

‘Van flexibiliteitsbehoefte naar flexibiliteitsvermogen’

adviesnota

J. van Vliet bloemenexport B.V.



Ramon van Steekelenburg
Management Economie en Recht
de Haagse Hogeschool
juni 2012



Contactgegevens

Uitgevoerd door:

Ramon van Steekelenburg
HBO student opleiding Management Economie en Recht
De Haagse Hogeschool
Kwintlaan 3
2295 KL Kwintsheul
06 34978695
Ramonsteek@hotmail.com

Begeleider Haagse Hogeschool:

Dhr. Mr. Drs. T.J.L. Schlaman (Thomas)
Docent Academie voor Management & Human Resources
T.J.L.Schlaman@hhs.nl

In opdracht van:

J. van Vliet bloemenexport B.V.
Postbus 687
2675 ZX Naaldwijk
0174 637676
Info@jvanvliet.com

I

Interne begeleiders:

Vincent Mostert
Vincentmostert@jvanvliet.com

Johan van der Wel
Johanw@jvanvliet.com



Management samenvatting

De adviesnota is geschreven voor J. van Vliet bloemenexport B.V. Deze organisatie is actief in de sierteelt branche. De organisatie exporteert en verkoopt bloemen in meer dan tien landen. In deze nota, welke geschreven is voor de directie van J. van Vliet bloemenexport B.V., wordt advies uitgebracht omtrent het flexibel maken van de medewerkers die in de box werken. Binnen de organisatie heerst op dit moment het gevoel dat er regelmatig te veel medewerkers in worden gezet en dat men niet goed om kan gaan met de piekuren binnen de processen.

Om advies te kunnen geven aan de organisatie zijn er via een literatuuronderzoek eerst inzichten verkregen die daarna met elkaar zijn vergeleken. Met behulp van het literatuuronderzoek is het theoretische kader opgesteld. Dit theoretische kader heeft als leidraad gediend voor de rest van het onderzoek. Tijdens het onderzoek zijn er zes interviews afgenomen en metingen gehouden bij de vier processen die plaatsvinden in de box. De processen waar de metingen zijn gehouden zijn de volgende, 'binnen melden', 'verdelen', 'inpakken/ompakken' en 'verzenden klaarmaken'. De interviews zijn afgenomen bij de managers, bij een lid van de afdeling personeelszaken en bij de algemeen directeur.

Het advies dat is gegeven omvat de punten die hieronder zijn beschreven.

Functionele flexibilisering: Door gebruik te maken van functionele flexibilisering zijn afwezige medewerkers makkelijker op te vangen en kunnen de medewerkers makkelijker mee bewegen met de pieken bij de verschillende processen.

Externe arbeidspool: Door het oprichten van een externe arbeidspool zijn er voor de organisatie meer capabele medewerkers beschikbaar ten tijden van de piekuren en hoeven er geen extra uitzendkrachten voor een hele dag ingehuurd te worden, maar slechts voor een paar uur.

Glijdende werktijden: Het invoeren van glijdende werktijden heeft tot gevolg dat er bespaard kan worden op arbeidskosten. De werkdagen blijven even lang alleen aan het begin en aan het einde van dag zijn er minder medewerkers aanwezig.

Om het advies dat gegeven is op een goede wijze uit te kunnen voeren zullen de managers in overleg met de algemeen directeur en de medewerkers van de afdeling personeelszaken de nieuwe structuur overtuigend en consequent moeten uitdragen. De medewerkers dienen goed en op tijd te worden geïnformeerd over de stappen die genomen zullen worden.

Wanneer het gegeven advies niet opgevolgd wordt, zal de organisatie op de korte termijn extra kosten en tijd besparen. Op langere termijn zullen er echter onnodig veel arbeidskosten gemaakt worden en zullen er nog steeds problemen worden ondervonden tijdens de piekuren bij de processen. Ook zijn afwezige medewerkers dan nog steeds lastig te vervangen.

Het advies is geschreven in het kader van de HBO opleiding Management Economie en Recht.

Ramon van Steekelenburg



Voorwoord

In het kader van mijn HBO studie Management Economie en Recht heb ik voor mijn afstudeeropdracht een onderzoek verricht welke is verwerkt in deze adviesnota. De adviesnota is geschreven voor de directie van J. van Vliet bloemenexport B.V. en moet buiten deze organisatie vertrouwelijk behandeld worden.

Het schrijven van deze adviesnota is zeker niet zonder slag of stoot gegaan. Gedurende het onderzoek vertrok mijn bedrijfsbegeleider gedwongen bij de organisatie. Hierna kwam ik er achter dat de mening van mijn voormalige begeleider over mijn opdracht niet hetzelfde was als de mening van de algemeen directeur. Zeven weken voor het inleveren van mijn adviesnota is het hierdoor tot een botsing gekomen tussen mij en de algemeen directeur. Uiteindelijk hebben we gezamenlijk geprobeerd een oplossing te zoeken voor het verschil in verwachtingen. De verwachtingen van de opdrachtgever hadden meer betrekking op het in kaart brengen van de kosten van het personeel terwijl de bedrijfsbegeleider en ik gericht waren op mogelijkheden waardoor het personeel flexibeler en beter in kon worden gezet. Ondanks dat dit voorval een schaduw heeft geworpen over de afgelopen maanden heb ik van dit voorval een hoop geleerd en in de toekomst zal ik er voor zorgen dat ik niet nogmaals in een situatie als deze terecht zal komen.

Tijdens het schrijven van deze adviesnota heb ik hulp en steun ontvangen van meerdere mensen. Ik wil mijn dank richten tot Linda van Steekelenburg die mij heeft ondersteund bij het schrijven van de adviesnota met behulp van haar ervaring. Ook wil ik mijn dank richten tot mijn begeleidend docent Thomas Schlaman die mij heeft begeleid bij het schrijven van deze adviesnota en waar het nodig was een kritische noot wist te plaatsen. Tevens wil ik de directie van J. van Vliet bloemenexport B.V. bedanken voor het aan mij toevertrouwen van de opdracht. En als laatste en misschien wel belangrijkste, mijn moeder die mij telkens weer moed insprak wanneer ik het even niet meer zag zitten en voor de hulp bij het structureren van de informatie.

Ramon van Steekelenburg



Inhoudsopgave

Contactgegevens	I
Management samenvatting	II
Voorwoord	III
Hoofdstuk 1 Inleiding	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Organisatie beschrijving	1
1.3 Aanleiding adviesrapport	2
1.4 Het doel	3
1.5 De centrale probleemstelling	3
1.5.1 Centrale probleemstelling	3
1.5.2 Deelvragen centrale probleemstelling	3
1.6 Leeswijzer	4
Hoofdstuk 2 Beschrijving van de processen	5
Hoofdstuk 3 Literatuur	6
3.1 Literatuurverkenning	6
3.2 Theoretisch kader	7
3.2.1 Aanleiding theoretisch kader	7
3.2.2 Het 'FLIPO-model' van TNO	7
Hoofdstuk 4 Onderzoeksopzet	11
4.1 Onderzoeksgroep	11
4.2 Onderzoeksontworp	12
4.3 Onderzoeksmethodes	14
4.3.1 Methode interviews	14
4.3.2 Methode metingen	14
4.4 Beperkingen van het onderzoek	15
Hoofdstuk 5 Resultaten interviews	16
5.1 Resultaten interviews	16
5.2 Conclusies interviews	19
Hoofdstuk 6 Resultaten metingen	22
6.1 Resultaten metingen	22
6.2 Conclusies metingen	27
Hoofdstuk 7 Conclusies en advies	29
7.1 Aanleiding conclusies	29
7.2 Flexibiliteitsbehoefte	29
7.3 Flexibiliteitsvermogen	30



7.4 Knelpunten.....	31
7.5 Van conclusies naar advies.....	31
7.5.1 Van flexibiliteitsbehoefte naar flexibiliteitsvermogen	31
7.5.2 Knelpunten en randvoorwaarden	34
7.6 Conclusies en advies	34
7.7 Aanbeveling voor volgend onderzoek	36
Bronnenlijst	37
Literatuur	37
Geïnterviewden.....	38
Overige betrokkenen.....	38
Bijlagen	39
Bijlage 1 Formulier interviews	40
Bijlage 2 Formulier metingen flexibiliteitsbehoefte/vermogen	45
Bijlage 3 Evaluatie van het uitgevoerde onderzoek	46
Bijlage 4 Organigram van de organisatie	47



Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Inleiding

In het kader van mijn HBO studie Management Economie Recht heb ik voor mijn afstudeeropdracht een onderzoek verricht wat vervolgens is verwerkt in deze adviesnota. De adviesnota is geschreven voor de directie van J. van Vliet bloemenexport B.V. en moet buiten deze organisatie vertrouwelijk behandeld worden.

Het doel van deze adviesnota is om de directie van J. van Vliet bloemenexport B.V. met behulp van het onderzoek te informeren en te adviseren. Bij dit onderzoek staat de geformuleerde vraagstelling centraal.

De corebusiness van de organisatie J. van Vliet bloemenexport B.V. is het exporteren en verkopen van bloemen. De organisatie heeft meer dan 80 medewerkers in dienst en behaalt jaarlijks gemiddeld een omzet van rond de 70 miljoen euro (J. van Vliet bloemenexport B.V., 2011).

In dit hoofdstuk zal eerst de organisatie worden beschreven, waarna de aanleiding en het doel van het adviesrapport duidelijk kan worden gemaakt. Hierna kunnen de centrale probleemstelling en de deelvragen worden geformuleerd. Hier uit volgend kan het doel van het onderzoek worden vastgesteld. Als laatste onderdeel is er een leeswijzer voor de gehele nota toegevoegd, waarin beschreven staat wat de opbouw is.

1.2 Organisatie beschrijving

J. van Vliet bloemenexport B.V. is een grote organisatie die in 1990 is opgericht (Europese Commissie, 2003). De organisatie is onderdeel van de Van Vliet Flowergroup. Uit de gegevens van het personeelsbestand van J. van Vliet bloemenexport B.V. blijkt de organisatie meer dan 80 medewerkers in dienst te hebben (J. van Vliet bloemenexport B.V., 2011). Ook genereert de organisatie jaarlijks een omzet van ongeveer 70 miljoen euro (J. van Vliet bloemenexport B.V., 2011). De organisatie is een grote speler in de sierteeltbranche. Dit wordt onderstreept door het gegeven dat J. van Vliet bloemenexport B.V. een marktaandeel van 2% heeft op de Britse markt voor bloemen.

Tot de Van Vliet Flowergroup behoren ook verschillende Cash en Carries uit Engeland, Ierland, Schotland, Griekland, Turkije en de Verenigde Staten. Deze Cash en Carries behoren tot de afnemers van J. van Vliet bloemenexport B.V. Ze zorgden voor ongeveer 38% van de omzet in het jaar 2010 (J. van Vliet bloemenexport B.V., 2011). De rest van de afnemers zijn groothandels uit het binnen- en buitenland. De corebusiness van J. van Vliet bloemenexport B.V. is het exporteren en verkopen van bloemen. In bijlage 5 is een organigram van de organisatie weergegeven.



1.3 Aanleiding adviesrapport

Binnen J. van Vliet bloemenexport B.V. heeft de algemeen directeur het idee dat er regelmatig te veel medewerkers worden ingezet bij de processen "binnen melden", "verdelen", "ompakken/inpakken" en "verzenden klaarmaken". Op andere momenten heeft de algemeen directeur echter het gevoel dat het aantal medewerkers dat aanwezig is bij de processen misschien wel te weinig zou kunnen zijn. Het werk dat verricht moet worden bij de organisatie is erg afhankelijk van de afzet op een bepaalde dag. Op een bepaalde dag worden er soms twee keer zoveel bloemen verwerkt als een dag ervoor of erna (J. van Vliet bloemenexport B.V., 2012). De organisatie weet niet hoe ze de medewerkers zo efficiënt mogelijk kunnen inzetten bij de vier processen. Daarnaast heeft de organisatie ook moeite met het bepalen van de flexibiliteit van de personele bezetting.

Voor elk van de vier processen zijn aparte werknemers beschikbaar. Wanneer een medewerker bijvoorbeeld om 7 uur in de ochtend bij het proces 'binnen melden' begint, is de kans groot dat hij daar ook in de middag eindigt. Bij de processen vinden piekuren en daluren plaats. Tijdens een piek heeft een bepaald proces meer medewerkers nodig dan wanneer er geen piek is. Tijdens daluren zijn er juist minder medewerkers nodig. Volgens algemeen directeur Frank Veenman wordt er tussen de processen zelden met medewerkers geschoven. Volgens hem komt het wel voor dat het bij het ene proces rustig is terwijl de medewerkers bij een ander proces hard moeten werken.

Met betrekking tot het inzetten van medewerkers zijn er drie scenario's mogelijk:

- Medewerkers optimaal ingezet
- Te weinig medewerkers ingezet
- Te veel medewerkers ingezet

2

Binnen J. van Vliet vinden er verschillende werkprocessen plaats. Dit onderzoek richt zich op de werkprocessen die in de box plaatsvinden. De box is de plaats waar alle bloemen binnenkomen voordat ze worden verzonden naar de verschillende klanten. De box van J. van Vliet bloemenexport B.V. staat op de bloemenveiling in Naaldwijk.

De volgende processen vinden in de box plaats: wanneer de aangekochte snijbloemen arriveren bij de box van J. van Vliet bloemenexport B.V. worden zij eerst binnen gemeld. Hierna worden de ze verdeeld per afdeling. De afdelingen waar de bloemen naar toe kunnen gaan zijn de volgende:

- Ompak/inpakafdeling
- Verzend klaarmaak afdeling

Wanneer de snijbloemen worden verdeeld naar de ompak/inpakafdeling, moeten ze worden omgepakt naar een andere verpakking of worden losse bloemen ingepakt. Na het ompakken/inpakken worden de bloemen verzendklaar gemaakt en worden de bestellingen gecontroleerd.



1.4 Het doel

Het doel van het onderzoek is om advies te geven aan J. van Vliet bloemenexport B.V. met betrekking tot het flexibel inzetten van de medewerkers bij de processen "binnen melden", "verdelen", "ompakken/inpakken" en "verzend klaarmaken". Het achterliggende doel van dit onderzoek is, dat het inzetten van de medewerkers binnen de organisatie efficiënter plaats gaat vinden. Het gaat hierbij om de medewerkers die in de box werken bij de vier hiervoor genoemde processen.

