de opleiding dan ook niet afgemaakt, maar wel een aantal certificaten behaald.'

Bedrijfsbeleid

De laatste drie à vier jaar vraagt de personeelsvoorziening veel aandacht van Lex Uilenbroek. Hij onderhoudt hiervoor een netwerk van contacten. Zo werkt hij met één uitzendbureau in de stad, waar hij een goede persoonlijke relatie mee heeft. 'Ik heb ze ook eens uitgenodigd om hier te komen kijken in de winkel. En de dochter van de eigenaresse laat hier haar lenzen aanmeten. Die persoonlijke relatie is erg belangrijk. Ik weet dat ik bij haar hoog op het lijstje sta als we iemand nodig hebben.' Via de opleidingen krijgen ze nauwelijks mensen binnen. 'Er zijn maar weinig leerlingen, daar beginnen de problemen in deze sector al.' De advertenties op het raam leveren daarentegen wel iets op. 'We zitten hier in de drukste winkelstraat van Haarlem, en we hebben op deze manier laatst nog twee mensen kunnen aannemen.'

Het bedrijf investeert ook in de ontwikkeling van de medewerkers. Uilenbroek stimuleert zijn personeel om opleidingen te gaan volgen. Daarbij subsidieert het bedrijf ook een deel van de kosten. Binnenkort krijgen alle medewerkers –inclusief de directeuren- kledingadvies. Het is de bedoeling dat iedereen zich na die dag ook gaat kleden volgens die adviezen, en daarmee een nog betere uitstraling naar de klanten krijgt.

Op de vraag wat personeel voor zijn bedrijf betekent, denkt Uilenbroek even na voor hij zegt: 'Nog belangrijker dan de gebouwen. Van de drie pijlers waar je je bedrijf op bouwt -koopwaar, huisvesting en personeel- is je personeel absoluut de belangrijkste. Zonder brillen kunnen mijn mensen nog een verhaal vertellen. Ze zouden zelfs als het moest hun werk op straat kunnen doen. Maar een winkel met apparatuur en brillen maar zonder mensen, dat doet helemaal niets. Dat is het einde van de zaak.'

De medewerkers

In totaal heeft Federmann 33 werknemers in dienst. Daarvan werken er zes in deeltijd. De fulltimers werken gemiddeld 35 uur in de week. De omvang van de deeltijdaanstellingen varieert van 7 uur tot 33,5 uur. Er werken twintig mannen en dertien vrouwen in het bedrijf. Hun leeftijd loopt uiteen van 19 tot 55 jaar. De

laatste jaren hebben drie medewerkers bij Federmann hun pensioen gehaald. In 1998 heeft het bedrijf afscheid genomen van twee collega's die 65 werden, en dit jaar ging een werknemer van 63 jaar met de VUT. De meeste werknemers boven de 25 jaar hebben kinderen.

In het bedrijf worden zeven verschillende functies onderscheiden. De klanten hebben vooral te maken met de opticiens, contactlensspecialisten en optometristen. Maar om het primaire proces goed aan te sturen en te ondersteunen heeft het bedrijf ook de volgende functies: boekhouder, administratieve medewerkers, interieur-verzorgster en directie.

Vervanging van personeel

Uilenbroek heeft naar eigen zeggen vrij vaak te maken met verzuim. Zo'n drie keer in de maand valt er wel iemand uit. 'Dat verschilt overigens sterk per seizoen. In de winter is het eerder vier keer per maand en in de zomer twee keer.' In het algemeen wordt er bij kort verzuim –tot en met een week– niet vervangen. 'Onze vakkrachten zijn niet zomaar te vervangen. Enerzijds omdat het werk erg specifiek is en ook iemand met de geschikte opleidingen inwerktijd nodig heeft om hier te kunnen werken. Maar het grootste probleem is dat het überhaupt erg moeilijk is om personeel te vinden, laat staan personeel dat op invalbasis wil werken. Daarom zetten we met ons allen een tandje bij.'

Maar soms is het duidelijk dat de uitval langer zal duren en dan wordt afhankelijk van het seizoen en de functie gezocht naar andere oplossingen. Belangrijke voorwaarde daarbij is dat de dienstverlening zowel kwantitatief als kwalitatief voldoende blijft.

Langdurig zieke filiaalhouder

In 1995 werd één van de filiaalhouders ziek en het zag er naar uit dat dat zeker een aantal maanden kon duren. Omdat de functie van filiaalhouder erg belangrijk is, is het in principe nodig om zo iemand te vervangen. Omdat er geen medewerkers in het filiaal waren die die functie tijdelijk zouden kunnen vervullen, werd besloten om een freelance opticien in te huren via een daarin gespecialiseerd bureau in de branche. Het is een soort maatschap van freelanceropticiens die zichzelf voor langere perioden uitlenen aan optiekbedrijven. De freelanceropticien heeft een half jaar het filiaal aangestuurd, totdat de eigen filiaalhouder zijn werk weer hervatte. 'Op dat moment was het inhuren van de freelancer een goede oplossing. We zagen geen mogelijkheden om intern iets te regelen. Toch heeft zo'n detachering-constructie naar mijn mening ook duidelijke nadelen. De algehele commitment van zo'n extern iemand is duidelijk minder dan van een eigen medewerker.'

Een jaar later kreeg een andere filiaalhouder gezondheidsproblemen. Vanwege hartklachten viel ook deze medewerker langdurig uit. 'In dit filiaal was de situatie anders. Hier was er wel iemand geschikt en bereid om de filiaalhouder tijdelijk te vervangen, deze medewerker kwam bij wijze van spreken naar boven drijven als een natuurlijk leider. Daarom hebben we daar geen externe vervanger

aangetrokken, maar intern de werkzaamheden en taken anders verdeeld. We hebben dat overigens niet formeel geregeld. Dat was een bewuste keuze omdat ik me niet vast wilde leggen en flexibel wilde kunnen blijven reageren op hoe het in het filiaal verliep. De vervanging was een succes en toen de filiaalhouder na een half jaar terugkwam, heeft de medewerker weer een 'stapje terug gedaan' en is weer zijn eigen werk gaan doen. Ik heb hem overigens toen wel een bonus gegeven voor zijn extra inspanningen. En nu, vier jaar later, is hij de opvolger geworden van de filiaalhouder die vorig jaar met pensioen ging. Met goedkeuring van iedereen, want hij heeft in 1996 al laten zien dat hij het kan.'

Zwangerschapsverlof

In 1998 werd één van de contactlensspecialisten zwanger. Zij gaf aan dat zij na haar zwangerschaps- en bevallingsverlof drie maanden volledig ouderschapsverlof wilde opnemen. Daarmee zou zij in totaal ruim zes maanden uitvallen. In de periode voordat haar zwangerschapsverlof inging, gingen twee andere medewerkers weg bij Federmann. Het gat dat hierdoor dreigde te ontstaan, heeft Uilenbroek toen gedicht door 'heel breed' te gaan werven. Een advertentie in het vakblad heeft toen een nieuwe contactlensspecialist opgeleverd die de tijdelijke uitval van de zwangere en het vertrek van de twee medewerkers heeft opgevangen. Na het verlof van de werkneemster is zij parttime gaan werken bij Federmann. Hierdoor was de bezetting daarna weer helemaal op peil.

'Bij zwangerschapsverlof is het bij ons niet altijd nodig om te vervangen. In de winter is het rustig en kunnen we het werk ook wel aan zonder vervanging. Maar als iemand in de maanden mei, juni of juli uitvalt, dan moeten we wel zoeken naar vervanging, want dat is een drukke periode. In dit geval speelde dat laatste. Omdat tegelijkertijd andere werknemers weggingen, hebben we de tijdelijke uitval kunnen oplossen met het aannemen van een nieuwe medewerker.'

Ouderschapsverlof

Een manlijke medewerker van Federmann deed vorig jaar het verzoek om één dag in de week vrij te krijgen om voor zijn kind te zorgen. Omdat hij toch zoveel mogelijk uren wilde werken, is hij op de overige dagen maximaal gaan werken. Sinds 1 januari 2000 werkt hij nu 1,5 uur minder maar heeft wel altijd de vrijdag vrij. Daarbij is wel de afspraak gemaakt dat in geval van nood de vrije dag omgewisseld kan worden. Deze situatie zal zich bij Hemelvaart voor doen. Omdat de vrijdag na Hemelvaart altijd een bijzonder drukke dag is, is al lang van te voren afgesproken dat de medewerker op deze vrijdag wel zal werken. Omdat de werknemer zijn 'zorgdag' heeft kunnen ruilen met die van zijn partner, is het geen probleem.

De anderhalf uur die door het ouderschapsverlof niet bezet wordt, wordt overigens niet vervangen. De dag dat de medewerker vrij is, valt Lex Uilenbroek zelf een paar uur in. Na enige tijd merkte hij dat dit ten koste ging van persoonlijke aandacht voor zijn medewerkers. Deze klaagden na verloop van tijd dat ze hem zo

weinig meer zagen. Daarom hoopt hij toch op korte termijn extra personeel aan te kunnen nemen.

2.9 Kees Nagel, detailhandelsbedrijf in bloemen en planten in Oisterwijk

‘Wij praten niet over personeel, dat schept afstand. Wij hebben het over samenwerkers. Zij kunnen niet zonder ons en wij niet zonder hen.’

- Bedrijfsgrootte: twaalf werknemers (elf vrouwen, één man).
- Het merendeel van de werknemers werkt in deeltijd.

Het bedrijf

Het bedrijf Kees Nagel is dertig jaar geleden opgericht. Kees Nagel is een begrip in Oisterwijk. Wie de dorpsstraat doorwandelt, blijft ongetwijfeld stil staan bij de prachtige boeketten, bloemstukken en planten die bij de zaak buiten en binnen tentoongesteld zijn.

Na het behalen van zijn binderijdiploma werd Kees Nagel (55) dertig jaar geleden firmant bij de bloemenzaak waar hij werkte. Niet veel later kon hij het bedrijf kopen en noemde hij het ‘Kees Nagel’. Een aantal jaar daarna trok de medefirmant zich terug en werd Nagel de enige eigenaar. Toen hij iets later zijn vrouw Wilna (49) ontmoette en zij trouwden, hebben ze verder samen de zaak uit doen groeien tot de huidige BV. Hiervoor volgde Wilna onder andere de opleiding middenstand en bloemstikken, waarbij zij de managementkant heeft gekozen. De vier kinderen van Kees en Wilna hebben vroeger wel in de zaak meegeholpen maar zijn ondertussen volwassen en hebben een eigen richting en werkkring gekozen.

Behalve een detailhandel omvat de Kees Nagel BV momenteel tevens een groothandel voor drie andere zaken. Het is de bedoeling om binnen vijf jaar het bedrijf te verkopen.

Omdat Wilna Nagel het personeelsmanagement doet, is met haar gesproken.

Bedrijfsbeleid

‘Wij praten vaak van een zelfsturend team, al wordt dat niet tot in de details zo uitgevoerd. Maar het uitgangspunt bij ons is dat de medewerkers zelf zoveel mogelijk verantwoordelijkheden en ook bevoegdheden krijgen. Omdat Kees en ik veel buitenshuis zijn, hij vanwege de inkoop en ik vanwege mijn bestuursfuncties, is dat ook nodig. De zaak moet zonder onze dagelijkse aanwezigheid kunnen draaien. We hebben dan ook een medewerker die verantwoordelijk is voor het vaktechnische gedeelte en een medewerker die verantwoordelijk is voor de presentatie en de inkoop van alle aanverwante artikelen, zoals vazen.’

Deeltijdwerk hoort bij de detailhandel. Er zijn drukke en rustige momenten in de week, en daar worden de contracten op aangepast. Verder zijn er ook drukke

perioden (kerst, moederdag) en rustige perioden (januari). ‘Deeltijdwerk heeft als voordeel dat je er als bedrijf flexibeler van wordt. Per CAO is in onze sector een tijd-voor-tijd-regeling opgesteld. Binnen een periode van drie maanden kan ik mijn deeltijders extra inzetten in de drukke periode en ze dan vrij geven in de rustige periode. Bij de fulltimers is die flexibiliteit natuurlijk een stuk minder. Aan de andere kant heeft deeltijdwerk ook een nadeel. In de winkel hebben de klanten behoefte aan een bekend gezicht. En belangrijker is dat ze zelf herkend willen worden. Ze vinden het plezierig als mijn medewerkers op een gegeven moment weten dat zij van deze kleur en niet van die kleur houden bijvoorbeeld. Daarom moet ik wel paal en perk stellen aan de omvang van deeltijdcontracten. Minder dan drie dagen wordt voor mij, of beter gezegd mijn klanten, een probleem.’

Het managen van deeltijders is anders omdat je elkaar minder vaak ziet. Daarom vraagt het werken met deeltijders ook om andere manieren van communiceren. Zo hangt er een mededelingenbord achter in de binderij en is er een algemene agenda waarin per dag belangrijke informatie of aandachtspunten worden gemeld.

Het werven van nieuwe medewerkers doet Wilna Nagel op verschillende manieren. Zij meldt vacatures bij het arbeidsbureau, plaatst advertenties in de vakbladen, maar gebruikt ook haar persoonlijke en bestuurlijke contacten om mensen via via te werven. Haar meest ludieke wervingsactie was wel het gesprek met een klant die een telefonische bestelling deed en daarbij opmerkte dat zij zelf in het vak zat. Op de vraag van Wilna waar ze dan werkte, zei de klant dat ze op dat moment geen werk had. Twee weken later werkte ze bij Kees Nagel.

‘Het belangrijkste criterium is of iemand in ons team past. Ik vraag dan ook iedereen om een dag proef te komen draaien op een dag dat de meesten van ons werken. Daarna doe ik dan een rondje over hoe de medewerkers de samenwerking ervaren hebben. Tot nu toe heeft dat altijd prima gewerkt.’

Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt merkt Wilna Nagel op dat de salarissen die zij mensen moet bieden steeds hoger worden. ‘Je plaatst iemand in een hogere functiegroep dan ze strikt genomen horen of je geeft ze wat functiejaren erbij. Je moet er iets bovenop leggen. Anders komen ze niet.’

Personeel werven is één ding. Je moet ze ook nog zien te houden. ‘Daarvoor geef ik ze bewust een stuk scholing. Soms wordt dat in company gedaan. Nu gaat er bijvoorbeeld iemand op een cursus bedrijfshulpverlening. Daar worden we alle twee beter van, en dat is de bedoeling.’ Een tweede manier om de medewerkers aan het bedrijf te binden is het delegeren van de bevoegdheden, zoals in een zelfsturend team. ‘Mensen een stuk verantwoording geven, dat motiveert mensen ook heel sterk. Dat doen we dan ook heel bewust.’

De medewerkers

Bij Kees Nagel werken veertien mensen, de twee directeuren meegerekend. Daarvan zijn er twee man. Twee medewerkers hebben kinderen jonger dan twaalf jaar.

De veertien aanstellingen bij elkaar komen overeen met acht fulltime-aanstellingen. De deeltijdaanstellingen variëren van heel klein (drie uur) tot een grote deeltijd baan van 32 uur in de week. Van de veertien mensen die in het bedrijf werken, hebben er twaalf een vast contract. Twee leerlingen hebben een jaarcontract.

Niet alle medewerkers hebben een opleiding in het vak gehad. 'Achterin de binderij heb ik allemaal gediplomeerde mensen. Maar in de winkel heb ik ook herintreders en studenten staan. Affiniteit met het vak is natuurlijk wel een vereiste maar voor de verkoop hoeven ze niet allemaal gediplomeerd te zijn. Wij kunnen ze de nodige vaardigheden leren.'