Het onderzoek moet aantonen dat het voorgestelde advies met betrekking tot flexibilisering van belang is voor de organisatie en de medewerkers binnen deze organisatie. Om als einddoel uiteindelijk te bereiken dat J. van Vliet bloemenexport B.V. beter om kan gaan met de piek- en daluren en minder geld kwijt is aan arbeidskosten van de medewerkers die werken bij de processen "binnen melden", "verdelen", "ompakken/inpakken" en "verzend klaarmaken" .

1.5 De centrale probleemstelling

De centrale probleemstelling die hieronder is geformuleerd, is gebaseerd op bovenstaande informatie en zal als rode draad dienen voor het onderzoek dat wordt uitgevoerd in opdracht van J. van Vliet Bloemenexport B.V.

1.5.1 Centrale probleemstelling

3

Wat zijn de mogelijkheden om de medewerkers van J. van Vliet bloemenexport B.V. zo flexibel mogelijk in te zetten bij de processen "binnen melden", "verdelen", "ompakken/inpakken" en "verzend klaarmaken" ?

1.5.2 Deelvragen centrale probleemstelling

- 1) Wat houden de processen "binnen melden", "verdelen", "ompakken/inpakken" en "verzend klaarmaken" in?
- 2) Wat wordt er bedoeld met het flexibel inzetten van de medewerkers?
- 3) Welke middelen zijn er om medewerkers flexibel in te zetten ?
- 4) Wat is de onderzoeksopzet van de adviesnota?
- 5) Wat is de flexibiliteitsbehoefte van J. van Vliet bloemenexport B.V.?
- 6) Wat is het flexibiliteitsvermogen van J. van Vliet bloemenexport B.V.?
- 7) Wat zijn de knelpunten met betrekking tot het afstemmen van de flexibiliteitsbehoefte en het flexibiliteitsvermogen van J. van Vliet bloemenexport B.V.?



1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk twee van deze adviesnota worden de processen beschreven en hierdoor antwoord gegeven de eerste deelvraag.

In hoofdstuk drie wordt het theoretische kader en andere literatuur weergegeven. Tevens wordt er in hoofdstuk drie antwoord gegeven op de deelvragen 'Wat wordt er bedoeld met het flexibel inzetten van de medewerkers?' en 'Welke middelen zijn er om medewerkers flexibel in te zetten?'

Hoofdstuk vier bevat de onderzoeksopzet bestaand uit de onderzoeksgroep, het onderzoeksontwerp, de onderzoeksmethodes en de beperkingen van het onderzoek. Er wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de deelvraag 'wat is de onderzoeksopzet van de adviesnota'.

In hoofdstuk vijf en zes worden de resultaten weergegeven, evenals de conclusies die hier uit voortkomen. De onderzoeksmethodes die aan bod komen zijn: interviews en metingen. Bij de onderzoeksmethode interviews dient het theoretische kader uit hoofdstuk twee als leidraad. Bij de onderzoeksmethode metingen, wordt dit theoretische kader ook niet uit het oog verloren. In hoofdstuk vijf wordt er antwoord gegeven op de volgende deelvragen 'Wat is de flexibiliteitsbehoefte van J. van Vliet bloemenexport B.V.?' 'Wat is het flexibiliteitsvermogen van J. van Vliet bloemenexport B.V.?' en 'Wat zijn de knelpunten met betrekking tot het afstemmen van de flexibiliteitsbehoefte en het flexibiliteitsvermogen van J. van Vliet bloemenexport B.V.?'

4

In hoofdstuk zes worden de eerste twee van de bovenstaande deelvragen met de methode metingen nogmaals beantwoord.

In hoofdstuk zeven worden de algemene conclusies samengevat uit de voorgaande twee hoofdstukken. In hoofdstuk zeven worden er ook, op basis van de eerder weergegeven resultaten en getrokken conclusies, adviezen gegeven. Tevens worden er in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan voor een volgend onderzoek.



Hoofdstuk 2 Beschrijving van de processen

In dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag van het onderzoek beantwoord. Doordat een beschrijving van de administratieve organisatie ontbreekt zijn er op basis van interviews en observaties de onderstaande procesbeschrijvingen opgesteld.

Binnen melden

Bij het proces binnen melden worden de volgende activiteiten uitgevoerd: als eerste worden de binnenkomende partijen gescand. Door het scannen worden er stickers geprint die hierna op de juiste manier op de verschillende partijen worden geplakt. Wanneer de stickers zijn geplakt worden de karren door gestuurd naar het proces 'verdelen'.

Verdelen

Het proces verdelen bestaat maar uit één activiteit. Bij dit proces worden de binnengebrachte bloemen van uit het proces binnen melden verdeelt over de verschillende afdelingen. De afdelingen waar de medewerkers de partijen naar toe kunnen verdelen zijn de volgende:

- Ompak/inpakafdeling
- Verzend klaarmaak afdeling

Ompakken/inpakken

Het inpakken of ompakken van bloemen gebeurt op de volgende manieren.

Bij het inpakken van de bloemen wordt er eerst een kar met losse bloemen aangeleverd. Deze bloemen moeten worden ingepakt in een doos. De bloemen worden in de doos gelegd en daarna op een lopende band geduwd. Halverwege de lopende band staat een machine die de doos sealt. Wanneer de doos geseald is, wordt hij door de lopende band naar het proces verzend klaarmaken gebracht.

De dozen die moeten worden omgepakt, zijn veilingdozen. Op deze dozen zit statiegeld. Daarom worden de bloemen omgepakt in dozen zonder statiegeld. Bij het ompakken wordt er een kar met blikken of dozen aangeleverd die moeten worden omgepakt in een doos. Wanneer er van een doos naar een doos moet worden omgepakt, kan deze in 1x over worden gegooit. Hierna wordt de doos door de medewerker op de lopende band geduwd. Halverwege de lopende band staat een machine die de doos sealt. Wanneer de doos geseald is, wordt hij door de lopende band naar het proces verzend klaarmaken gebracht.

Verzend klaarmaken

Bij het proces verzend klaarmaken komen de dozen en blikken op twee manieren binnen. Ten eerste komen er dozen via het proces ompakken/inpakken via de lopende band en ten tweede worden er blikken en dozen direct vanaf het proces verdelen naar het proces verzend klaarmaken toe gebracht. De activiteiten die bij het proces verzend klaarmaken horen zijn de volgende: klaarzetten pallets en kooikarren, uitlopen fusten, insealen volle pallets en kooikarren, weg scannen volle kooikarren en pallets en controleren bestellingen. Onder fusten worden de emballages verstaan waarin de bloemen zijn verpakt.



Hoofdstuk 3 Literatuur

Hoofdstuk drie bevat de literatuurverkenning en het theoretische kader. Dit hoofdstuk is samengesteld met behulp van deskresearch. Deskresearch is onderzoek doen naar beschikbare gegevens ten behoeve van een probleemstelling (Kotler, 2011). In de literatuurverkenning wordt een samenvatting gegeven van de huidige stand van zaken met betrekking tot het flexibel inzetten van medewerkers en in het theoretische kader wordt de gekozen theorie uitgewerkt en onderbouwd. In dit hoofdstuk worden de volgende twee deelvragen beantwoord: 'Wat wordt er bedoeld met het flexibel inzetten van de medewerkers?' en 'Welke middelen zijn er om medewerkers flexibel in te zetten?'

3.1 Literatuurverkenning

De literatuurverkenning geeft een korte samenvatting weer van de huidige stand van zaken met betrekking tot het flexibel inzetten van medewerkers. Er is literatuur onderzocht dat betrekking heeft op het flexibel inzetten van medewerkers en relevant is voor dit onderzoek. Ook zijn er bestaande theorieën over het flexibel inzetten van medewerkers onderzocht.

Met het flexibel inzetten van medewerkers wordt bedoeld dat de organisatie het vermogen heeft om het inzetten van medewerkers aan te kunnen passen wanneer de omstandigheden veranderen (Koot, 2004). Omstandigheden die kunnen veranderen zijn afkomstig uit de afzetmarkt, de arbeidsmarkt en de manier van 'produceren' (TNO, 2002)

Uit onderzoek bij productiebedrijven blijkt dat het inzetten van medewerkers kan worden verbeterd door het flexibeler maken van het huidige personeelsbestand (TNO, 2002). Dit kan bijvoorbeeld door de medewerkers multi-inzetbaar te maken. Wanneer medewerkers multi-inzetbaar zijn kunnen ze verschillende taken uitvoeren op een werkdag (bij verschillende processen) (Pols, 2012). Ook kunnen volgens de onderzoeken de medewerkers beter worden ingezet door het aanpassen van de contracten van de medewerkers (Aspecto, 2011). Een voorbeeld hiervan is het aannemen van meer uitzendkrachten en minder medewerkers met een vast contract. Een nadeel van deze methode is echter dat het meer inwerktijd en begeleiding vergt voor de medewerkers, wanneer ze alleen worden ingezet tijdens de piekuren. Toch wordt het flexibel maken van het personeelsbestand ook gezien als een bezuinigingsmaatregel. Wanneer het personeelsbestand flexibel is ingericht, kan er flink worden bespaard op arbeidskosten binnen de organisatie. (Vos, 2011)

Bij veel organisaties is de personeelsplanning het ondergeschoven kindje terwijl er met de personeelsplanning veel kansen liggen op het gebied van flexibel maken van het personeel. Een goede personeelsplanning kan ook zorgen voor besparing van kosten (Intermediair PW, 2012). Er is onderscheid te maken tussen een operationele planning en een strategische planning. Een operationele planning wordt gemaakt om medewerkers zo optimaal mogelijk in te kunnen zetten op een korte termijn. De strategische personeelsplanning omvat het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rond de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. (G.H.M. Evers, 1999)

Een theorie van TNO (Nederlandse organisatie voor Toegepaste Natuurwetenschappelijke Onderzoeken), genaamd het 'FLIPO-model', speelt in op het inzetten van personeel in organisaties met behulp van flexibilisering. Met behulp van een stappenplan wordt de flexibiliteitsbehoefte en flexibiliteitsvermogen van de organisatie vastgesteld. Op de



verkregen informatie kan via het stappenplan worden ingespeeld met verschillende flexibiliseringsvormen. Deze theorie wordt uitgewerkt in het theoretische kader dat in de volgende paragraaf wordt besproken.

3.2 Theoretisch kader

3.2.1 Aanleiding theoretisch kader

Als theoretisch kader is er gekozen voor het 'FLIPO-model' van TNO. FLIPO staat voor 'Flexibele Inzet van Personeel in Organisaties'. Er is gekozen voor deze theorie omdat het inspeelt op het inzetten van personeel in organisaties zoals J. van Vliet bloemenexport B.V. met behulp van flexibilisering. De theorie behandelt de middelen waardoor de medewerkers flexibeler kunnen worden ingezet.

3.2.2 Het 'FLIPO-model' van TNO

Volgens dit model leidt het flexibel inzetten van personeel tot efficiëntere werkprocessen. Efficiëntere werkprocessen kan weer leiden tot verhoging van de productiviteit en verkorting van de doorlooptijd. Voor J. van Vliet bloemenexport B.V. is het van belang om de medewerkers zo flexibel mogelijk te maken, wil het zijn medewerkers zo efficiënt mogelijk inzetten. Hoe flexibeler het personeel in de box van de organisatie is, hoe makkelijker er kan worden geschoven met het inzetten van medewerkers. Dit kan er voor zorgen dat er op arbeidskosten kan worden bespaard.

TNO heeft onderzoek gedaan naar verschillende vormen van flexibel personeelsinzet en op basis van het onderzoek een theorie ontwikkelt. De theorie laat met behulp van een stappenplan zien, wat de flexibiliteitsbehoefte en vermogen van een organisatie is. En welke vorm van flexibiliteit wanneer effectief is. Het onderzoek is uitgevoerd bij zes productiebedrijven, in opdracht van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Volgens dit model zijn er de volgende middelen die een flexibelere personeelsinzet zouden kunnen bewerkstelligen:

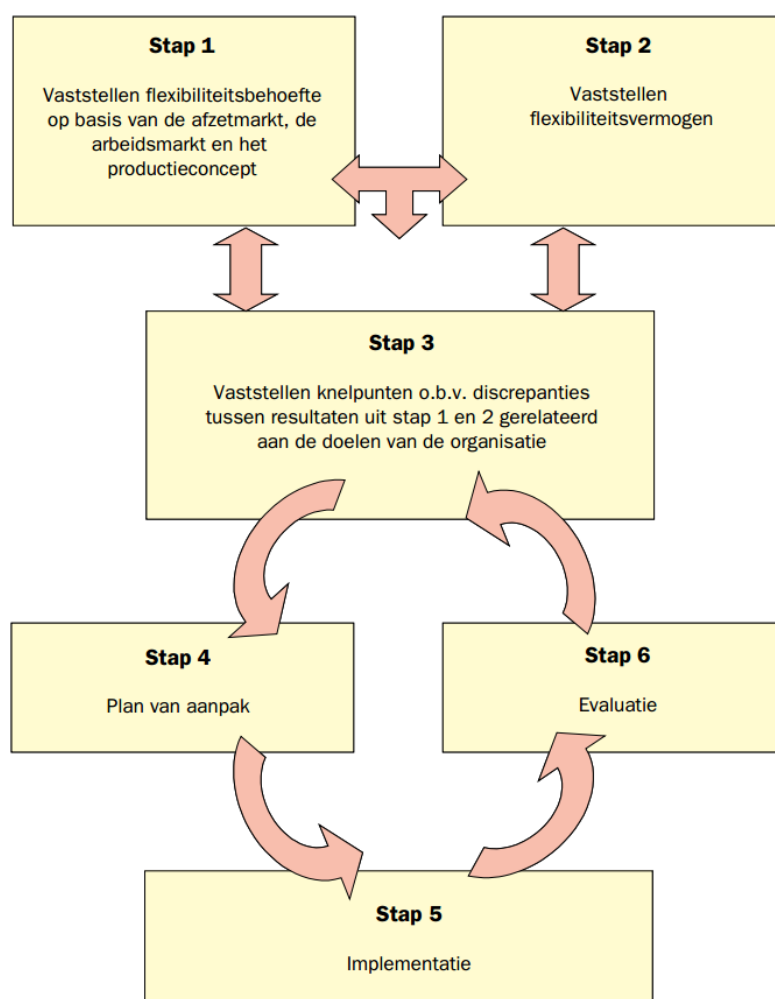
Tabel Vormen van flexibele personeelsinzet	
hoofdvorm	flexibiliseringsvormen
1. ad-hocflexibilisering ('zieken en pieken')	– elkaars werk kunnen overnemen – overwerk – korte termijn uitzendkrachten
2. contractflexibilisering	– contractvariëteit: – vast – tijdelijk, met uitzicht op vast – tijdelijk – (langdurige) uitzendkracht – oproep-, inval-, O-uren-, min-maxcontract – freelance – collegiaal inlenen – (externe) arbeidspools
3. werktijdflexibilisering	– deeltijd – gecomprimeerde werkweek – werkroosters, ploegendienst – individuele roosters – glijdende werktijden – urenbank – flexibele verlofregelingen
4. functionele flexibilisering	– multi-inzetbaarheid horizontaal (taken collega's) – multi-inzetbaarheid verticaal (taken leidinggevende) – multi-inzetbaarheid tussen afdelingen
5. locatieflexibilisering	– werk op verschillende bedrijfslocaties – (uitbestede werk aan) thuiswerk(st)ers

(TNO, 2002)



Volgens TNO is flexibilisering van het huidige personeelsbestand een goed begin om efficiëntie te verwezenlijken. Dit is volgens TNO mogelijk door innovatief om te gaan met contracten, door slimme werktijdregelingen te ontwerpen en door aandacht te besteden aan de multi-inzetbaarheid van de medewerkers. Naast het feit dat deze punten belangrijk zijn voor de werkgever, kunnen ze ook voordelen opleveren voor de medewerkers. Door slimme werktijdregelingen kan het voorkomen dat medewerkers hun rooster beter aan kunnen passen aan hun persoonlijke wensen. Wanneer medewerkers multi-inzetbaar zijn, zorgt dit voor meer afwisseling van werkzaamheden. Hierdoor zal het werk, de medewerkers minder snel vervelen. Flexibele inzet van personeel is volgens TNO van belang om te kunnen inspelen op veranderingen in de afzetmarkt, veranderingen in de arbeidsmarkt en veranderingen in het productieconcept.