Vervanging van personeel

Het verzuim bij Kees Nagel is laag. 'Vorig jaar hadden we met veertien mensen 22 ziekte dagen. De medewerkers melden zich bijna nooit ziek. Ze weten dat ze daarmee de anderen extra werk bezorgen. Als je je been breekt, houdt het natuurlijk op. Maar als je verkouden bent, dan kun je natuurlijk vaak nog wel werken, al is het misschien niet zo hard en efficiënt. Zelfs al werken ze dan op halve kracht, dan nog heb ik liever dat ze komen.'

Tot nu toe hebben de twee medewerkers met kinderen jonger dan twaalf jaar nog niet hoeven te verzuimen vanwege hun zorgtaken. 'Nu werkt één van de twee nog maar een maand bij ons, dus daar kun je nog niet zoveel over zeggen. De andere medewerkster heeft haar twee kinderen gekregen in de periode dat ze hier werkt. We beschouwen hen ook een beetje als onze kinderen. Het is nog nooit gebeurd dat zij niet op het werk kwam vanwege de kinderen. Wel heeft ze één keer haar kind een dag mee naar de zaak genomen, omdat hij zo verkouden was dat hij niet naar de crèche kon. Dat ging prima.'

'Omdat er in de personeelsbezetting structureel een beperkte overbezetting is ingebouwd, hebben we meestal niet direct een bezettingsprobleem als er iemand uitvalt. Behalve als het een dinsdag of woensdag is, want dat zijn de dagen dat de bezetting niet zo goed is. Of als we op dat moment ook vakantiegangers hebben. In die gevallen bel ik meteen mijn oproepkracht.' Voor de gevallen waarin een medewerker langer zou uitvallen, vraagt Wilna Nagel haar deeltijdmedewerkers of zij tijdelijk extra uren willen maken.

Zwangerschapsverlof

Momenteel zijn twee medewerksters zwanger. De ene betreft de chauffeuse. Zij heeft een contract van twee keer drie uur. Zij moet vanwege de zwangerschap verzuimen en zal in combinatie met het zwangerschaps- en bevallingsverlof voor een langere periode niet aanwezig zijn. Haar afwezigheid zorgde onmiddellijk voor een probleem in de bezetting en er moest dan ook zo snel mogelijk vervanging worden geregeld. Dat is gebeurd door een andere deeltijdmedewerkster te vragen of zij tijdelijk deze zes uur over wilde nemen. Deze medewerkster wilde dat en heeft nu een aanvullend contract totdat de zwangere medewerkster terug komt.

De tweede medewerkster is een bindster die ook in de winkel staat. Zij zal naar verwachting in augustus met verlof gaan. Zij werkt nu vijf dagen in de week maar wil na haar verlof drie dagen gaan werken. Dat betekent dat er vanaf augustus vervanging moet worden geregeld waarvan een deel tijdelijk (tijdens het verlof) en een deel structureel (na het verlof).

Deze vervanging wordt gerealiseerd door enerzijds een nieuwe medewerkster aan te nemen en diens uren op korte termijn uit te breiden, en anderzijds door de inzet van een noodhulp. Wilna Nagel heeft recentelijk een nieuwe bindster aangenomen. Deze werkt nu nog deeltijd maar wil fulltime gaan werken. Met ingang van het verlof gaat ze vijf dagen werken. Voor de uren die verder nog tijdens het verlof moeten worden opgevangen, kan Wilna een beroep doen op de noodhulp. Dat is een medewerkster die jaren bij het bedrijf heeft gewerkt en nu nog bij vakanties en drukke perioden inspringt om wat bij te verdienen. Met de noodhulp is afgesproken dat zij stand-by is in de periode dat de bindster met verlof is. Deze twee oplossingen samen moeten ervoor zorgen dat de bezetting tijdens het verlof en ook daarna op peil blijft.

2.10 De lunchroom Zowyzo in Venray

‘Personeel is voor mij de steunpilaar voor mij en mijn zaak.’

- Bedrijfsomvang: vijf vrouwelijke werknemers.
- Twee werknemers werken voltijd (36 uren), drie in deeltijd.

Het bedrijf

Zowyzo is vijf jaar geleden opgericht. Midden in het winkelcentrum van Venray ligt de lunchroom Zowyzo. Hier rusten de klanten uit van het winkelen of doen energie op voor een nieuwe ronde. Maar Zowyzo is ook de plek waar de andere winkeliers uit het centrum even een kop koffie komen drinken.

Elly Swinkels (42) is de eigenaar. ‘Ik kende deze zaak als klant en kwam hier vijf jaar geleden werken om de eigenaar te ondersteunen die overspannen was. Maar na een paar dagen werd het al duidelijk dat hij hier helemaal niet meer terug zou komen. Dus vroeg hij mij de zaak waar te nemen. Uiteindelijk heb ik de zaak overgenomen.’

Ze is, zoals zij het zelf zegt, in de horeca gerold. ‘Eerst als vakantiehelp bij een camping. Later werd ik samen met mijn toenmalige partner eigenaar van achtereenvolgens die camping, een restaurant en deze lunchroom.’ Omdat ze is opgeleid als schoonheidsspecialiste heeft ze nadát ze in de horeca is gaan werken alle benodigde papieren gehaald.

Na de overname van de zaak vijf jaar geleden werd de lunchroom zeer ingrijpend verbouwd. ‘Alleen de voorgevel is blijven staan. Daarachter is geen steen op elkaar

gebleven. Toch kon de zaak na twee maanden weer open. Toen hadden we een moderne lunchroom midden in het winkelcentrum van Venray.'

Sinds drie jaar is Swinkels de enige eigenaar/directeur van Zowyzo. De zaak is open van maandag tot en met zaterdag van tien tot zes uur. Alleen op de koopavond is de zaak tot negen uur 's avonds open. 'Die openingstijden is één van de redenen dat ik het hebben van een lunchroom leuk vind. Ik vind het prettig om alleen overdag te werken en 's avonds nog andere dingen te kunnen doen. Zo heb ik nog tijd voor een sociaal leven maar ook voor mijn bestuursfunctie bij Horeca Nederland en actieve deelname aan de winkeliersvereniging hier in Venray.'

Bedrijfsbeleid

Het werven van personeel is voor Elly Swinkels geen enkel probleem. 'Afgelopen maand heb ik achttien sollicitanten gehad terwijl ik geen vacatures heb. Allemaal jongeren.' De populariteit van haar zaak heeft naar haar mening veel te maken met de gunstige werktijden (regelmatig en overdag) en het feit dat het voor ongeschoold werk leuk werk is. 'Zeker in een kleine gemeente als dit. Veel concurrentie heb ik niet.'

Iedereen die bij haar solliciteert wordt –als ze dat willen– in het bestand opgenomen. 'Voor als ik toch een vacature krijg. Daar maak ik dan ook echt gebruik van. Voor mezelf geef ik elke sollicitant meteen een cijfer. En als ik dan iemand zoek, dan haal ik daar eerst de negens uit.'

Zowyzo kent een laag verloop. Swinkels gaat ervan uit dat dit te maken heeft met de omgang met elkaar. 'Ik probeer hen zoveel mogelijk bij het werk te betrekken. Ik heb structureel werkoverleg. Verder probeer ik ze allemaal op hun tijd een beetje aan scholing mee te laten doen. Ik neem bijvoorbeeld iemand mee op een proeverij. Of ik laat iemand naar een cursus gaan. Vanwege de bezetting moet ik dat wel goed spreiden. Het werk moet doorgaan. Een derde punt is dat ik een open en goede sfeer creëer zonder dat die te vertrouwelijk wordt. Je hebt hier de hele dag met elkaar te maken. Daarom vind ik het absoluut belangrijk dat wrijvingen meteen worden besproken. Aan de andere kant weet ik uit ervaring dat werken met familie en/of vrienden erg moeilijk kan worden. Daarom houd ik de contacten met mijn personeel bewust een beetje zakelijk. Ik ga bij niemand op de verjaardag. Zo bevoordeel en benadeel ik niemand.'