Het 'FLIPO-model' dat TNO heeft ontworpen is een stappenplan dat bestaat uit zes stappen die moeten leiden tot het flexibeler inzetten van de medewerkers. Het model kan worden toegepast op vele manieren. Het model kan gebruikt worden om inzicht te verkrijgen in de flexibiliteitsbehoefte en het flexibiliteitsvermogen van een organisatie maar ook om een flexibiliseringsstrategie te bepalen of om één flexibiliseringsvorm te analyseren. Ook kunnen er slechts bepaalde stappen genomen worden om bijvoorbeeld alleen inzicht te verkrijgen in het flexibiliteitsvermogen van de organisatie.



(TNO, 2002)



Stap 1 Vaststellen flexibiliteitsbehoefte

De eerste stap van het model is bedoeld om inzicht te verkrijgen in de flexibiliteitsbehoefte van de organisatie en erachter te komen waar deze behoefte vandaan komt. Om deze behoefte vast te stellen worden er verschillende punten onderzocht. Hieronder staan een aantal punten op basis waarvan de flexibiliteitsbehoefte kan worden vastgesteld voor J. van Vliet bloemenexport B.V.

- Complexiteit van de taak
- Onvoorspelbaarheid afzet
- Vraag gestuurde productie
- Piekuren en daluren
- Focus op doorlooptijd
- Eisen aan de kwaliteit van de arbeid
- Kwalificaties huidige medewerkers

Stap 2 Vaststellen van het flexibiliteitsvermogen

Het flexibiliteitsvermogen is de verzameling van maatregelen die de organisatie neemt of heeft genomen om aan de flexibiliteitsbehoefte te voldoen. Het flexibiliteitsvermogen bestaat uit een aantal maatregelen die worden genomen op het gebied van flexibele arbeid. De te nemen maatregelen zijn te verdelen in de volgende flexibiliteitsvormen:

- ad-hoc flexibilisering
- contractflexibilisering
- werktijdflexibilisering
- functionele flexibilisering
- locatieflexibilisering

Stap 3 Vaststellen knelpunten en randvoorwaarden

Bij stap drie moet er worden gekeken of de flexibiliteitsbehoefte en flexibiliteitsvermogen op elkaar aansluiten. Wanneer de flexibiliteitsbehoefte van J. van Vliet bloemenexport B.V. structureel groter is dan het flexibiliteitsvermogen van de organisatie, moeten er verschillende opties worden overwogen om dit in balans te brengen. Bij het overwegen van deze opties dient er wel rekening te worden gehouden met de cultuur van de organisatie, de wensen van de medewerkers en de manier van communicatie. Deze punten kunnen een eventueel succes om te flexibiliseren in de weg staan. De relatie tussen diverse flexibiliteitsmaatregelen en de kwaliteit van de arbeid moet wel altijd in acht worden genomen bij de verschillende opties. Dit is noodzakelijk omdat er dan een juiste afweging kan worden gemaakt tussen de belangen van de organisatie, de gekozen flexibiliteitsvormen en de gevolgen hiervan voor de medewerkers.

Stap 4 Opstellen van een plan van aanpak

Om eventueel het flexibiliteitsvermogen te vergroten moeten er maatregelen worden genomen die gaan over contracten, werktijden en inzetbaarheid van de medewerkers. In het plan van aanpak moet aandacht worden besteed aan de vorm van de organisatiecultuur, de manier van communicatie en de gevolgen voor de medewerkers.



Stap 5 Implementatie van het plan

Bij het implementeren van het plan moet er constant worden nagedacht over de gevolgen van bepaalde acties en eventuele alternatieven. Ook gewijzigde omstandigheden kunnen leiden tot een ander manier van implementatie in de organisatie dan van te voren was bedacht.

Stap 6 Evaluatie van de maatregelen

Na invoering van bepaalde maatregelen moet worden getest of de maatregelen het gewenste effect hebben gehad. De organisatie moet zich daarom de volgende vragen stellen:

- Is het flexibiliteitsvermogen vergroot?
- Kunnen de medewerkers goed hun wensen en doelen realiseren?
- Wat zijn de kosten en de baten van de maatregelen?

Gedurende het onderzoek zullen stap 1 en 2 onderzocht worden. Stap 3 komt naar voren na het onderzoeken van stap 1 en 2 en zal beschreven worden in hoofdstuk zeven ' Conclusies en advies'. In dit hoofdstuk komt ook in het kort stap 4 terug.

In het huidige hoofdstuk is beschreven wat er wordt bedoeld met het flexibel inzetten van de medewerkers en welke middelen er zijn om de medewerkers flexibel in te zetten. Tevens is er een theoretisch kader geschetst die als handvat dient voor het vervolg van het onderzoek. In het volgende hoofdstuk zal op basis van het theoretische kader de onderzoeksopzet uitgewerkt worden.



Hoofdstuk 4 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de volgende deelvraag: 'Wat is de onderzoeksopzet van de adviesnota?' De onderzoeksgroep, het onderzoeksontwerp, de onderzoeksmethodes en de beperkingen van het onderzoek worden hierin beschreven. Ook wordt er in dit hoofdstuk de keuzes voor de verschillende methodes onderbouwd.

Naast het gehouden literatuuronderzoek is er gekozen voor de volgende twee onderzoeksmethoden: interviews en metingen. Er is gekozen voor het afnemen van interviews omdat op deze manier een duidelijke beeld kan worden geschetst van de huidige situatie en de geïnterviewden hun mening kunnen geven over de flexibiliteitsbehoefte en flexibiliteitsvermogen van de organisatie. Ook kan er met behulp van interviews onderzocht worden wat mogelijke oplossingen en knelpunten zijn voor de organisatie.

De voordelen van mondelinge interviews zijn dat onduidelijkheden direct kunnen worden uitgelegd en dat mensen eerder geneigd zijn om een diepgaand en volledig antwoord te geven tijdens een interview. Een nadeel van mondelinge interviews is dat de geïnterviewde zijn antwoord afstemt op de reactie van de interviewer. De geïnterviewde zal een sociaal wenselijk antwoord proberen te formuleren. Dit kan tegen worden gegaan door geen afkeuring of bevestigingen tijdens het interview te laten blijken en door het vooraf opstellen van een vragenlijst met specifieke vragen (Goede, 2006).

Er is gekozen om metingen te houden om de flexibiliteitsbehoefte en flexibiliteitsvermogen bij de processen in kaart te brengen. Dit wordt met behulp van metingen gedaan, omdat de volgende punten uit het theoretische kader hiermee goed in kaart worden gebracht.

11

- Onvoorspelbaarheid afzet (wat is de invloed van te veel medewerkers)
- Vraag gestuurde productie (wat is de invloed van de afzet op de processen)
- Pieken en daluren (rond welke tijden vinden de pieken en eventueel dalen plaats)

De metingen geven een duidelijker en betrouwbaarder beeld van de flexibiliteitsbehoefte en flexibiliteitsvermogen dan de interviews, doordat de bovenstaande punten cijfermatig worden onderzocht. Nadelen van metingen zijn echter dat het veel tijd kost en dat er rekening moet worden gehouden met de aanwezigheid van de observator. Dit kan de resultaten beïnvloeden, doordat bijvoorbeeld de productiviteit omhoog gaat wanneer de medewerkers weten dat hun werk wordt gemeten (Goede, 2006). Dit kan worden voorkomen door aan de deelnemers van de metingen te vertellen dat het onderzoek ergens anders op is gericht. Bijvoorbeeld op het in kaart brengen van de processen.

4.1 Onderzoeksgroep

Er zijn gedurende het onderzoek zes gestructureerde interviews afgenomen. De interviews zijn afgenomen bij de volgende zes personen:

- Frank Veenman (algemeen directeur)
- Karin Brugman (personeelszaken)
- Johan van der Wel (manager box)
- Mo Chamnaoui (manager inslag)
- Remco Hanemaaijer (manager inpak)
- Ramazan Yoney (manager distributie)



Deze personen zijn gekozen omdat ze, gezien hun functie, het meeste inzicht hebben omtrent de huidige situatie en de gewenste situatie met betrekking tot het inzetten van personeel. De algemeen directeur, de manager box en de leidinggevende van afdeling personeelszaken kunnen informatie verschaffen over de huidige situatie en de beweegredenen waarom er voor deze situatie is gekozen. De andere drie managers kunnen vertellen wat de gevolgen zijn van deze situatie op de werkvloer. Ook kunnen deze managers informatie verschaffen over de flexibiliteit van de medewerkers en de ideale situatie van de bezetting van de medewerkers bij de verschillende processen.

Tijdens de metingen zijn er uitvoerende medewerkers uit het personeelsbestand geobserveerd. Het personeelsbestand bestaat uit 70 medewerkers, die de volgende arbeidsovereenkomsten hebben:

- 36 vaste arbeidsovereenkomsten
- 24 oproepkrachtovereenkomsten
- 10 tijdelijke arbeidsovereenkomsten

Naast deze medewerkers zijn er ook nog 0 tot 35 uitzendkrachten beschikbaar voor de organisatie.

4.2 Onderzoeksontwerp

Om antwoord te kunnen geven op de centrale probleemstelling is er een praktijkgericht onderzoek verricht. De probleemstelling dient namelijk ook in de praktijk opgelost te worden. Tijdens het onderzoek zijn er echter ook kennisvragen beantwoord zoals wat er met flexibel inzetten van personeel wordt bedoelt.

12

Er is gedurende het onderzoek gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek. Er zijn cijfermatige data verkregen met betrekking tot het aantal verwerkte fusten en de arbeidsproductiviteit van de medewerkers en gegevens over bijvoorbeeld de leeftijden van de medewerkers. Ook zijn er gegevens verkregen wat betreft meningen van sommige medewerkers van J. van Vliet bloemenexport B.V.

Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek is gebruikt om verdieping te creëren in het onderzoek en om de aanpak van het onderzoek theoretisch te onderbouwen. Aan de hand van het literatuuronderzoek is het theoretische kader opgesteld. Dit theoretische kader is opgesteld op basis van primaire literatuur. Dit zijn resultaten van een door een organisatie of persoon zelf uitgevoerd onderzoek. Het theoretische kader is de basis voor de rest van het onderzoek.

Interviews

Er is gekozen voor het afnemen van interviews omdat op deze manier een duidelijk beeld kan worden geschetst van de huidige situatie bij de processen. Tevens kunnen de geïnterviewden hun mening geven over wat de flexibiliteitsbehoefte en flexibiliteitsvermogen van de organisatie is bij de vier processen. Ook kunnen de geïnterviewden hun mening geven tijdens het interview over wat er, in hun optiek, sterke punten en zwakke punten zijn van de huidige manier van inzetten van de medewerkers.



Metingen

Er is gebruik gemaakt van metingen om de flexibilitieitsbehoefte bij de vier processen inzichtelijk te maken. Door het houden van metingen zijn er gegevens verzameld over de arbeidsproductiviteit van medewerkers op bepaalde momenten bij de vier processen. Er zijn ook gegevens verzameld die de piekuren en daluren binnen de organisatie laten zien en tevens laten zien of de arbeidsproductiviteit afhankelijk is van de afzet. Wanneer er sprake is van duidelijke piek- en daluren en/of de productiviteit van de medewerkers binnen de organisatie wordt beïnvloed door de afzet. Geeft dit verschillende behoeftes van flexibiliteit aan. Tijdens de metingen zijn de hoeveelheid fusten die worden verwerkt op verschillende tijden en dagen gemeten. En het aantal verwerkte fusten per dag in vergelijking met de omzet van diezelfde dag. Meer dan 95% van de fusten die worden verwerkt zijn blikken en dozen (J. van Vliet bloemenexport B.V., 2012). Uit interviews en observaties is naar voren gekomen dat bij de vier processen er geen verschil in behandelingstijd is tussen blikken en dozen.

4.3 Onderzoeksmethodes

4.3.1 Methode interviews

Er zijn binnen de organisatie zes gestructureerde interviews afgenomen. Voorafgaand aan de interviews is er een gestructureerde vragenlijst opgesteld met open en gesloten vragen. Deze vragenlijst is opgesteld op basis van het FLIPO-model dat is beschreven in het theoretisch kader dat is beschreven in hoofdstuk drie. Door middel van de interviews is de flexibiliteitsbehoefte en flexibiliteitsvermogen van de organisatie onderzocht. Ook is er onderzoek gedaan naar de mogelijke knelpunten voor de organisatie. Aan de hand van de resultaten uit de interviews kunnen de mogelijkheden om de flexibiliteitsbehoefte en -vermogen op elkaar af te stemmen voor J. van Vliet bloemenexport B.V. onderzocht worden.