De medewerkers

Elly Swinkels heeft vijf medewerkers in dienst. Het zijn vijf vrouwen: één scholier en vier vrouwen in de leeftijd van 25 jaar tot 45 jaar. Ze hebben alle vijf een vast contract en werken in principe op vaste -afgesproken- tijden. Twee medewerksters werken 36 uur, één keukenhulp werkt twee keer vijf uur, en de twee afwashulpen werken twee keer twee uur in de week. Van de twee fulltimers werkt er één in de bediening en in de keuken en de ander werkt uitsluitend in de keuken. Van de vijf werknemers hebben er twee kinderen jonger dan 12 jaar: één afwashulp en de keukenhulp.

Op een normale dag werken er drie mensen in de zaak. Op drukke momenten en dagen werken ze met vier mensen.

Vervanging van personeel

Tot nu toe heeft Elly Swinkels erg weinig te maken gehad met uitval van werknemers in verband met de kinderen. ‘Het is nu één keer gebeurd dat mijn hulp belde dat ze niet kon komen omdat haar kind ziek was. Dat was toen op mijn vrije dag en daarom ben ik toen meteen naar de zaak gegaan en ben ik zelf ingesprongen.’ Met zwangerschapsverlof of ouderschapsverlof heeft ze nog geen ervaring.

Bij Zowyzo wordt er überhaupt weinig verzuimd. ‘Ik denk dat ik er één keer per half jaar mee te maken heb.’ Meestal hoeft er niet meteen te worden vervangen. ‘Voor een paar dagen kunnen we het onderling wel opvangen door allemaal wat harder te lopen. En ik laat mijn vrije donderdag schieten bijvoorbeeld. Maar als het langer gaat duren, dan vraag ik aan mijn oudere afwashulp of zij wat extra kan werken. Zij kan ook bedienen dus kan wat dat betreft goed inspringen. De uren die ze dan extra draait krijgt ze de week daarop meteen gecompenseerd. Mijn andere twee deeltijders – de scholier en de moeder van twee kinderen – zijn niet zo flexibel, want die hebben naast hun werk andere verplichtingen.’

Niet alleen het personeel maar ook de eigenaar zelf kan door redenen tijdelijk uitvallen. Zo heeft Swinkels zelf vorig jaar haar hand gebroken en zes weken in het gips gehad. Omdat ze toch iets wilde blijven doen in de zaak heeft ze al na twee weken haar hand zo laten verbinden dat zij een paar vingers vrij had en ‘in ieder geval weer koffie kon zetten’. Jammer genoeg heeft dat het genezingsproces belemmerd en heeft ze tot op de dag van vandaag last van haar hand.

2.11 Het Italiaanse restaurant La Meridiana in Zwolle

‘Tachtig procent van de kwaliteitsbeleving van mijn klanten wordt bepaald door de manier waarop zij bediend worden. Personeel is daarmee mijn belangrijkste productiemiddel.’

- Bedrijfsomvang: zes werknemers in vaste dienst (vier mannen, twee vrouwen), achttien in tijdelijke dienst (leerlingen, stagiaires, scholieren).
- Zes vaste werknemers werken voltijd (38 uren), de tijdelijke werknemers werken in deeltijd.

Het bedrijf

Het restaurant La Meridiana ligt in het centrum van Zwolle. Omdat het restaurant op de eerste verdieping zit, kijken klanten uit over de grote markt, waar zelfs op een regenachtige doordeweekse middag nog winkelend publiek langs loopt. Ook in de zaak zijn er aardig wat mensen, al komt de meerderheid van de klanten na zessen.

Cees Schreuders (43) is samen met zijn schoonfamilie eigenaar van het restaurant. Omdat de horeca hem trok, is hij ooit begonnen aan de Hogere Hotelschool, maar is na het eerste jaar rechten gaan studeren. Omdat zijn schoonfamilie in de horeca zat, is hij hier later als jurist toch weer terecht gekomen.

Bedrijfsbeleid

In het restaurant werken veel leerlingen, stagiaires en scholieren. Voor het restaurant is de aanwezigheid van meerdere beroepsopleidingen in Zwolle – waaronder de middelbare hotelschool- dan ook erg belangrijk: via contacten met docenten krijgt Schreuders veel leerlingen die een stage komen lopen. De leerlingen worden intensief begeleid; in de regel heeft één vaste medewerker twee leerlingen onder zijn of haar hoede.

Verder zijn ook veel parttime-krachten bij het bedrijf leerlingen die na hun stage bij La Meridiana blijven werken, of scholieren van de middelbare school. De doorstroom van de parttimers is vrij groot. Voor de leerlingen en scholieren is het werk een bijverdienste. Schreuders zegt evenwel nooit problemen te hebben met het vinden van nieuwe parttimers.

Schreuders voert regelmatig overleg met een wisselend deel van zijn personeel. De vaste medewerkers hebben wekelijks werkoverleg met hem. Met de leerlingen heeft hij één keer per drie maanden een gesprek op individuele basis. Daarna heeft hij één of twee keer per jaar een algemeen overleg met alle parttimers. En we hebben minimaal één keer per jaar een individueel evaluatiegesprek met alle parttimers.

De medewerkers

La Meridiana is van dinsdag tot en met zondag open van twaalf uur in de middag tot tien uur in de avond, met een sluiting tussen vier en zes. In het restaurant werken 24 medewerkers. Daarvan zijn zes vaste en fulltime medewerkers en achttien parttimers. De zes vaste mensen betreffen een chef en twee medewerkers zowel in de keuken als in de bediening. Daarnaast werken zowel in de keuken als in de bediening drie leerlingen. Verder werken er parttimers als afwassers en in de bediening. Van de zes vaste medewerkers zijn er twee vrouwen. De twee vrouwen zijn allebei moeder geworden in de periode dat zij bij La Meridiana werkten. Van de vier manlijke medewerkers hebben er twee kinderen jonger dan twaalf jaar.

Voor wat betreft de arbeidstijden kent het bedrijf twee soorten 'shifts': een korte shift voor de lunch respectievelijk het diner en een lange shift waarin men tijdens de lunch en het diner werkt. Zowel in de keuken als in de bediening hebben de vaste medewerkers in een week twee korte en drie lange shifts. In totaal komen ze daarmee op 38 uur in de week. De parttimers hebben een vaste shift op één avond of dag en werken daardoor gemiddeld tussen de zes en acht uur per week. Over het totaal aantal arbeidsuren per jaar gezien, maken de vaste fulltimers ongeveer 75% van de uren en de parttimers 25%.

Vervanging van personeel

In het algemeen hoeft er bij tijdelijke uitval van parttime medewerkers niet meteen vervanging te worden geregeld. 'In de personeelsbezetting is meestal sprake van enige overbezetting. Daarom hebben we altijd speling en hoeven we niet meteen te vervangen.'

Dat is anders bij uitval van de vaste medewerkers. Deze uitval moet wel vrij snel worden opgevangen. Meestal vraagt Schreuders aan goed ingewerkte parttimers of zij extra shifts willen draaien. Daarmee kan de bezetting kwantitatief op peil worden gehouden, maar kwalitatief is er sprake van achteruitgang.

Afwezigheid die vooraf bekend en planbaar is, zoals vakanties, veroorzaken geen bezettingsproblemen. De vakanties worden jaarlijks ingeroosterd. De medewerkers bij La Meridiana werken per jaar 37 weken van 35 uur en tien weken van 52 uur. De lange weken zijn gereserveerd voor de opvang van collega's in de vakantieperiode.

Zwangerschapsverlof en ouderschapsverlof

Een medewerkster van La Meridiana is in het voorjaar bevallen van haar eerste kind en komt in mei terug van haar zwangerschapsverlof. Zij zal aansluitend op dit verlof een half jaar voor halve dagen gaan werken in het kader van haar ouderschapsverlof. Omdat zij sous-chef is en deze functie volgens Schreuders niet parttime kan worden uitgevoerd, is het zijn intentie dat zij daarna op zoek gaat naar een andere baan. Hij is al op zoek gegaan naar een opvolger voor deze medewerkster, maar kan hem pas een contract aanbieden als de huidige sous-chef inderdaad besluit te vertrekken.

Schreuders heeft op twee manieren ervoor gezorgd dat de personeelsbezetting tijdens de verlofperiode voldoende bleef. Ten eerste heeft hij al voor de ingang van het zwangerschapsverlof van deze medewerkster een extra leerling aangenomen om de personeelsbezetting op peil te houden. Verder heeft hij, om de dienstverlening kwalitatief op peil te houden, de roosters van de twee andere vaste medewerkers zo aangepast dat er altijd één van hen aanwezig is op de drukke uren van de dag. 'Daarmee worden de roosters van de twee overgebleven vaste medewerkers wel iets zwaarder, want ze werken alleen op de piekuren. En de leerlingen krijgen iets minder begeleiding. Toch zou ik het de volgende keer weer zo oplossen, want de bezetting en dienstverlening blijven voldoende op peil.'

Als de medewerkster in mei terug komt, heeft Schreuders tijdelijk te maken met overbezetting, omdat er dan een leerling teveel is. Deze ruimere bezetting zal echter goed van pas komen omdat dan de vakantieperiode voor de andere medewerkers aanbreekt.

Langdurige ziekte

Schreuders heeft recentelijk ervaring gehad met een vaste werknemer in de bediening die gezondheidsproblemen kreeg waardoor ze veelvuldig en steeds vaker langdurig moest verzuimen. In maart 2000 is de medewerkster in de WAO terecht gekomen.

Voor Schreuders was het als werkgever een vrij lastige situatie. De perioden van ziekte en herstel wisselden elkaar af, waarbij het vooraf natuurlijk nooit duidelijk was hoe lang de werknemer zou werken of verzuimen. Hij kon de onregelmatige uitval van de werknemer niet oplossen met het aannemen van een extra fulltime medewerker vanwege de kosten. Daarom heeft hij de uitval steeds opgevangen met het aanstellen van een extra parttimer, leerlingen en stagiaires, aangevuld met het laten draaien van extra uren door de andere parttimers. 'Het aannemen van een extra parttimer is geen financieel risico omdat de kosten daarvan lager zijn en het natuurlijk verloop bij de parttimers groot.'

Nu het bekend is dat de werkneemster niet meer terug zal keren, kan de vacature worden opgevuld.

Een ander geval van langdurig verzuim betreft de schoonmaakster van het bedrijf. Bij een val in het kelderluik had ze zich ernstig bezeerd en bleek daarna niet te herstellen. Daarom kwam ze onder behandeling van verschillende therapeuten en specialisten. Al met al bleef ze langdurig thuis.

Na de eerste weken van afwezigheid besloot Schreuders de andere schoonmaaksters te vragen tijdelijk haar uren over te nemen. Een en ander kostte hem echter veel tijd en moeite. 'Ik werd er helemaal gek van. Daarom besloot ik dat het bedienend personeel zelf een deel van de dagelijkse schoonmaakwerkzaamheden moet doen. We hebben nu nog één medewerkster in de housekeeping en de dagelijkse werkzaamheden doet de bediening.'

De schoonmaakster zit ondertussen in de WAO maar Schreuders is bezig haar te laten reïntegreren. Het is de bedoeling dat zij samen met haar man op de wekelijkse sluitingsdag van La Meridiana het restaurant één grote wekelijkse schoonmaakbeurt geeft. Zoals gezegd zijn de dagelijkse schoonmaakwerkzaamheden onderdeel geworden van de shifts van de parttimers.

Schreuders is erg tevreden over de oplossing van deze langdurige uitval. 'Door het schoonmaakwerk anders te organiseren, ben ik minder kwetsbaar geworden voor de uitval van de schoonmaaksters. En het is voor mij ook goedkoper om het dagelijkse schoonmaakwerk te verdelen over de parttimers!'

2.12 Beveiligingsbedrijf PSI in Alkmaar

'Geen personeel, geen bedrijf.'

- Bedrijfsomvang: zesentwintig werknemers (veertien mannen, twaalf vrouwen).
- Twintig werknemers werken voltijd (40 uren), zes werken in deeltijd.

Het bedrijf

Jan Hoekzema (36) is directeur/eigenaar van het beveiligingsbedrijf PSI Beveiliging. Hij heeft het bedrijf twee jaar geleden overgenomen van de vorige eigenaar. Er werken 26 medewerkers waarvan twaalf vrouwen en veertien mannen.

Het kantoor van het bedrijf is gehuisvest op een bedrijventerrein aan de buitenring van Alkmaar.

PSI Beveiliging is tien jaar oud. Vijf jaar geleden kwam Hoekzema in dienst en twee jaar geleden heeft hij het bedrijf overgenomen van de vorige eigenaar. 'We waren van plan om het eerste jaar gezamenlijk te draaien, maar het bleek dat onze visies ten aanzien van het bedrijf te ver uit elkaar liepen. Ik wilde groeien en hij zag dat niet zitten. Hij vond één á twee man personeel voldoende en ik wilde meteen gaan uitbreiden met vijf tot tien man. Daarom hebben we in goed overleg besloten dat ik de zaak verder in mijn eentje zou gaan leiden.'

De echtgenote van Hoekzema werkt ook mee in het bedrijf als beveiligingsmedewerker. Maar voorlopig zal ze enige tijd niet werken omdat zij zwanger is van hun eerste kind. Het is wel de bedoeling dat ze daarna weer in het bedrijf gaat meewerken.

Al vrij jong had Hoekzema belangstelling voor het ondernemerschap. In Groningen heeft hij de lagere en vervolgens middelbare detailhandelschool gevolgd. Deze opleidingen waren toen ondermeer bedoeld als voorbereiding voor het opzetten van een bedrijf. Daarna is hij gaan werken bij Vendex alwaar hij zich heeft gespecialiseerd in het beveiligingsvak.

Er zijn er geen specifieke opleidingen die je moet volgen om een beveiligingsorganisatie op te zetten. Wel is er de goedkeuring van het ministerie van Justitie nodig, maar Hoekzema heeft de indruk dat deze gemakkelijk verleend wordt. Verder worden er geen eisen gesteld. De organisatie valt, zoals alle particuliere beveiligingsorganisaties, rechtstreeks onder het plaatselijke politiekorps, in dit geval Alkmaar. Als personeel iets onrechtmatig zou doen heeft PSI de plicht dit direct te melden aan de politie. Ook alle werkzaamheden worden gemeld aan het korps, zodat zij weten waar PSI werkt.

PSI Beveiliging levert vier soorten diensten aan klanten: bewakingsdiensten, winkelbeveiliging, alarmopvolging en hondenbewaking. De klanten en dus te bewaken objecten concentreren zich in twee regio's: Alkmaar en Schiphol. In Alkmaar is het ziekenhuis –oftewel het Medisch Centrum Alkmaar– een belangrijke klant.

Bedrijfsbeleid

Het bedrijf is de laatste jaren sterk gegroeid. In de twee jaar dat Hoekzema leiding geeft aan PSI is het personeel uitgebreid van twee naar 26 werknemers. En wat hem betreft mogen dat er honderd of tweehonderd worden. 'Als ondernemer loop je risico, of je nu 10 of 100 mensen in dienst hebt. En er is werk genoeg. Met de uitbreiding van Schiphol met een vijfde baan komt er voor ons weer een heleboel werk bij. Om dat uit te kunnen voeren moet ik wel extra personeel aannemen.' Hoekzema is dan ook actief op zoek naar extra personeel. Hij heeft daarbij ook het arbeidsbureau ingeschakeld. Wat hem betreft kunnen ook oudere werknemers bij hem worden ingezet. 'Bij ons hoeft je niet zoveel te rennen, zoals bij de politie. Een

wat hogere leeftijd is dan ook geen probleem.' Momenteel is hij in gesprek met een 55-jarige man die wat hem betreft zo mag beginnen.