De inhoud van de interviews ligt vast. De manier waarop de vragen worden gesteld ligt ook vast. De volgorde waarin de vragen worden gesteld ligt vast maar deze kan eventueel wel variëren, wanneer de geïnterviewde zelf de stap maakt naar een volgende vraag. De mogelijke antwoorden op de vragen zijn deels open en deels van te voren bepaald. De interviews worden telkens afgenomen in een afgesloten vergaderruimte waar alleen de interviewer en de geïnterviewde aanwezig zullen zijn. Er is voor deze methode gekozen op basis van de voor- en nadelen van interviewen en op basis van literatuur (Verhoeven, 2007).

4.3.2 Methode metingen

Er hebben gedurende de maanden maart en april op twintig dagen metingen plaats gevonden, verspreid over de processen "binnen melden", "verdelen", "ompakken/inpakken" en "verzenden klaarmaken". Deze metingen geven een goed beeld ondanks dat de afzet elke dag anders is. Dit heeft als reden dat er een goed onderscheid is te maken tussen de verschillende dagen in de week doordat de metingen op alle dagen van de week zijn uitgevoerd. Dit komt doordat de afzet altijd dezelfde opbouw heeft (maandag en vrijdag meeste afzet, daarna de dinsdag en de donderdag en woensdag het minste). Hierdoor wordt er een realistisch beeld verkregen van de flexibiliteitsbehoefte bij de processen. De medewerkers die aan het werk zijn bij de processen kunnen per dag verschillen.

Er is in totaal 160 uur (vier processen x 40 uur) van de 8128 (vier processen van 2032 uur (Webbridge BV, 2001)) actieve proces uren in een jaar gemeten. De gekozen omvang van de aselecte steekproef heeft, op basis van het aantal gemeten uren per proces en het aantal uren dat het proces actief is, de volgende kenmerken (Raosoft, Inc., 2002):

- Een foutenmarge van 10% (maximale afwijking van resultaten wanneer het onderzoek bij de totale populatie wordt uitgevoerd)
- Een betrouwbaarheidsniveau van 99% (betrouwbaarheid van de foutenmarge)
- Een spreiding van 50% (verwachte resultaten uit het onderzoek, 50% wanneer er geen verwachten resultaten zijn)

Deze kenmerken zijn voor het huidige onderzoek voldoende omdat er met het onderzoek alleen is geprobeerd een beeld te schetsen van de flexibiliteitsbehoefte en flexibiliteitsvermogen van de organisatie. Een grotere steekproef is hierdoor niet noodzakelijk en in verband met het tijdsaspect ook niet mogelijk.

Tijdens deze metingen is de arbeidsproductiviteit per half uur in kaart gebracht. Dit is in kaart gebracht door het aantal verwerkte fusten in een bepaald tijdbestek te delen door het aantal



medewerkers dat in dat tijdsbestek actief was in het proces. Door de arbeidsproductiviteit op verschillende momenten in kaart te brengen, wordt duidelijk wat de flexibiliteitsbehoefte van de organisatie is. De flexibiliteitsbehoefte wordt duidelijk door te kijken naar de arbeidsproductiviteit van de medewerkers op verschillende momenten op een dag en het verschil tussen de arbeidsproductiviteit, de piek- en daluren en de afzet op die dag.

Bij het in kaart brengen van de arbeidsproductiviteit is er gebruik gemaakt van de theorie uit het boek 'The art of management' van M.A. Nieuwenhuis (Nieuwenhuis, 2003-2010)

Het formulier dat is gebruikt voor het vastleggen van de arbeidsproductiviteit en de piekuren en daluren is te zien in bijlage twee. Bij het benoemen van de resultaten wordt er ook gebruik gemaakt van informatie over de hoeveelheid verwerkte fusten per dag. Deze informatie wordt uit de administratie van J. van Vliet bloemenexport B.V. gehaald.

4.4 Beperkingen van het onderzoek

Bij het afnemen van interviews moet er rekening worden gehouden met het selectieve geheugen van medewerkers. Om te voorkomen dat de medewerkers zich alleen de voordelen van bijvoorbeeld de huidige manier van inzetten van de medewerkers herinneren, moeten er concrete vragen worden gesteld. Geïnterviewden hebben snel de neiging om sociaal wenselijke antwoorden te geven. Om een goede indruk van zichzelf te geven, zullen ze antwoorden geven waarmee ze denken dat ze zichzelf van de beste kant laten zien. Door geen instemming of afkeuring te laten zien tijdens het interview kan dit worden beperkt. Ook is er voor gekozen om de interviews af te nemen in een gesloten ruimte om er op die manier voor te zorgen dat medewerkers het gevoel hebben dat ze vrij kunnen praten.

Bij het houden van de metingen moet er rekening worden gehouden dat de afzet per week anders is voor J. van Vliet bloemenexport B.V. Hierdoor kan er alleen een globaal beeld worden geschetst van de flexibiliteitsbehoefte en flexibiliteitsvermogen van de organisatie. Een andere beperking van het houden van metingen, is dat er geen mogelijkheden zijn tot het onderzoeken van de motieven van de medewerkers achter bepaalde handelingen. Tevens is het mogelijk dat bepaalde medewerkers harder werken dan andere medewerkers. Dit kan er voor zorgen dat de productiviteit op een bepaalde dag hoger is dan op een andere dag. Ook kan de productiviteit van de medewerkers worden beïnvloed doordat de medewerkers rekening houden met de aanwezigheid van de observator.

In dit hoofdstuk is de onderzoeksgroep, het onderzoeksontwerp, de onderzoeksmethodes en de beperkingen van het onderzoek beschreven. Ook is in dit hoofdstuk de keuze voor de onderzoeksmethodes uitgelegd en worden de beperkingen van het onderzoek beschreven. In dit hoofdstuk is tevens de onderzoeksopzet van de adviesnota weergegeven. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten en conclusies van de afgenomen interviews uiteengezet.



Hoofdstuk 5 Resultaten interviews

In dit hoofdstuk worden de resultaten en conclusies van de interviews die in april en mei zijn afgenomen weergegeven. De resultaten hebben betrekking op het theoretisch kader dat in hoofdstuk drie is beschreven. De resultaten van de interviews hebben als doel de volgende drie deelvragen te beantwoorden: 'Wat is de flexibiliteitsbehoefte van J. van Vliet bloemenexport B.V.?' 'Wat is het flexibiliteitsvermogen van J. van Vliet bloemenexport B.V.?' en 'Wat zijn de knelpunten met betrekking tot het afstemmen van de flexibiliteitsbehoefte en het flexibiliteitsvermogen van J. van Vliet bloemenexport B.V.?'

5.1 Resultaten interviews

Aan de hand van de uitgevoerde interviews met de personen die al eerder zijn beschreven, kunnen de volgende resultaten benoemd worden.

Zowel de managers als de algemeen directeur zijn bekend met de huidige personeelsbezetting en de achterliggende gedachte die deze personeelsbezetting heeft. Bij de personeelsbezetting wordt er gedacht aan functieniveau, leeftijd, dienstjaren en soorten contract. In de box zijn er maar twee soorten functies aanwezig. Namelijk de functie van manager en de functie van boxmedewerker. De managers zouden liever meerdere functies in de box hebben maar zijn bang dat de flexibiliteit van de medewerkers dan achteruit gaat. Ze veronderstellen dat, wanneer een medewerker een bepaald functieprofiel heeft, hij of zij alleen de taken uit het desbetreffende functieprofiel moet uitvoeren. De managers veronderstellen dat door het maken van meerdere functieprofielen, de medewerkers beter beloond kunnen worden op hun capaciteiten. Het salaris dat wordt betaald aan de medewerkers zal dan ook gaan afhangen van de bijbehorende functie en het functieprofiel. De managers van de verschillende afdelingen zijn ook van mening, dat de doorgroeimogelijkheden van de medewerkers vergroot zullen worden wanneer er meerdere functies worden gecreëerd. De medewerkers kunnen dan namelijk meerdere functies doorlopen. Volgens Karin Brugman worden in de toekomst de volgende functies in de box ingevoerd:

- Binnenmelder
- Distributie medewerker
- Inpakker
- Kwaliteitscontroleur
- Medewerker fust
- Verdelers/inpakker

De verschillende soorten arbeidsovereenkomsten van de medewerkers in de box in de huidige situatie zijn weergegeven in hoofdstuk 3.1.

De manier van plannen is volgens de managers alleen operationeel. De operationele manier van plannen ervaren de managers over het algemeen gesproken als fijn en als een logisch gevolg van de branche waar de organisatie zich in bevindt. Door het operationele plannen kan er goed worden ingespeeld op de vraag van de dag. Het komt soms voor dat er niet genoeg medewerkers worden ingezet doordat er op korte termijn niet genoeg medewerkers konden worden geregeld. De algemeen directeur vindt het ook een groot nadeel dat de arbeidskosten niet altijd inzichtelijk zijn. Volgens de managers wordt er niet strategisch



gepland binnen de organisatie. Alle managers prefereren echter ook het operationele plannen boven het strategische plannen, omdat er dan beter kan worden ingespeeld op de hoeveelheid te verwerken producten. Volgens Karin Brugman, werkzaam op de afdeling personeelszaken, wordt er wel strategisch gepland met betrekking tot leeftijd en nationaliteit van de medewerkers. Dit wordt vooral gedaan om er voor te zorgen dat er geen aparte groepen van medewerkers met dezelfde nationaliteit ontstaan.

Geen van de managers durft met zekerheid te zeggen wat de toekomstige personele behoeften zijn bij de verschillende afdelingen en processen. Ze verwachten echter wel dat de vraag naar bloemen stijgt waardoor er meer medewerkers nodig zullen zijn om alle bestellingen te verwerken. Ook denken de managers dat de toekomstige personele behoeften afhangt van de verbouwing van de box die binnen twee jaar moet plaatsvinden.

Binnen alle afdelingen van J. van Vliet bloemenexport B.V. is de hoeveelheid werk afhankelijk van de afzet. Hoe meer bloemen er worden ingekocht en verkocht, hoe meer werk er te verrichten is in de box. De vraag naar bloemen is mede afhankelijk van externe factoren zoals weeromstandigheden en de koopkracht in bepaalde landen. De hoeveelheid werk binnen een week verschilt altijd per dag. De maandag en vrijdag zijn altijd de drukste dagen terwijl de donderdag bijna altijd het rustigst is. De afzet verschilt ook veel rond bepaalde feestdagen zoals Valentijnsdag, Moederdag en Russische vrouwendag. De afzet rond deze dagen is in vergelijking met een 'normale dag' ongeveer drie keer zo hoog (J. van Vliet bloemenexport B.V., 2012). Binnen alle afdelingen vinden er piekuren en daluren plaats. Vooral de piekuren zijn duidelijk merkbaar, al verschillen ze wel in dag qua hoeveelheid en tijd. Dit heeft volgens de geïnterviewden te maken met de hoeveelheid afzet per dag.

Piekuren:

- Binnen melden: 8 uur tot 10 uur en van 11 uur tot 13 uur
- Verdelen: half 9 tot 11 uur en van 12 tot 14 uur
- Inpakken: 10 uur tot 13 uur
- Verzenden klaarmaken: half 11 tot 15 uur

Mo Chamnaoui (manager inslag) en Remco Hanemaaijer (manager inpak) gaven aan, dat ze te maken hadden met medewerkers die lastig zijn te vervangen door de taken die ze uitvoeren. Dit lossen de managers op door, indien nodig, zelf de taken over te nemen van de medewerkers die lastig te vervangen zijn. Op de afdeling verzenden klaarmaken kunnen alle medewerkers elkaars taken overnemen. Dit wordt door Ramazan Yoney (manager distributie) als ideaal ervaren. Op deze manier zegt hij altijd zieke medewerkers of medewerkers die vrij zijn te kunnen opvangen.

De geïnterviewden gaven allen aan dat er behoefte is aan flexibel in te zetten medewerkers op alle afdelingen. De reden voor de behoefte aan flexibel in te zetten medewerkers heeft te maken met de volgende punten:

- De hoeveelheid werk is afhankelijk van de afzet
- De afzet is onvoorspelbaar
- De afdelingen hebben last van piekuren
- Er is een tekort aan medewerkers met een bepaald functieprofiel



De hoeveelheid werk is afhankelijk van de afzet en de afzet is onvoorspelbaar

Het te verrichten werk is bij J. van Vliet bloemenexport erg afhankelijk van de hoeveelheid bloemen die er worden verhandeld op een bepaalde dag. Het aantal verhandelde bloemen is standaard op de maandag en vrijdag het hoogst, maar de hoeveelheid is elke week anders. Doordat het elke week anders is, is het lastig inschatten hoeveel medewerkers er nodig zijn op bepaalde dagen. Met feestdagen is dit probleem nog extremer aanwezig omdat dan de hoeveelheid werk ongeveer drie keer zo veel is als op een 'normale dag'.

De afdelingen hebben last van piekuren

Zoals eerder beschreven hebben alle afdelingen te maken met piekuren. Hierdoor is de behoefte aan flexibel in te zetten medewerkers groot. De afdelingen hebben last van piekuren doordat het aanleveren van de bloemen niet in één keer gebeurt. Er worden vanaf vijf uur in de ochtend tot ongeveer half tien in de ochtend bloemen ingekocht. Deze bloemen komen verspreid binnen bij J. van Vliet bloemenexport B.V. doordat de bloemen van verschillende veilingen komen en doordat ze op verschillende tijden worden ingekocht.

Ramazan Yoney gaf tijdens het interview aan dat hij het liefst een groep medewerkers heeft die ingezet kunnen worden op de afdeling tussen half elf en drie uur, om op deze manier de piekuren bij het proces op te vangen. Hij verwacht echter dat dit moeilijk te realiseren is, omdat hij vermoedt dat er weinig medewerkers deze tijden willen werken. De meningen van de managers zijn verdeeld over het feit of de piekuren worden opgevangen door medewerkers van afdelingen waar op dat moment geen piek heerst. Eén manager heeft aangegeven dat dit al regelmatig gebeurt. Eén manager gaf aan dat het wel eens voorkomt op drukke dagen en de overige twee managers gaven aan dat het zelden voorkomt dat er met de medewerkers op dezelfde dag wordt geschoven tussen verschillende afdelingen.