Het feit dat hij zelf vader werd, is voor Hoekzema aanleiding geweest om zich te verdiepen in de kinderopvangregelingen die je als werkgever kunt treffen. Hij overweegt om in zijn bedrijf wellicht ook iets te gaan regelen. 'Het hebben van zo'n regeling kan mij misschien helpen in het aantrekken van extra personeel.'

Voor personeelsaangelegenheden wendt hij zich meestal tot zijn boekhoudbureau. Dat heeft de meeste specialisten in huis. Zo heeft hij onlangs in een conflict met een werknemer een jurist van het boekhoudbureau ingeschakeld. De brancheorganisatie Vereniging van Particuliere Beveiligingsbureaus (VPB) benadert hij niet met dergelijke vragen. 'De VPB is er vooral voor mijn klanten. Omdat ik ben aangesloten bij de VPB weten zij dat ik mij houd aan bepaalde regels en een bepaalde kwaliteit lever. En dat klanten als dat nodig is via de VPB een klacht kunnen indienen.'

Voor het behoud van zijn personeel vindt Hoekzema het belangrijk om een goede sfeer in het bedrijf te hebben en houden. Daarom vindt hij het ook zo belangrijk dat hij en het hoofd beveiliging regelmatig diensten blijven draaien. 'Tijdens die diensten houd ik contact met mijn collega's maar ook met de opdrachtgevers. Als ik even langs kom houd je een afstand. Maar als ik een volle dienst kom meewerken, dan valt die afstand weg. Dan hoor je nog al eens over wat mensen bezig houdt. Je praat dan als collega's met elkaar.'

Verder stelt hij het erg op prijs als werknemers af en toe op kantoor in Alkmaar langskomen. Als zij dat niet doen, kan het wel eens weken duren voor je elkaar weer ziet. Werkoverleg zou Hoekzema vaker willen voeren, maar dat is nog niet zo regelmatig het geval. 'Helaas zal nooit iedereen aanwezig kunnen zijn op gezamenlijke activiteiten, omdat we een volcontinu bedrijf zijn.'

De medewerkers

Er werken twaalf vrouwen en veertien mannen bij PSI Beveiliging. Hun leeftijd is gemiddeld dertig jaar, waarbij de jongste 20 en de oudste medewerker 42 jaar is. Het merendeel (twintig) van de werknemers werkt fulltime. In dit bedrijf komt fulltime overeen met 160 uur in een periode van vier weken, waarvan 152 uur effectief, omdat de ATV-dag wordt ingeroosterd. Zes werknemers, mannen en vrouwen, werken parttime. Vijf van hen werken op basis van een min-max contract van 80-160 uur. In de praktijk werken de meesten echter fulltime, geheel uit vrije wil, omdat er zoveel werk is. Daarbij zijn de meesten erg flexibel inzetbaar. Tijdens het interview wordt dit nog geïllustreerd. Vanwege een extra klus wordt halverwege de ochtend een werknemster gebeld die vandaag een vrije dag heeft met de vraag of ze misschien over twee uur een extra dienst kan draaien. Tot verrassing van Hoekzema vindt de werknemster dat geen enkel probleem: 'Ik lig net onder de zonnebank, maar ik kom er aan.'

PSI Beveiliging is een volcontinue bedrijf, hetgeen betekent dat er zeven dagen in de week iemand in bedrijf is. De werknemers verklaren zich bij het tekenen van hun contract akkoord met het draaien van alle diensten, maar in de praktijk probeert Hoekzema zoveel mogelijk rekening te houden met de wensen van iedereen.

Vervanging van personeel

PSI Beveiliging heeft een laag verzuim. Het is hooguit één keer in de maand dat een werknemer moet verzuimen. Tot nu toe gaat het altijd om kort verzuim van hooguit een week. 'Een griepje of zo.' Ongeacht de verwachte duur van de uitval moet er wel altijd absoluut vervangen worden. 'Er moet iemand zijn bij het object.'

Van de medewerkers heeft een klein deel kinderen jonger dan twaalf jaar, maar Hoekzema heeft tot nu toe nog niet te maken gehad met uitval van werknemers vanwege de kinderen. 'Ik verbaas me er wel eens over dat de werknemers zich zo makkelijk kunnen vrijmaken voor een extra dienst, ook met kinderen.'

Hoekzema hanteert drie strategieën die tot nu toe altijd gewerkt hebben. De eerste strategie is na te gaan welke parttimers die dag vrij zijn. Deze werknemers worden gebeld met de vraag of ze een extra dienst willen draaien. 'Ik heb altijd een paar mensen waarvan ik weet dat zij graag iets extra's doen. Als ze niet willen zijn we even goede vrienden. Maar het valt mij op dat de mensen hier bijna altijd wel een extra dienst willen draaien. Ze kunnen het geld blijkbaar goed gebruiken.' Meestal wordt op deze manier het bezettingsprobleem opgelost.

Soms lukt het niet op deze manier en dan valt Hoekzema zelf of zijn tweede man, hoofd beveiliging in. 'Wij zijn overal ingewerkt, en kunnen allebei overal direct inspringen.'

Mocht deze tweede strategie ook niet mogelijk zijn, dan regelt Hoekzema vervanging via collegiale inleen. Hoewel er verschillende bedrijven zijn waar hij mee samenwerkt is er één bedrijf waarbij dat per contract is geregeld. Hoekzema heeft zeer bewust en kritisch gezocht naar een bedrijf om mee samen te werken. Ze zijn over en weer bekend met elkaars kwaliteiten en werkwijzen en springen elkaar regelmatig bij. Omdat ze elk in een andere regio werkzaam zijn, beconcurreren ze elkaar niet. 'Daar hebben we ook harde afspraken over gemaakt.'

Tot nu toe heeft Hoekzema altijd de tijdelijke uitval van werknemers op kunnen vangen met de combinatie van deze oplossingen. Met name de parttimers met de min-max contracten geven hem de nodige flexibiliteit bij de opvang van problemen en pieken. Nu de parttimers in de praktijk momenteel altijd op hun maximum aantal uren zitten, merkt hij ook dat hij flexibiliteit verliest. Hij zou er dan ook graag wat extra parttimers bij hebben.

3. Conclusies

Met enige regelmaat worden bedrijven geconfronteerd met personeel dat gedurende enige tijd afwezig is. Deze afwezigheid kan worden veroorzaakt door ziekteverzuim, zwangerschapsverlof, ouderschapsverlof, en/of zorgverlof. Doordat het personeel gedurende enige tijd niet beschikbaar is voor het uitvoeren van werkzaamheden, kan een tekort aan personeelscapaciteit ontstaan. De vraag is op welke wijze bedrijven dit tekort opvangen, wanneer zij afwezig personeel vervangen, en welke strategieën bedrijven volgen voor het vervangen van personeel. Wordt dat gedaan door personeel flexibel in te zetten of door tijdelijk personeel van buiten aan te trekken?

In dit onderzoek is nagegaan op welke wijze kleine bedrijven met minder dan 25 medewerkers vervanging van personeel regelen. Om deze bedrijven te vinden is contact opgenomen met verschillende brancheorganisaties, die behulpzaam waren bij het zoeken van geschikte bedrijven. Dat deden zij door een oproep te plaatsen op hun website of in hun brancheblad. In een aantal gevallen konden de medewerkers van de branche rechtstreeks doorverwijzen naar bedrijven. Een aantal branches verwees door naar hun buitendienstmedewerkers. Deze medewerkers zijn door hun intensieve contacten met de bedrijven goed op de hoogte wat er speelt. Zij bleken een waardevolle informatiebron te zijn. Daarnaast is een aantal oproepen op websites geplaatst en is een oproep verschenen in het blad Ondernemen! van MBK Nederland.