18

Er is een tekort aan medewerkers met een bepaald functieprofiel

J. Van Vliet Bloemenexport B.V. heeft in de huidige situatie in de box alleen de functies van boxmedewerker en manager. Wanneer bepaalde medewerkers die de kwaliteit van het proces controleren, veel productkennis hebben en over veel ervaring beschikken om een reden niet kunnen werken, kiezen de managers er vaak voor om zelf de taken van die medewerkers over te nemen. Ramazan Yoney gaf echter aan dat hij iedere medewerker overal binnen zijn afdeling kon laten werken doordat hij ze bij binnenkomst direct alles had geleerd. Niet alle medewerkers zijn blijkaar echter zo flexibel dat ze elkaars werk kunnen overnemen en dus de afwezigheid van bepaalde collega's kunnen opvangen. Binnen de afdeling van Mo Chamnaoui is er een kwaliteitscontroleur(ook wel keurmeester genoemd) aanwezig. Voor deze functie is een speciale opleiding nodig. Binnen de organisatie zijn twee medewerkers die deze functie kunnen vervullen. Wanneer deze medewerkers beiden afwezig zijn, wordt de functie van kwaliteitscontroleur overgenomen door iemand die op dat moment het meeste kennis heeft om deze functie te vervullen en gemist kan worden bij het proces waar hij normaal actief is.

De managers zouden de flexibiliteit van de medewerkers in de organisatie willen verbeteren door vooral gebruik te maken van contractflexibilisering, ad-hoc flexibilisering en functionele flexibilisering. Naast een kleine groep medewerkers met vaste contracten, zou er volgens de managers, een grote groep uitzendkrachten beschikbaar moeten zijn. Bij ad-hoc flexibilisering gaat het de managers vooral om het opvangen van medewerkers met



bepaalde capaciteiten. Hiervoor zouden er dan wel extra medewerkers moeten worden opgeleid. Functionele flexibilisering kan volgens de managers worden ingezet om de pieken af te vlakken en eventueel ook om afwezige medewerkers met bepaalde capaciteiten te kunnen opvangen. Volgens Karin Brugman van personeelszaken zijn er echter al veel uitzendkrachten beschikbaar. Het aantal wordt op 35 geschat. Karin Brugman en Frank Veenman zouden de medewerkers flexibeler willen maken door middel van werktijdflexibilisering. Hierdoor zullen er op de rustigere momenten minder medewerkers werken dan op de drukke tijden.

Veranderingen in de organisatie worden geaccepteerd door de meeste medewerkers al geven de meeste managers aan dat er ook meerdere medewerkers lopen die moeite hebben met veranderingen. De veranderingen worden gecommuniceerd door de managers van de afdelingen en hebben volgens de managers bijna altijd na twee weken een positief effect op de kwaliteit van de arbeid die de medewerkers leveren. Dit merken de managers aan de doorlooptijd van de processen en de motivatie van de medewerkers. Het duurt ongeveer twee weken voordat de veranderingen een positief effect hebben op de kwaliteit. De reden hiervan is dat de medewerkers die moeite hebben met veranderingen dan ook overstag zijn gegaan en accepteren dat ook zij mee moeten in de nieuwe situatie.

5.2 Conclusies interviews

Met behulp van de resultaten die uit de interviews naar boven zijn gekomen kan het volgende worden geconcludeerd:

Er wordt binnen de organisatie operationeel en strategisch gepland echter wel in zeer beperkte mate. Doordat er zeer kort van tevoren wordt gepland heeft dit soms tot gevolgen dat er een tekort aan medewerkers is in de box. Voor niemand binnen de organisatie is bekend wat in de toekomst de personele behoeftes zijn voor J. van Vliet bloemenexport B.V.

Er zijn in de box maar twee soorten functies aanwezig ondanks dat de managers dit liever anders zien. Ze willen meerdere functies in de box hebben om beloningen beter aan te kunnen passen op de medewerkers en doorgroeimogelijkheden te stimuleren. De organisatie verwacht dat er binnen twaalf maanden wel meerdere functies worden ingevoerd waarbij er rekening wordt gehouden met het feit dat de medewerkers inzetbaar blijven bij alle processen.

In de toekomst zullen er waarschijnlijk de volgende functies worden ingevoerd in de box:

- Binnenmelder
- Distributie medewerker
- Inpakker
- Kwaliteitscontroleur
- Medewerker fust
- Verdelers/inpakker



Flexibiliteitsbehoefte

De flexibiliteitsbehoefte is binnen de organisatie afhankelijk van de afzet, van de piekuren en vanwege het feit dat er een tekort is aan medewerkers met een bepaald functieprofiel.

De flexibiliteitsbehoefte binnen de organisatie is afhankelijk van de afzet. Er zit tussen de verschillende dagen in de week en weken in het jaar een groot verschil qua afzet. De hoeveelheid afzet bepaalt hoeveel werk er te verrichten is binnen de organisatie. Doordat de afzet onvoorspelbaar is, is het lastig om medewerkers in te plannen.

Volgens de managers is er ook behoefte aan flexibiliteit door de piekuren binnen de verschillende processen. De piekuren bij de verschillende processen vinden plaats op de volgende tijden:

- Binnen melden: 8 uur tot 10 uur en van 11 uur tot 13 uur
- Verdelen: half 9 tot 11 uur en van 12 tot 14 uur
- Inpakken: 10 uur tot 13 uur
- Verzend klaarmaken: half 11 tot 15 uur

Er wordt onderling tussen de processen weinig geschoven met medewerkers. Wanneer er een piek is bij het verzend klaarmaken wordt er zelden een medewerker van bijvoorbeeld het proces binnen melden naar toe gestuurd om daar te helpen.

Binnen de organisatie is er een tekort aan medewerkers met een bepaald functieprofiel. Er zijn meerdere functies (zoals die kwaliteitscontroleur) die lastig zijn te vervangen. Wanneer deze medewerkers afwezig zijn wordt binnen de organisatie gezocht naar de meest geschikte vervanger die gemist kan worden op de plek waar hij normaal werkt. Wie deze medewerker moet vervangen wordt op de dag zelf beslist omdat hier geen plan of standaard regelingen voor zijn. Het is mogelijk dat één van de managers de taken van de afwezige medewerker over neemt.

20

Flexibiliteitsvermogen

Volgens de geïnterviewden kan het flexibiliteitsvermogen van de medewerkers worden verhoogd door gebruik te maken van contractflexibilisering, ad-hoc flexibilisering, functionele flexibilisering en werktijdflexibilisering. Op dit moment bestaat het flexibiliteitsvermogen uit contractflexibilisering. Contractflexibilisering is er door de grote hoeveelheid uitzendkrachten die beschikbaar zijn binnen de organisatie. Deze uitzendkrachten worden ingezet omdat de hoeveelheid werk afhankelijk is van de afzet.

Veranderingen binnen de organisatie worden gecommuniceerd door de managers. De veranderingen worden binnen twee weken aangenomen door alle medewerkers. Na deze twee weken gaat ook de kwaliteit van de arbeid omhoog.

Tevens kan er worden geconcludeerd dat er voor de organisatie de volgende knelpunten aanwezig zijn: De flexibiliteitsbehoefte en flexibiliteitsvermogen sluit niet op elkaar aan. Het invoeren van veranderingen beïnvloedt de eerste twee weken de kwaliteit van de arbeid op een negatieve manier. Met het invoeren van veranderingen moet er rekening worden gehouden met de wensen van de medewerkers en de veranderingen moeten goed worden



gecommuniceerd. In hoofdstuk zeven 'conclusies en advies' wordt er dieper op de knelpunten ingegaan.

In het volgende hoofdstuk wordt verder in gegaan op de flexibiliteitsbehoefte en flexibiliteitsvermogen van de organisatie door het houden van metingen bij de vier processen.



Hoofdstuk 6 Resultaten metingen

In dit hoofdstuk worden er twee deelvragen beantwoord. Namelijk de vragen, wat de flexibiliteitsbehoefte en flexibiliteitsvermogen van J. van Vliet bloemenexport B.V. zijn. Deze vragen zijn in het voorgaande hoofdstuk beantwoord, maar worden nu met een andere methode beantwoord. Dit omdat er met deze andere methode nieuwe behoeftes en vermogens naar boven kunnen komen en de resultaten uit het voorgaande hoofdstuk kunnen worden gecontroleerd. Zo worden bijvoorbeeld de piek- en daluren zeer duidelijk in kaart gebracht door de metingen. Deze piek- en daluren kunnen worden vergeleken met de piek- en daluren die naar voren zijn gekomen uit de interviews.

Er zijn metingen gehouden om de flexibiliteitsbehoefte en flexibiliteitsvermogen van de organisatie verder in kaart te brengen. De flexibiliteitsbehoefte voor de organisatie wordt duidelijk, door te meten hoeveel de processen te maken hebben met piekuren en daluren en door te kijken wat de invloed is van de afzet op de arbeidsproductiviteit. Er is gemeten bij de processen "binnen melden", "verdelen", "ompakken/inpakken" en "verzend klaarmaken".

6.1 Resultaten metingen

Metingen flexibiliteitsbehoefte

Gedurende de maanden maart en april hebben er twintig metingen plaatsgevonden om de afhankelijkheid van de arbeidsproductiviteit van de afzet en de piekuren en daluren in kaart te brengen bij de processen "binnen melden", "verdelen", "ompakken/inpakken" en "verzend klaarmaken". Er is begonnen met het proces "binnen melden", daarna zijn er metingen uitgevoerd bij het proces "verdelen", hierna was het "ompakken/inpakken" aan de beurt en er is geëindigd bij het proces "verzend klaarmaken".

22

Binnen melden

De metingen bij het proces binnen melden zijn gedaan van woensdag 7 maart 2012 tot en met dinsdag 13 maart 2012, op donderdag 8 maart zijn er geen metingen verricht doordat hier geen gelegenheid voor was in verband met andere verplichtingen. Op woensdag 12 maart 2012 was de hoeveelheid afzet en het aantal ingezette medewerkers echter nagenoeg gelijk. Achteraf is er besloten door het ontbreken van voldoende gegevens voor de maandag om ook op maandag 26 maart nog een keer metingen te verrichten. Er was namelijk op maandag 12 maart maar een halve dag gemeten. De metingen zijn op verschillende dagen in de week verricht om ook het verschil in piek- en daluren per dag in kaart te brengen. Zoals eerder is vermeldt verkoopt en verwerkt J. van Vliet bloemenexport B.V. de meeste bloemen op de maandag en de vrijdag. De twee weken waarbinnen de metingen zijn verricht zijn drukke weken voor J. van Vliet bloemenexport B.V. De reden hiervan is dat dit de weken zijn voor de Engelse Moederdag dat dit jaar op 18 maart viel. De twee weken voor de Engelse Moederdag zijn voor de organisatie nagenoeg altijd de drukste weken van het jaar.

Bij het binnen melden worden de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Scannen binnenkomende partijen
- Stickers gescande partijen (de juiste stickers worden geprint door het scannen)
- Doorsturen karren naar het verdeelproces



De productiviteit van de medewerkers is bij het proces binnen melden afhankelijk van de binnenkomende partijen. Op bepaalde tijdstippen komen er meer partijen binnen dan op andere tijdstippen. Op woensdag 7 maart kwamen er maar 12 karren binnen met 177 blikken en 52 dozen tussen zeven uur en half acht. Hierdoor was de arbeidsproductiviteit van de vier aanwezige medewerkers laag in vergelijking met diezelfde dag tussen acht uur en half 9. Op dat moment waren vijf medewerkers actief bij het proces. Dit komt echter niet doordat de medewerkers langzaam werkten maar doordat er niet meer karren met blikken en dozen waren binnen gebracht om binnen te melden. Hieruit blijkt dat de hoeveelheid werk afhankelijk is van de afzet bij het proces binnen melden. De piekuren bij het proces binnen melden vinden vooral plaats tussen 8 uur en half 11 in de morgen. Van half 10 tot 10 uur in de morgen hebben de medewerkers pauze en zijn ze dus niet productief. Hieronder vindt u het schema met de gemiddelde arbeidsproductiviteit van 7 uur in de ochtend tot 12 uur in de ochtend. In dit schema zijn de piek- en daluren goed zichtbaar.

Tijdsblokken	Karren	Blikken	dozen
700-730	6,6	76,1	25,6
730-800	8,8	96,9	31,1
800-830	8,1	109,5	24,8
830-900	8,4	93,3	67,1
900-930	12,6	158,9	47,4
930-1000			
1000-1030	8,9	133,5	6,7
1030-1100	5,0	70,4	26,8
1100-1130	5,1	43,6	80,5
1130-1200	6,0	56,1	25,8

gemiddelde productiviteit binnen melden maart

23

Uit de meetgegevens blijkt dat het in de vorige alinea beschreven probleem een veel voorkomend feit is bij het proces binnen melden. Dit wordt onderstreept door het verschil tussen de hoogste en de laagste productiviteit cijfer van de dagen dat er gemeten is.

	Karren	Blikken	Dozen	
woensdag	8,5	165,0	43,4	Hoogste
7-mrt	1,8	24,4	4,8	Laagste
Vrijdag	19,0	190,8	102,3	Hoogste
9-mrt	4,2	56,0	7,0	Laagste
maandag	15,5	206,8	71,0	Hoogste
12-mrt	3,5	48,5	7,5	Laagste
Dinsdag	14,7	212,3	112,3	Hoogste
13-mrt	4,7	37,0	12,0	Laagste
maandag	10,3	147,0	177,0	Hoogste
26-mrt	9,0	55,0	8,7	Laagste

Productiviteit per medewerker binnen melden in maart

De cijfers in de tabel hieronder onderstrepen dat de productiviteit van de medewerkers afhankelijk is van het aantal binnen te melden partijen. Wanneer er een hoop karren/fusten binnen komen is de productiviteit van de medewerkers een stuk hoger dan wanneer er



minder binnen komt. Uit de gegevens van J. van Vliet bloemenexport B.V. blijkt dat er bij de organisatie op woensdag 7 maart 8.500 fusten binnenkwamen. Op vrijdag 9 maart waren dit er 16.500, op maandag 12 maart 22.000, op dinsdag 13 maart 13.000 en op maandag 26 maart 11.000. Wanneer dit wordt vergeleken met de gemiddelde arbeidsproductiviteit op die dagen, is te zien dat de hoeveelheid fusten invloed heeft op de arbeidsproductiviteit. Bijna alle keren wordt de arbeidsproductiviteit hoger bij een groter aantal binnenkomende fusten. De arbeidsproductiviteit is op dinsdag 13 maart hoger bij karren en dozen dan op maandag 12 maart hoewel er ruim 9000 fusten minder binnen kwamen. Dit komt doordat er op de maandag met één medewerker meer werd gewerkt dan op de dinsdag.

	karren	Blikken	Dozen	
woensdag	4,9	65,7	19,2	Gemiddelde
7-mrt				arbeidsproductiviteit
Vrijdag	9,0	97,3	48,6	Gemiddelde
9-mrt				arbeidsproductiviteit
Maandag	10,1	132,5	39,7	Gemiddelde
12-mrt				arbeidsproductiviteit
Dinsdag	10,3	119,7	54,7	Gemiddelde
13-mrt				arbeidsproductiviteit
Maandag	9,8	99,3	69,6	Gemiddelde
26-mrt				arbeidsproductiviteit

Gemiddelde productiviteit per medewerker binnen melden in maart

Verdelen

De metingen bij het proces verdelen zijn verricht op de volgende dagen: woensdag 14 maart, vrijdag 16 maart, maandag 19 maart en dinsdag 20 maart. Het proces verdelen bestaat maar uit één activiteit. Bij dit proces worden de binnengebrachte bloemen vanuit het proces binnen melden verdeeld over de verschillende afdelingen.

Bij het proces verdelen werken meestal 4 medewerkers. Op maandag 19 en dinsdag 20 maart is er echter voor gekozen om van zeven tot acht uur met 1 medewerker minder te werken omdat er in dat uur minder arbeid bij het proces valt te verrichten. Het proces is afhankelijk van de aanvoer van het proces binnen melden. Wanneer er geen partijen binnen worden gemeld zijn er ook geen bloemen die verdeeld kunnen worden. Wanneer er bij het proces met te veel medewerkers wordt gewerkt zijn er eerder momenten waarbij er geen bloemen te verdelen zijn. Door het grote aantal medewerkers zijn de bloemen eerder verdeeld en ontstaan er momenten waarbij de medewerkers niets te doen hebben. Gevolg hiervan is dat de arbeidsproductiviteit daalt. Wanneer er een moment zoals hiervoor beschreven plaatsvindt, besluiten slechts één of twee van de medewerkers te helpen bij een andere afdeling. De overige medewerkers kiezen er dan echter voor om helemaal niets te doen.

Wanneer er gekeken wordt naar de gemiddelde arbeidsproductiviteit per dag van de medewerkers over de karren blikken en dozen per half uur bij het proces 'verdelen', valt het op dat er weinig grote verschillen zijn per dag. Wanneer de gemiddelden van alle dagen worden genomen met een afwijkingspercentage van 20%, blijkt dat alleen dat de



arbeidsproductiviteit bij het verdelen van de dozen op maandag 19 maart afwijkt. De productiviteit van het verdelen van de dozen op deze dag is 30% meer dan het gemiddelde, het reeds genoemde afwijkingspercentage van 20%. Wanneer dit wordt vergeleken met de afdeling binnen melden dan is er te zien dat er van de 15 gemiddelden er maar 3 drie binnen de 20% afwijking vallen en 12 gemiddelden buiten dit percentage.

	karren	Blikken	Dozen
gem. wo 14 maart	5,19	77,19	15,69
gem. vrij 16 maart	6,12	83,77	21,75
gem. ma 19 maart	6,47	61,90	25,70
gem. di 20 maart	5,76	69,48	18,94

Gemiddeld productiviteit per half uur medewerkers verdelen maart

Hierboven staat de gemiddelde arbeidsproductiviteit vermeld, voor de vier dagen dat er gemeten is. Wanneer er naar de verschillen op een dag wordt gekeken, is er te zien dat de verschillen groter zijn dan de onderlinge gemiddeldes van de vier dagen. Dit kan worden verklaard door dat de afdeling erg afhankelijk is van de afdeling binnen melden, zoals eerder in dit hoofdstuk is vermeld. Wanneer er op die afdeling geen partijen worden binnen gemeld valt er ook niets te verdelen.

Tussen half 8 en half 9 is vaak een moment dat er minder verdeelt wordt op de afdeling. Dit komt niet doordat er op dat moment geen bloemen binnen worden gemeld maar doordat rond deze tijd er altijd koffie wordt gehaald en genuttigd. Hierdoor zijn de medewerkers rond deze tijd 10 á 15 minuten niet productief. Er is bij het proces verdelen geen hele duidelijke piek zichtbaar. Tussen 9 uur en half 12 in de ochtend is er echter sprake van een kleine piek waarin er weinig tot geen momenten zijn dat de medewerkers niets te doen hebben.

Ompakken/inpakken

Bij het proces ompakken/inpakken is er op de volgende dagen gemeten: woensdag 21 maart, vrijdag 23 maart, maandag 26 maart en dinsdag 27 maart.

Bij het proces zijn meestal drie medewerkers aanwezig. Van de vier gemeten dagen was dit alleen niet op dinsdag 27 maart het geval. Op deze dag waren er twee medewerkers aanwezig. Dit had een positieve invloed op de arbeidsproductiviteit van de medewerkers. Zoals eerder is aangegeven zijn de maandag en vrijdag het drukste voor J. van Vliet bloemenexport B.V. Dit blijkt uit de cijfers die het aantal verwerkte fusten op een bepaalde dag weergeven. Woensdag 21 maart waren dit er 7.116, vrijdag 23 maart 11.353, maandag 26 maart 8.572 en dinsdag 27 maart 7.183.

De gemiddelde productiviteit van de medewerkers is afhankelijk van de medewerkers die aanwezig zijn bij het proces. Op maandag 26 maart was er een medewerker actief bij het proces die er pas voor de tweede keer stond. Dit was duidelijk te zien aan zijn werktempo en is ook te zien in de tabel hieronder op de volgende pagina. Hierin staat de gemiddelde arbeidsproductiviteit per half uur van de vier dagen dat er gemeten is weergegeven.



Ompakken	blikken	dozen
gem. wo 21 maart	31,84	46,15
gem. vrij 23 maart	37,02	56,06
gem. ma 26 maart	34,59	49,65
gem. di 27 maart	34,13	54,54

productiviteit per medewerker per halfuur

inpakken	blikken	dozen
gem. wo 21 maart		31,58
gem. vrij 23 maart		32,89
gem. ma 26 maart		29,14
gem. di 27 maart		32,36

productiviteit per medewerker per halfuur

Uit de bovenstaande tabellen is af te lezen dat de gemiddelde arbeidsproductiviteit per medewerker afhankelijk is van de totaal te verwerken fusten per dag. Wanneer er meer fusten moeten worden verwerkt, wordt er ook harder gewerkt bij het proces inpakken/ompakken. Der is flexibiliteitsbehoefte bij het proces inpakken/ompakken omdat de hoeveelheid werk afhankelijk is van de afzet. Ook is er bij het proces sprake van een piek tussen 10 uur in de ochtend en 1 uur in de middag.

Verzend klaarmaken

Bij het proces verzend klaar maken is op de volgende dagen gemeten: Maandag 23 april, dinsdag 24 april, woensdag 25 april, donderdag 26 april en vrijdag 27 april. Bij het proces verzend klaarmaken komen de dozen en blikken op twee manieren binnen. Ten eerste komen er dozen via het proces ompakken/inpakken via de lopende band binnen. Ten tweede worden er blikken en dozen direct vanaf het proces verdelen naar het proces verzend klaarmaken toe gebracht.

Bij het proces verzend klaarmaken is er per dag een verschillend aantal medewerkers aanwezig. Er is een vaste kern van zes medewerkers die standaard bij het proces actief zijn. De vaste kern medewerkers beschikken allen over een tijdelijk of vast 40-uren contract. Naast deze vaste kern zijn er meerdere oproepkrachten en uitzendkrachten die bij het proces werken. Hierdoor is het verschil in ingezette arbeidsuren per dag groot. Dit is te zien in het onderstaande schema:

Dagen:	maandag	Dinsdag	Woensdag	donderdag	vrijdag
Uren:	102	85,5	67	66	104

Ondanks dat het grote verschil in ingezette arbeidsuren per dag was de productiviteit van de medewerkers per half uur bij het proces redelijk constant. Alleen op vrijdag 27 april is de gemiddelde arbeidsproductiviteit per half uur een stuk hoger dan op de andere dagen. Het totaal aantal verwerkte fusten was op deze dag echter ook een stuk hoger dan op de andere dagen. De aantallen verwerkte fusten waren op maandag 23 april 7.444 , dinsdag 24 april 7.380, woensdag 25 april 4.272, donderdag 26 april 5.432 en op vrijdag 27 april 12.704.



	Karren	Pallets	Blikken	dozen
gem. ma 23 april	0,65	0,45	17,80	18,70
gem. di 24 april	0,80	0,70	16,10	27,10
gem. wo 25 april	0,55	0,45	14,70	17,20
gem. do 26 april	0,50	0,70	14,20	26,95
gem. vrij 27 april	0,90	0,85	26,55	34,55

productiviteit per medewerker per halfuur verzend klaarmaken

Er is tussen 12 uur en 3 uur in de middag duidelijk sprake van een piek bij het proces verzend klaarmaken. Tijdens deze drie uur wordt ongeveer 75% van alle fusten door de medewerkers verwerkt.

6.2 Conclusies metingen

Aan de hand van de gehouden metingen bij de processen binnen melden, verdelen, inpakken/ompakken en verzend klaarmaken kan het volgende worden geconcludeerd met betrekking tot de flexibiliteitsbehoefte van de vier processen.

Binnen melden

De hoeveelheid werk bij het proces binnen melden is afhankelijk van de afzet. Hoe meer fusten er binnenkomen hoe meer werk er is bij het proces en hoe hoger de arbeidsproductiviteit van de medewerkers is. De arbeidsproductiviteit stijgt ook wanneer er een medewerker minder word ingezet. Bij het proces vindt er van 8 uur in de ochtend tot half 11 in de ochtend een piek plaats.

Verdelen

Bij het proces verdelen wordt er in kleine mate gedaan aan werktijdflexibilisering. Bij het proces beginnen één of twee medewerkers om 7 uur en twee of drie medewerkers beginnen om 8 uur. Bij het proces verdelen kiezen sommige medewerkers er ook voor om bij een ander proces te gaan helpen wanneer er op een bepaald moment even geen werk is. De hoeveelheid werk is afhankelijk van het voorgaande proces binnen melden. Wanneer het bij dat proces druk is wordt het vanzelf ook druk bij het proces verdelen. Toch is de arbeidsproductiviteit van de medewerkers bij het proces redelijk stabiel. Dit komt doordat het verdelen langzamer gaat dan het binnen melden. Hierdoor wordt er een buffer opgebouwd van karren die nog gedaan moeten worden. Hierdoor kan er wanneer er geen karren worden binnen gemeld toch nog worden verdeeld. Er kan hierdoor worden geconcludeerd dat de hoeveelheid afzet minder invloed heeft op het proces verdelen dan op het proces binnen melden. Bij het proces verdelen is sprake van een kleine piek tussen 9 uur en half 12 in de ochtend. Dit is een gevolg van de piek bij het proces binnen melden waar het proces verdelen afhankelijk van is.

Ompakken/inpakken

Het proces ompakken/inpakken wordt positief beïnvloed wanneer er minder medewerkers aanwezig zijn. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er behoefte is aan flexibiliteit bij het proces doordat de hoeveelheid werk afhankelijk is van de afzet. Door het geringe aantal medewerkers bij het proces (twee of drie) is de invloed van een minder snelle medewerker, op de productiviteit, erg groot. Op basis van de meetresultaten kan er geconcludeerd worden dat er bij het proces ompakken/inpakken sprake is van een piek tussen 10 uur in de ochtend en 1 uur in de middag.

**Verzend klaarmaken**

Het verzend klaarmaken is het laatste proces binnen de organisatie. Hierdoor is het ook logisch dat de piekuren als laatst zijn. De piekuren van het proces zijn tussen 12 uur en 3 uur in de middag. Tijdens deze drie uren wordt ongeveer 75% van alle fusten verwerkt door de medewerkers. Uit de meetgegevens blijkt dat de afzet invloed heeft op de productiviteit van de medewerkers. Wanneer de afzet een stuk hoger is, is de productiviteit van de medewerkers ook een stuk hoger.

De flexibiliteitsbehoefte van de organisatie komt voort uit piek- en daluren en de hoeveelheid werk die afhankelijk is van de afzet. De flexibiliteitsvermogen van de organisatie bestaat alleen bij het proces verdelen uit deels ingevoerde werktijdflexibilisering. Bij alle processen in de productiviteit hoger wanneer er minder medewerkers aanwezig zijn, of wanneer er meer werk is voor hetzelfde aantal medewerkers. Met behulp van de resultaten en getrokken conclusies uit de gehouden metingen zullen er in het volgende hoofdstuk algemene conclusies worden getrokken en tevens advies worden gegeven aan J. van Vliet bloemenexport B.V.



Hoofdstuk 7 Conclusies en advies

7.1 Aanleiding conclusies

Aan de hand van de onderzoeken die uitgevoerd zijn, zullen in dit hoofdstuk de conclusies uit de eerdere hoofdstukken worden samengevat en op basis van deze conclusies zal er advies worden gegeven aan J. van Vliet bloemenexport B.V. Ook zal er antwoord worden gegeven op de geformuleerde centrale probleemstelling: 'Wat zijn de mogelijkheden om de medewerkers van J. van Vliet bloemenexport B.V. zo flexibel mogelijk in te zetten bij de processen "binnen melden", "verdelen", "ompakken/inpakken" en "verzenden klaarmaken" ?'

De flexibilitateitsbehoefte en flexibilitateitsvermogen van de organisatie hebben in combinatie met de flexibiliseringsvormen als basis gediend tijdens de uitgevoerde onderzoeken. Deze punten zijn gekozen op basis van het theoretische kader wat is beschreven in hoofdstuk drie.

7.2 Flexibilitateitsbehoefte

De flexibilitateitsbehoefte van J. van Vliet bloemenexport B.V. komt voort uit de volgende punten.

- Complexiteit van de taak(medewerkers met bepaalde functieprofielen lastig te vervangen)
- Vraag gestuurde productie(hoeveelheid werk afhankelijk van de afzet)
- Onvoorspelbaarheid afzet (afzet is wisselend)
- Pieken (piek uren verschillen per proces)

29

Complexiteit van de taak

Binnen de organisatie zijn bepaalde functieprofielen aanwezig die lastig zijn te vervangen. Wanneer een medewerker, met veel productkennis en/of die de kwaliteit van het proces bewaakt (bijvoorbeeld kwaliteitscontroleur) afwezig is, is het onduidelijk wie zijn taken over moet nemen. Op de dag zelf wordt door de manager van de box, in overleg met de andere managers, besloten wie de taken van deze medewerker overneemt. Meestal neemt één van de managers de taken over van de afwezige. De reden dat een manager deze taken overneemt is omdat er weinig medewerkers beschikbaar zijn met voldoende productkennis. Naast het feit dat er weinig medewerkers beschikbaar zijn met voldoende productkennis, zijn er ook weinig medewerkers die zich bezig houden met de kwaliteit van het proces. Wanneer een proces goed moet verlopen is het slim om een medewerker de kwaliteit die voorkomt uit het proces te laten controleren.