De zoekactie heeft 24 bedrijven opgeleverd, die geschikt mochten worden geacht voor deelname aan het onderzoek. Met deze 24 bedrijven is een kort telefonisch gesprek gevoerd om een eerste inventarisatie te maken. In dit gesprek is kort ingegaan op de redenen van het afwezig zijn van personeel en de strategieën die zijn gevolgd om dit op te lossen.

Op basis van de inventarisatie kon worden bepaald welke 12 bedrijven voor ons doel interessant waren voor een vervolg- gesprek. Vervolgens is met de directeuren/eigenaren van deze 12 bedrijven gesproken over hun onderneming en over de wijze waarop zij afwezig personeel vervangen. De 12 bedrijven zijn verspreid over verschillende branches.

3.1 Strategieën bij vervanging van personeel

In schema 3.1 wordt samenvattend overzicht gegeven van de strategieën die deze 12 bedrijven volgen bij het vervangen van personeel.

Schema 3.1: Overzicht van vervangingsstrategieën door 12 onderzochte bedrijven

Bedrijf	STRATEGIE		
	INTERN	EXTERN	Opmerking
1. Uitgeverij	<i>Nog niet voorgekomen:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur/eigenaar neemt zelf over. 	<i>Nog niet voorgekomen:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Freelancers inzetten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bij redactiewerk kunnen freelancers inspringen. • Acquisitiewerk voor advertenties valt moeilijk over te nemen.
2. Koemestdrogerij	<i>Bij ziekteverzuim:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Niets doen, op beloop laten. • Op kantoor: collega neemt werk over (korte tijd). • Productie: schuiven met roosters. • <i>Bij zwangerschap:</i> • Op kantoor: werken in deeltijd via een duobaan. 	<i>Bij ziekteverzuim:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Inhuren van capaciteit via a) dienstverleningsbureau en b) uitzendbureau. • <i>Bij zwangerschap:</i> • Uitzendbureau voor kantoorwerk. 	<ul style="list-style-type: none"> • De mate van specialisatie van het werk bepaalt de vervangingsmogelijkheden. Ook het aantal mensen dat in een functie werkt is bepalend: voor functies waar slechts één persoon in werkt is interne vervanging bijna onmogelijk.
3. Steenbakkerij	<i>Bij ziekteverzuim:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Vergroten van de inzetbaarheid doordat elke medewerker drie functies kan uitoefenen. • Bepaalde werkzaamheden (sorteren) uitstellen tot een later tijdstip. 	<i>Bij ziekteverzuim:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Inlening via arbeidspool (brancheregeling). • Capaciteit inhuren voor gespecialiseerd werk (onderhoudswerk machinepark). 	<ul style="list-style-type: none"> • Het werk is goed planbaar door lange termijn levertijd.
4. Bouwbedrijf	<i>Bij ziekteverzuim:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers inzetten op meest urgente projecten. 	<i>Bij ziekteverzuim:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Uitbesteden van bepaalde werkzaamheden. • Collegiale inlening. • Inzetten van leerlingen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het werk wordt ruim gepland waardoor de nodige flexibiliteit ontstaat. Er zijn veel factoren in het werk die een strakke planning problematisch maken. Teneinde teleurstelling te voorkomen worden daarom ruime afspraken gemaakt met de klant. Opdrachten met een strakke planning neemt het bedrijf niet aan.

	STRATEGIE		
	INTERN	EXTERN	Opmerking
Bedrijf			
5. Dakdekkerbedrijf	<p><i>Bij ziekteverzuim:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Schuiven met inzet capaciteit, meest urgente werk gaat voor. 	<p><i>Bij ziekteverzuim:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Collegiale inlening. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibele werkplanning: bepaalde werkzaamheden kunnen door het bedrijf zelf worden gepland (onderhoudswerkzaamheden aan panden).
6. Installatiebedrijf	<p><i>Bij ouderschapsverlof:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nieuw personeelslid aangenomen; werkt nu in duobaan met medewerker die ouderschapsverlof heeft opgenomen. 	<p><i>Bij ziekteverzuim:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inhuren van personeel via eigen detachering-bureau. • Collegiale inleving. • Inhuren ZZP-ers. 	
7. Slijterij	<p><i>Bij ziekteverzuim:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers zijn op verschillende functies inzetbaar. 	<p><i>Bij ziekteverzuim:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gepensioneerde ex-collega is ingesprongen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Voor dit bedrijf is vakkennis een vereiste, om die reden is het inhuren van personeel via een uitzendbureau geen optie.
8. Optiekbedrijf	<p><i>Bij ziekteverzuim:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur heeft werk overgenomen van zieke filiaalhouder. • <i>Bij ouderschapsverlof:</i> • Intern bijspringen. 	<p><i>Bij ziekteverzuim:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inhuren van freelancer (vervanging zieke filiaalhouder) via detacheringbedrijf. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bij kort verzuim wordt niets gedaan. Het is in de branche moeilijk om personeel te werven omdat het om gespecialiseerd werk gaat. De periode van het jaar bepaalt of er wel of geen sprake zal zijn van vervanging.
9. Bloemen en planten	<p><i>Bij zwangerschap:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitbreiden van werktijd van deeltijders (vrijwillig). 	<p><i>Bij zwangerschap:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oproepkracht vaker oproepen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Er is structureel sprake van een zekere overbezetting zodat uitval niet direct tot een bezettingsprobleem leidt. • Nieuw personeel aangenomen door combinatie afwezigheid en vertrek van personeel.
10. Lunchroom	<p><i>Bij ziekteverzuim:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur/eigenaar springt zelf in. • Bij kort verzuim harder werken. • Inzetten ander personeel met voldoende inzetten. 		

	STRATEGIE		
	INTERN	EXTERN	Opmerking
Bedrijf			
11. Restaurant	<p><i>Bij ziekteverzuim:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Deeltijders extra inzetten (vrijwillig). • Bij zwangerschap: • Aanpassen van roosters van medewerkers (aanwezig zijn op drukke dagen). 	<p><i>Bij ziekteverzuim:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Extra leerlingen en/of stagiaires aannemen. • <i>Bij zwangerschap:</i> • Extra leerlingen aannemen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijf beschikt over een buffer aan personeel via stagiaires en leerlingen. Het vaste personeel wordt wel vervangen. • Anders organiseren van het werk, medewerkers inzetbaar maken op verschillende werkzaamheden.
12. Beveiligings-bedrijf	<p><i>Bij ziekteverzuim:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Deeltijders extra uren laten werken en directeur/eigenaar valt in. 	<p><i>Bij ziekteverzuim:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Collegiale inleving. 	

Naar aanleiding van het overzicht kunnen een aantal conclusies worden getrokken. De meeste bedrijven geven aan dat het afwezig zijn van het personeel wordt veroorzaakt door ziekteverzuim en/of door zwangerschapverlof. Hierbij moet worden aangetekend dat het ziekteverzuim in deze bedrijven over het algemeen laag is. Het ziekteverzuimcijfer wordt veelal hoog doordat één of meer medewerkers langdurig ziek zijn. Andere redenen voor het afwezig zijn van personeel worden veel minder vaak genoemd: ouderschapsverlof wordt twee keer vermeld en zorgverlof wordt niet genoemd. Overigens blijkt dat dit ook geldt voor de andere 12 bedrijven waarmee contact is geweest

De meeste bedrijven hanteren niet uitsluitend één strategie voor het vervangen van personeel. Zij zetten verschillende strategieën in, afhankelijk van de ontstane situatie en de verwachte problemen die de afwezigheid van personeel met zich mee zal brengen voor de bedrijfsvoering. Het gaat daarbij om interne vervangingsstrategieën, zoals onder andere het uitbreiden van de uren van deeltijders, personeel kunnen inzetten in verschillende functies en/of het aanpassen van de werkplanning. De externe vervangingsstrategieën bestaan onder andere uit, het inhuren van personeel, het collegiaal inlenen van personeel van collega-bedrijven en/of het aanleggen van een reservoir van werknemers.