Vraag gestuurde productie

De hoeveelheid werk binnen J. van Vliet bloemenexport B.V. is afhankelijk van de vraag en van de afzet. In bepaalde tijden van het jaar is er veel vraag naar bloemen (internationale Moederdagen, Valentijn, Russische vrouwendag en dergelijke) en op bepaalde tijden in het jaar is er bijna geen vraag naar bloemen (denk hierbij aan sneeuwval, ijzel en zomervakantie). Dit heeft grote invloed op de hoeveelheid werk dat uit gevoerd moet worden binnen J. van Vliet bloemenexport B.V. Wanneer er rond Valentijn drie keer zoveel bloemen worden afgenomen als op een normale dag, dan is de hoeveelheid werk dat gedaan moet worden ook meer als op een normale dag. Hierdoor is er behoefte aan een grotere



hoeveelheid medewerkers om de hoeveelheid bloemen te verwerken. Wanneer er echter sneeuw ligt en de bloemen lastig van A naar B getransporteerd kunnen worden, zal de vraag naar bloemen afnemen en hierdoor heeft de organisatie ook minder medewerkers nodig om het geringe aantal bloemen te verwerken.

Onvoorspelbaarheid afzet

Binnen de organisatie is bekend dat er in bepaalde tijden van het jaar er veel vraag is naar bloemen (internationale Moederdagen, Valentijn, Russische vrouwendag en dergelijke) en dat op bepaalde tijden in het jaar er bijna geen vraag naar bloemen is (sneeuwval, ijzel, zomervakantie). De afzet is voor de organisatie per week verschillend. Wanneer er in de ene week op een maandag een bepaalde hoeveelheid bloemen wordt afgenomen, hoeft dat niet te betekenen dat deze hoeveelheid ook een week later wordt afgenomen. De hoeveelheid kan dus iedere week totaal verschillend zijn. Wanneer we de afzet op een bepaalde dag vergelijken met een jaar ervoor is ook hier geen lijn te ontdekken (J. van Vliet bloemenexport B.V., 2012). De reden hiervoor is, dat in de sierteeltbranche de afzet mede afhankelijk is van externe factoren zoals de weersomstandigheden en de koopkracht in verschillende landen.

Piekuren

Een ander punt waardoor J. van Vliet bloemenexport B.V. behoefte heeft aan flexibiliteit is doordat er bij de processen sprake is van duidelijke piekuren. De piekuren van de vier processen vinden over de gehele dag op verschillende tijden per proces plaats. Wanneer de resultaten uit de interviews en metingen worden gecombineerd zijn dit de piekuren bij de processen:

- Binnen melden: 8 uur tot half 11
- Verdelen: 9 uur tot half 12
- Inpakken/ompakken: 10 uur tot 13 uur
- Verzend klaarmaken: 12 uur tot 15 uur

30

7.3 Flexibiliteitsvermogen

Het huidige flexibiliteitsvermogen is vooral gebaseerd op contractflexibilisering voor J. van Vliet bloemenexport B.V. De organisatie maakt gebruik van de volgende contracten:

- 36 vaste arbeidsovereenkomsten
- 24 oproepkrachten
- 10 tijdelijke arbeidscontracten

Naast deze medewerkers zijn er ook nog 0 tot 35 uitzendkrachten beschikbaar voor de organisatie.

De 10 werknemers met een tijdelijk contracten, de 24 oproepkrachten en de wisselende hoeveelheid uitzendkrachten zijn er allen opgericht om er voor te zorgen dat de organisatie minder last heeft van de onvoorspelbaarheid van de afzet. Wanneer de box manager drukte op een donderdag en een drukke vrijdag verwacht, kan hij hier op inspelen door het inzetten van medewerkers met oproepcontracten of door het inzetten van uitzendkrachten.

Naast contractflexibilisering wordt er binnen de organisatie in beperkte mate gebruik gemaakt van glijdende werktijden. Hiermee wordt bedoeld dat er bij een proces aan het



begin en aan het eind van de dag minder personeel aanwezig hoeft te zijn. Bij het proces verdelen wordt dit in beperkte mate toegepast. Een aantal medewerkers beginnen om 7 uur en een aantal medewerkers beginnen om 8 uur. Wanneer dit verder ingevoerd zou worden zou dit er voor zorgen dat medewerkers hun werk zouden kunnen combineren met hun zorgtaken (naar school brengen/afhalen kinderen) en dit zou van J. van Vliet bloemenexport B.V. een aantrekkelijkere werkgever maken. Tevens zou de organisatie hierdoor op arbeidskosten kunnen besparen.

7.4 Knelpunten

De flexibiliteitsbehoefte en het flexibiliteitsvermogen van de organisatie sluiten in de huidige situatie niet op elkaar aan. De flexibiliteitsbehoefte van de organisatie is structureel groter dan het flexibiliteitsvermogen van de organisatie.

De organisatie heeft behoefte aan flexibiliteit op basis van de volgende punten:

- Complexiteit van de taak(medewerkers met functieprofielen lastig te vervangen)
- Vraag gestuurde productie(hoeveelheid werk afhankelijk van de afzet)
- Onvoorspelbaarheid afzet (afzet is zelden hetzelfde als week ervoor)
- Piekuren (bij de processen vindt op andere tijden een piek plaats)

Het flexibiliteitsvermogen van de organisatie bestaat op dit moment vooral uit contractflexibilisering. Door middel van contractflexibilisering kan er worden ingespeeld op de vraag gestuurde productie en de onvoorspelbaarheid van de afzet binnen de organisatie. Er wordt totaal niet ingespeeld op de piekuren binnen de organisatie en op de complexiteit van de verschillende taken. Hierdoor is de flexibiliteitsbehoefte en het flexibiliteitsvermogen binnen de organisatie niet in balans en niet op elkaar afgestemd.

31

Bij het inzetten van de verschillende middelen om het flexibiliteitsvermogen en de flexibiliteitsbehoefte op elkaar af te stemmen, moet er rekening worden gehouden met de wensen van de medewerkers en de manier van communicatie. Op basis van de gehouden interviews is het echter te verwachten dat dit geen probleem zal zijn voor de organisatie. Ook moet de relatie tussen diverse flexibiliteitsmaatregelen en de kwaliteit van de arbeid in acht worden genomen bij de verschillende opties. Dit is noodzakelijk omdat er dan een juiste afweging kan worden gemaakt tussen de belangen van de organisatie, de gekozen flexibiliteitsvormen en de gevolgen hiervan voor de medewerkers.

7.5 Van conclusies naar advies

Het flexibiliteitsvermogen van J. van Vliet bloemenexport B.V. is door de hoeveelheid uitzendkrachten alleen gericht op het inspelen op de onvoorspelbaarheid van de afzet. Uit de meetgegevens blijkt echter dat de hoeveelheid uitzendkrachten ook nog niet voldoende is. Het flexibiliteitsvermogen houdt geen rekening met de piekuren binnen de processen en de complexiteit van verschillende taken terwijl hier wel behoefte aan is.

7.5.1 Van flexibiliteitsbehoefte naar flexibiliteitsvermogen

Zoals uit het onderzoek naar voren is gekomen, sluiten de flexibiliteitsbehoefte en flexibiliteitsvermogen niet op elkaar aan. Het flexibiliteitsvermogen van de organisatie houdt geen of te weinig rekening met de onvoorspelbaarheid van de afzet, de vraag gestuurde productie, de complexiteit van verschillende taken en de piekuren bij sommige processen.



Volgens het FLIPO-model zijn er de volgende flexibiliseringvormen om het flexibiliteitsvermogen van organisaties te vergroten (TNO, 2002):

- ad-hoc flexibilisering
- contractflexibilisering
- werktijdflexibilisering
- functionele flexibilisering
- locatieflexibilisering

De flexibiliteitsvermogen van J. van Vliet bloemenexport B.V. kan worden afgestemd op de flexibiliteitsbehoefte door gebruik te maken van de vijf eerder beschreven flexibiliseringvormen. Door middel van functionele flexibilisering in de vorm van horizontale multi-inzetbaarheid, kan er naast het overnemen van werkzaamheden van medewerkers met bepaalde functieprofielen die tijdelijk afwezig zijn, ook mee worden bewogen met de pieken. Een deel van de medewerkers werkt bij de processen waar op dat moment, gezien de doorstroming van de bloemen, het meeste behoefte aan is. Wanneer de processen verdelen en inpakken/ompakken het rustig hebben, zullen er extra medewerkers worden ingezet bij het proces binnen melden waardoor de bloemen sneller kunnen doorstromen naar de processen verdelen en inpakken/ompakken. Hierna zal het waarschijnlijk druk worden bij het proces verdelen waardoor een deel van de medewerkers deze afdeling zullen ondersteunen.

Horizontale multi-inzetbaarheid speelt dus in op de flexibiliteitsbehoefte van de organisatie door pieken binnen de processen af te vlakken en door er voor te zorgen dat er geen medewerkers met functieprofielen zijn die lastig zijn te vervangen bij afwezigheid. Om er voor te zorgen dat alle medewerkers goed zijn te vervangen, zullen de te nemen stappen ook in het beleid moeten worden vastgelegd. De organisatie dient op papier te hebben staan welke medewerkers met bepaalde functieprofielen kunnen worden vervangen bij hun afwezigheid. Hierdoor is er een vast plan beschikbaar en kan dit plan, indien nodig, in werking worden gezet. Dit opgestelde plan moet echter ook aan de medewerkers bekend worden gemaakt. Hierdoor weet iedereen waar hij of zij aan toe is wanneer een in het beleid vastgelegde situatie zich voordoet. Deze methode heeft echter wel nadelen. Niet alle medewerkers willen op meerdere plekken inzetbaar zijn maar hebben liever alleen hun eigen taak. Wanneer een medewerker dit echt niet wil heeft het geen nut om het te verplichten. Dit zou alleen maar ten gevolge hebben dat de medewerker zijn motivatie verliest en daardoor minder productief zal zijn. Uiteraard is het wel raadzaam om, op positieve wijze, de voordelen bij de betreffende medewerkers over te brengen. De één heeft soms meer tijd nodig om zich aan te passen aan veranderingen op de werkvloer dan de ander, maar iedere medewerker zal zich uiteindelijk toch moeten aanpassen. Een inzetbaarheidsmatrix kan handig zijn om in kaart te brengen, bij welke processen de verschillende medewerkers ingezet kunnen worden.

Het invoeren van horizontale multi-inzetbaarheid zorgt voor langere inwerktijden. Dit is echter een investering voor de toekomst en zal zich uiteindelijk terug betalen. Bij het inwerken van nieuwe medewerkers moet er voor worden gezorgd dat de medewerkers bij alle vier de processen aan de slag kunnen. Hieronder is een overzicht weergegeven van de toepassingen en effecten van horizontale multi-inzetbaarheid:

– multi-inzetbaarheid horizontaal	– opvangen van variaties in het werk, waarvoor gelijke kwalificaties nodig zijn en bij relatief hoge taakcomplexiteit – dit kunnen variaties in de tijd zijn, maar ook gedurende de dag (werknemers bewegen mee met het product): pieken en dalen vlakken af – opvangen van afwezigheid van collega's	– onder bepaalde omstandigheden mogelijkheid tot leren tijdens het werk	– lagere kosten voor verzuim door fysieke belasting – kostenbesparing door vermijden overcapaciteit – kortere levertijden mogelijk – langere inwerktijden – mogelijk verlies van voldoende specialisten	– vergroot kans op behoud van werk in toekomst – niet iedereen wil meer verantwoordelijkheden – kan fysieke belasting verminderen
Vormen van flexibiliteit	Toepassing vanuit het organisatieperspectief	Toepassing vanuit het werknemersperspectief	Effecten voor de organisatie	Effecten voor de werknemers



Tijdens de interviews gaf Ramazan Yoney aan dat hij het liefst een aantal medewerkers alleen ter beschikking had ten tijde van een piek. Wanneer J. van Vliet bloemenexport B.V. een externe arbeidspool opricht is dit mogelijk. Er zijn bij Flora Holland Naaldwijk (de bloemenveiling waarin de box van J. van Vliet gevestigd is) veel medewerkers die om 5 of 6 uur in de ochtend beginnen en om 10 of 11 uur klaar zijn. Uit een interview met Rick Bakker (een medewerker van een uitzendbureau genaamd Olympia, dat veel medewerkers op de veiling heeft werken) is gebleken dat er meerdere medewerkers zijn die na hun werk op de veiling nog een aantal uren willen werken maar dit niet bij de veiling kunnen doen. Deze medewerkers hebben ervaring met het werken met bloemen en kunnen prima ingezet worden om een groot deel van de piekuren bij J. van Vliet bloemenexport B.V. op te vangen. Deze manier van werken kan vooral van belang zijn op de drukke dagen in de week zoals de maandag en de vrijdag. Wanneer er met het uitzendbureau wordt afgesproken dat zoveel mogelijk dezelfde medewerkers worden uitgezonden zal dit de kwaliteit van de medewerkers bevorderen.