De redenen waarom wordt gekozen voor een bepaalde strategie lopen uiteen. Het kan samenhangen met de mate van specialisatie van een functie, de organisatie van het werk (functies kunnen door verschillende medewerkers worden uitgevoerd), de mate van urgentie van het werk, en de flexibiliteit in werkplanning (kan de planning zelf worden bepaald of niet, beschikt men over overcapaciteit, hoe het werk is georganiseerd).

De gesprekken geven de indruk dat door de oplossingen de tijdelijke uitval van personeel nauwelijks leidt tot een verstoring van de productie of dienstverlening. In die zin zijn de strategieën die worden gehanteerd succesvol. Overigens brengt de tijdelijke uitval van personeel wel extra werk met zich mee voor de ondernemer, omdat er snel iets moet worden geregeld.

Verder kunnen de strategieën die men hanteert niet worden getypeerd als 'instrumenten' als daar uitsluitend beschreven procedures en richtlijnen onder worden verstaan. De ondernemer bepaalt per situatie welke strategie wordt gehanteerd. De gekozen strategie is niet geëxpliciteerd, maar bevindt zich in zijn of haar hoofd.

Tenslotte is het nodig de kanttekening te plaatsen dat in dit onderzoek gesprekken zijn gevoerd met de ondernemers. We hebben geen informatie over de opvattingen van het personeel over de vervangingsstrategieën. Te denken valt aan het verzoek aan deeltijders om extra uren te werken. Dat gebeurt op basis van vrijwilligheid, maar we kunnen niet beoordelen in hoeverre enige vorm van sociale druk het extra willen werken beïnvloedt. We kunnen eveneens niet beoordelen wat het betekent als een medewerker niet extra wil of kan werken, en welke gevolgen dat dan zal hebben.

Schema 3.2: Oplossingsstrategieën voor vervanging van afwezig personeel genoemd door de 12 bedrijven

Strategie	Uitwerking	Aantal keren genoemd
Intern gericht	1. tijdflexibiliteit (kan betrekking hebben op verschillende vormen: uitbreiden uren deeltijders, overwerk, ploegenarbeid, flexibele werktijdpatronen etc.)	4x
	2. vergroten inzetbaarheid personeel door functionele flexibiliteit (op andere taken, andere functies etc.)	4x
	3. werk tijdelijk overnemen door collega.	4x
	4. aanpassen werkplanning (zonder overleg met klant).	3x
	5. duobaan ingesteld.	2x
	6. (tijdelijk) geen maatregelen nemen, de situatie op zijn beloop laten	1x
Extern gericht	1. (tijdelijk) inhuren personeel, zoals uitzendkrachten, freelancers, arbeidspool, ZZP-ers	6x
	2. collegiaal inlenen van personeel	4x
	3. zelf over een reservoir van werknemers beschikken (stagiaires, vakantiekrachten, inval- en oproepkrachten, leerlingen)	4x
	4. uitbesteden van werkzaamheden	1x

De meest voorkomende strategieën voor het vervangen van personeel worden weergegeven in schema 3.2. Bij de interne strategieën worden de volgende het meest genoemd: a) het gebruikmaken van tijdflexibiliteit, zoals uitbreiden van de uren van deeltijders, flexibele werktijdpatronen die zijn afgestemd op de vraag, b) het vergroten van de functionele flexibiliteit door medewerkers inzetbaar te maken in verschillende functies, en c) het werk tijdelijk laten overnemen door een collega. Bij de laatste strategie past een kanttekening. In drie van de vier situaties waarin dit werd genoemd, nam de directeur/eigenaar tijdelijk het werk over. De directeur/eigenaar zal zonder twijfel tijdelijk extra werkdruk hebben gekend. In één geval werd het werk door een collega overgenomen, hetgeen zal hebben betekend dat het eigen werk is blijven liggen of dat de werkdruk is toegenomen, aangezien er geen sprake was van het aanpassen van de werkzaamheden. Het laten liggen van werk, dat uiteindelijk later moet worden ingehaald, doordat het werk van een collega wordt overgenomen, leidt zonder andere maatregelen tot het vergroten van de werkdruk. Om die reden is deze strategie minder geschikt om te dienen als goed voorbeeld voor andere bedrijven.

Het gebruikmaken van tijdflexibiliteit met name het uitbreiden van de uren van deeltijders lijkt een interessante optie te zijn, zolang dat gebeurt op basis van vrijwilligheid¹. Het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers is ook een interessante optie, indien dit samengaat met het aanpassen van de werkplanning, waardoor de werkdruk niet toeneemt. Het aanpassen van de werkplanning betekent dat werkzaamheden kunnen worden uitgesteld tot een later tijdstip zonder dat de bedrijfsvoering in gevaar komt. Enkele bedrijven gaven aan deze mogelijkheid te hebben: de steenbakkerij stelt het sorteerwerk uit, het bouwbedrijf neemt sowieso geen opdrachten aan met een te strakke planning (kennelijk accepteert de klantenkring deze aanpak), het dakdekkersbedrijf voert onderhoudswerkzaamheden dat hij zelf binnen ruime marges kan plannen. Opvallend is dat deze aanpak in de bouw wordt gebruikt.

Het aanpassen van de werkplanning werkt niet in alle bedrijven. Zo is in de detailhandel het klantenverloop grotendeels onvoorspelbaar, en zal er vaak direct geleverd moeten worden. Hierdoor is het zelf kunnen bepalen van de werkplanning vrijwel onmogelijk voor zover het om werkzaamheden gaat die zijn gerelateerd aan klanten. In de detailhandel is vaak wel bekend op welke dagen er sprake is van grote drukte (koopavonden en in het weekend), zodat hiermee met de inzet van personeel rekening wordt gehouden.

Er kan worden vastgesteld dat tijdflexibiliteit (vooral het tijdelijk meer uren laten werken door deeltijders) en het vergroten van de inzetbaarheid twee succesvolle en overdraagbare strategieën zijn.

Bij de externe strategieën hanteren bedrijven de volgende: a) het inhuren van extra personeel (uitzendkrachten, freelancers, medewerkers via een arbeidspool), b) het

¹ Dit impliceert dat er hierdoor geen spanning mag optreden voor de betrokken werknemer tussen het werk en de privé-situatie.

collegiaal inlenen van personeel (vaak op basis van vastgelegde afspraken), en c) het aanleggen van een reservoir aan medewerkers zoals stagiaires, vakantiekrachten, inval- en oproepkrachten, leerlingen. Soms zijn er afspraken gemaakt met opleidingsinstellingen in de regio voor het toeleveren van leerlingen en stagiaires om zich daarmee te verzekeren van een continue pool van personeel.

3.2 Conclusie

De vraag van dit project was of er door MKB-bedrijven succesvolle, generaliseerbare instrumenten ontwikkeld zijn waarmee kan worden voorzien in bezettingsproblemen die worden veroorzaakt door het tijdelijk uitvallen van personeel.

Uit het onderzoek blijkt dat MKB-bedrijven beschikken over verschillende succesvolle strategieën om personeel te vervangen. Door deze te hanteren leidt uitval van personeel niet tot een verstoring van de productie.

De strategieën zijn geen 'instrumenten' in de zin van beschreven procedures en richtlijnen. De ondernemer kiest per situatie voor een bepaalde oplossingsstrategie. Deze staat niet op papier maar 'zit in het hoofd' van de ondernemer.

In het onderzoek zijn een aantal voorbeelden gevonden die naar onze mening geschikt zijn om een rol te spelen in voorlichtingsactiviteiten. Deze voorbeelden liggen op het terrein van a) het tijdelijk vrijwillig extra laten werken van deeltijders b) het inzetbaar maken van medewerkers op verschillende functies c) het inhuren van personeel d) het collegiaal inlenen van personeel en e) het opbouwen van een eigen netwerk van stagiaires, vakantiekrachten, inval- en oproepkrachten, en leerlingen.