De hierboven beschreven maatregel is een vorm van contractflexibilisering. Het gaat namelijk om een externe arbeidspool. Dit is een pool van medewerkers die bij twee of meer werkgevers werken op ongeveer hetzelfde vakgebied. Onderstaand is een overzicht weergegeven van de toepassingen en effecten van een externe arbeidspool:

– arbeidspools (extern, meerdere bedrijven)	– inzet van gekwalificeerde werknemers bij voorspelbaar patroon in volume-fluctuaties – samenwerking met andere bedrijven in behoud van gekwalificeerd personeel	– variatie in werkomgeving	– lagere kosten arbeid en efficiency, gecombineerd met kwaliteit – kosten voor samenwerking en communicatie (met medewerkers arbeidspool en andere bedrijven – investering in voortbestaan van de pool	– langere contracten mogelijk dan bij tijdelijk/seizoenswerk – meer kwalificeringsmogelijkheden dan bij tijdelijk werk – mensen werken altijd in piekdruk; kans op fysieke belasting en werkdruk
Vormen van flexibiliteit	Toepassing vanuit het organisatieperspectief	Toepassing vanuit het werknemersperspectief	Effecten voor de organisatie	Effecten voor de werknemers

Een andere flexibiliseringsvorm die J. van Vliet bloemenexport B.V. verder moet uitbreiden is werktijdflexibilisering. Het proces 'verdelen' werkt al met glijdende werktijden doordat er medewerkers op verschillende tijden beginnen bij het proces. Wanneer dit ook bij de andere processen wordt gedaan kan er bespaard worden op arbeidskosten door de organisatie. Wanneer er wordt ingevoerd dat er twee tijden zijn waarop de medewerkers beginnen en twee tijden zijn waarop de medewerkers eindigen, worden de werkdagen van de medewerkers korter. Wanneer een medewerker op de eerste tijd moet beginnen mag hij ook met de eerste tijd naar huis. Hierdoor ontstaan er een soort vroege en late diensten. Dit heeft tot gevolg dat de tijden waarop gewerkt wordt nog steeds even lang zijn maar dat er minder arbeidsuren ingezet hoeven worden dan wanneer iedereen de gehele dag werkt. Een gevolg van deze maatregel zal zijn dat er uiteindelijk minder 40 uren contracten nodig zijn en meer 36 uren contracten. Voor deze flexibiliseringsvorm zal een methode moeten worden ontwikkeld om het op de juiste manier in te voeren. Hieronder is een overzicht weergegeven van de toepassingen en effecten van glijdende werktijden.

– glijdende werktijden	– verlenging bedrijfstijden (werkdag), waarbij aan begin en eind van de dag minder personeel aanwezig hoeft te zijn	– mogelijkheid tot combineren met zorgtaken (halen/brengen kinderen) – vermijden van files	– aantrekkelijke werkgever	– mogelijkheid tot combineren met zorgtaken
Vormen van flexibiliteit	Toepassing vanuit het organisatieperspectief	Toepassing vanuit het werknemersperspectief	Effecten voor de organisatie	Effecten voor de werknemers



7.5.2 Knelpunten en randvoorwaarden

De medewerkers van J. van Vliet bloemenexport B.V. moeten op de juiste manier benaderd worden om er voor te zorgen dat de flexibilisering een succes wordt. Het is van belang om er voor te zorgen dat de medewerkers het belang van de te nemen maatregelen inzien en ook bereid zijn hier in mee te gaan. De geschiedenis leert dat de managers dit op de juiste manier kunnen overbrengen op de medewerkers. De managers dienen echter wel voldoende tijd te krijgen om de medewerkers te kunnen overtuigen van de noodzaak. De eerste twee weken zullen er extra medewerkers ingezet moeten worden om er voor te zorgen dat de genomen maatregelen de kwaliteit van de arbeid niet te veel negatief beïnvloeden. Een ander punt is het feit dat er een groot aantal medewerkers op de juiste manier moeten worden ingewerkt bij alle processen. Dit vergt veel tijd van verschillende medewerkers en brengt hierdoor een (tijdelijke) stijging van de kosten. Daarnaast mag de periode dat de medewerkers worden ingewerkt, geen negatieve invloed hebben op de kwaliteit van de arbeid. Om dit te bewerkstelligen zal er voor het inwerktraject van de medewerkers een plan moeten worden opgesteld door de managers. Een ander knelpunt voor de organisatie is het punt of de medewerkers bereid zijn om in de toekomst mee te werken met de aanpassing van hun contract waardoor ze maximaal vier uur minder in de week mogen werken.

7.6 Conclusies en advies

Horizontale multi-inzetbaarheid

Door er voor te zorgen dat de medewerkers horizontaal multi-inzetbaar zijn, worden er twee flexibiliteitsbehoeftes vervuld. Binnen de organisatie zullen er minder medewerkers zijn met functieprofielen die lastig te vervangen zijn. En de piekuren binnen de organisatie zullen ook worden afgevlakt doordat de medewerkers niet meer alleen op één proces zullen werken maar met de bloemen mee zullen bewegen. Met andere woorden, de medewerkers zullen werken bij de processen waar het op dat moment druk is. Om horizontale multi-inzetbaarheid te creëren zal er geïnvesteerd moeten worden in langere inwerktijden. Het is handig om een inzetbaarheidsmatrix te maken waardoor inzichtelijk wordt welke medewerkers bij welke processen kunnen werken. Wanneer de medewerkers worden ingewerkt om inzetbaar te zijn bij alle processen is het verstandig om bij het begin te beginnen. Wanneer de medewerkers de route afleggen die de bloemen ook afleggen zullen ze de samenhang en belang van de processen beter begrijpen. De medewerkers zullen aan twee dagen inwerktijd per functie genoeg hebben om de functie onder de knie te krijgen.

Externe arbeidspool

Door het creëren van een externe arbeidspool zal de organisatie minder last hebben van piekuren. De uitzendkrachten uit de arbeidspool hoeven alleen ingezet te worden op dagen dat het echt nodig is en werken alleen tijdens de piekuren. De uitzendkrachten hebben ervaring met het soort werk doordat ze al op de veiling werken en dit zorgt ervoor dat er maar een korte inwerktijd nodig is voor deze uitzendkrachten. Omdat de uitzendkrachten ongeveer van 11 uur in de ochtend tot en met 3 uur in de middag werken, zullen ze vooral bij de processen inpakken/ompakken en verzend klaarmaken werken. Dit komt omdat er in die tijd bij die processen een piek heerst. De uitzendkrachten uit de externe arbeidspool zullen meestal op de maandag en de vrijdag werken in verband met de drukte die heerst op die dagen. Het opstellen van een externe arbeidspool kan in samenwerking met een



uitzendbureau dat het grootste gedeelte van het werk op zich neemt. Wanneer er bijvoorbeeld samen wordt gewerkt met het uitzend bureau Olympia, zal het uitzendbureau de arbeidspool samenstellen aan de hand van de wensen van J. van Vliet bloemenexport B.V. De organisatie kan uiteindelijk de door het uitzendbureau voorgestelde medewerkers en begin- en eindtijden goedkeuren.

Glijdende werktijden

Door het instellen van twee begin- en eindtijden kan er worden bespaard op arbeidskosten en hoeven de medewerkers minder lange dagen te werken. De duur van de arbeidsdag zal even lang blijven maar aan het begin en eind van de dag zullen er minder medewerkers aanwezig zijn. Door het instellen van deze glijdende werktijden wordt J. van Vliet bloemenexport een aantrekkelijkere werkgever. De voorbeelden van glijdende werktijden zijn vastgesteld op basis van de piek- en daluren en de wenselijkheid voor de organisatie en de medewerkers. Bij de processen kunnen op basis van de gemiddelde hoeveelheid werk op bepaalde tijden de volgende werktijden worden ingesteld voor de vaste medewerkers (tijden zijn vastgesteld op basis van een 40-uren contract):

Binnen melden

Maandag: twee medewerkers van 7 uur tot half 5 en twee medewerkers van 8 uur tot half 6
Dinsdag: twee medewerkers van 7 uur tot 2 uur en twee medewerkers van 8 tot 3 uur
Woensdag: twee medewerkers van 7 uur tot 2 uur en twee medewerkers van 8 tot 3 uur
Donderdag twee medewerkers van 7 uur tot 2 uur en twee medewerkers van 8 tot 3 uur
Vrijdag: twee medewerkers van 7 uur tot half 5 en twee medewerkers van 8 uur tot half 6

Verdelen

Maandag: twee medewerkers van 7 uur tot half 5 en twee medewerkers van half 9 tot 6 uur
Dinsdag: twee medewerkers van 7 uur tot 2 uur en twee medewerkers van half 9 tot half 4
Woensdag: twee medewerkers van 7 uur tot 2 uur en twee medewerkers van half 9 tot half 4
Donderdag twee medewerkers van 7 uur tot 2 uur en twee medewerkers van half 9 tot half 4
Vrijdag: twee medewerkers van 7 uur tot 2 uur en twee medewerkers van half 9 tot half 4

Inpakken

Maandag: één medewerkers van half 8 tot 5 uur en twee medewerkers van half 9 tot 6 uur
Dinsdag: één medewerkers van half 8 tot half 3 en twee medewerkers van half 9 tot half 4
Woensdag: één medewerkers van half 8 tot half 3 en twee medewerkers van half 9 tot half 4
Donderdag: één medewerkers van half 8 tot half 3 en twee medewerkers van half 9 tot half 4
Vrijdag: één medewerkers van half 8 tot 5 uur en twee medewerkers van half 9 tot 6 uur

Verzend klaarmaken

Maandag: drie medewerkers van 8 uur tot half 6 en drie medewerkers van 9 uur tot half 7
Dinsdag: drie medewerkers van 8 uur tot 3 uur en drie medewerkers van 10 tot 5 uur
Woensdag: drie medewerkers van 8 uur tot 3 uur en drie medewerkers van 10 tot 5 uur
Donderdag drie medewerkers van 8 uur tot 3 uur en drie medewerkers van 10 tot 5 uur
Vrijdag: drie medewerkers van 8 uur tot half 6 en drie medewerkers van 8 uur tot half 6

Wanneer medewerkers over een 38 uren of 36 uren contract beschikken, gaat er per dag een bepaalde tijd vanaf om tot het aantal contract uren te komen. Wanneer een medewerker 38 uur werkt in de week zal hij op de dinsdag, woensdag en donderdag een half uur of uur minder werken dan de vastgestelde tijden voor die dagen bij een 40 uren contract. Het is uiteindelijk ook het doel om op arbeidskosten te besparen door meer 36 uren contracten in te



voeren in plaats van 40 uren contracten. Wanneer de nieuwe tijden zijn ingevoerd zal uiteindelijk blijken op welke dagen medewerkers eerder klaar zijn dan dat er gepland was. Op basis van dit gegeven kunnen de roosters dan worden aangepast.

Het proces verzend klaarmaken zal in hoeverre noodzakelijk moeten worden aangevuld met uitzendkrachten, oproepkrachten en uitzendkrachten uit de externe arbeidspool. Het effect van de glijdende werktijden zal voortdurend moeten worden geanalyseerd. Op basis van die analyses zullen de glijdende werktijden dan aangepast worden. Het is daarom slim om met het invoeren van glijdende werktijden bij één proces te beginnen. Hierdoor kan er bij de andere processen rekening worden gehouden met de effecten van het invoeren van de glijdende werktijden die bij het eerste proces naar voren zijn gekomen.

De volgende punten zullen plaatsvinden voor en tijdens de implementatie van het advies.

Punten voor implementatie van het advies:

- Ontwerpen methode voor twee begintijden en twee eindtijden
- Ontwerpen standaardprocedure bij afwezigheid bepaalde medewerkers
- Opstellen inzetbaarheidsmatrix
- Voorbereiden managers, om medewerkers te informeren over de te nemen stappen
- Informeren medewerkers over te nemen stappen
- Oprichten externe arbeidspool
- Inwerken medewerkers om ze horizontaal multi-inzetbaar te maken
- Improductiviteit van medewerkers wanneer ze ingewerkt worden

Punten na implementatie van het advies:

- Inzetbaarheidsmatrix bijgewerkt houden
- Vier keer zo lang inwerk traject voor nieuwe medewerkers
- Gesprekken met medewerkers over eventueel aan te passen contracten

36

De baten voor de organisatie wanneer het gegeven advies word uitgevoerd zijn de volgende:

- Flexibel in te zetten personeel qua tijden
- Flexibel in te zetten personeel qua functies
- Besparing van arbeidskosten
- Heldere procedure bij afwezigheid medewerker met bepaald functie profiel op papier
- Heldere inzetbaarheidsmatrix op papier

7.7 Aanbeveling voor volgend onderzoek

Voor een volgend onderzoek zouden de kosten van de invoering van het advies kunnen worden onderzocht. Ook zou er dan onderzocht kunnen worden wat de ideale begin- en eindtijden van de glijdende werktijden zijn. De glijdende werktijden zijn nu gekozen op basis van de piek- en daluren en de wenselijkheid voor de medewerkers. Wat het effect zou zijn van het invoeren van deze glijdende werktijden is op het moment nog onbekend. Dit is echter wel degelijk belangrijk wanneer de organisatie arbeidskosten wil besparen door het invoeren van de glijdende werktijden.

Bronnenlijst

Literatuur

Aspecto. (2011, januari 01). *Flexibel inzetten van uw personeel*. Opgeroepen op Maart 04, 2012, van website van aspecto: <http://www.aspecto.nl/werkgevers/flexibel-inzetten--van-uw-personeel>

Europese Commissie. (2003). *Door de commissie vastgestelde definitie van middelgrote, kleine en micro-ondernemingen*. Brussel: Europese Gemeenschappen.

G.H.M. Evers, C. V. (1999). *Human Resources Planning: Een Integrale Benadering Van Personeelsplanning*. Amsterdam: Kluwer.

Goede, D. D. (2006). *Basisboek methoden en technieken*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Hart, B. e. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Intermediair PW. (2012, januari 01). *HRbase*. Opgeroepen op maart 6, 2012, van HRbase: <http://www.hrbase.nl/>

J. van Vliet bloemenexport B.V. (2011). *Jaarverslag 2010*. Honselersdijk: J. van Vliet bloemenexport B.V.

J. van Vliet bloemenexport B.V. (2012). *Partijen aantallen per periode vergelijken*. Honselersdijk: J. van Vliet bloemenexport B.V.

J. van Vliet bloemenexport B.V. (2011). *Personeelsbestand*. Honselersdijk: J. van Vliet bloemenexport B.V.

J. van Vliet bloemenexport B.V. (2012). *Verwerkte fusten per periode*. Honselersdijk: J. van Vliet bloemenexport B.V.

Koot, I. (2004, januari 01). *Informatie over flexibiliteit*. Opgeroepen op maart 2, 2012, van website van Lancelots: <http://www.lancelots.nl>

Kotler, P. (2011). *Marketing, de Essentie*. Amsterdam: Pearson Education.

Nieuwenhuis, M. (2008). *The Art of management*. Utrecht: Kluwer B.V.

Noorda, G. (2009). Personeel plannen met een badkuip. *Performance Management*.

Pols, M. (2012). *Kostenbesparingen door betere inzetbaarheid personeel*. Amersfoort: BMC advies management.

Raosoftware, Inc. (2002, januari 01). *Steekproef calculator*. Opgeroepen op maart 04, 2012, van Berekenen van steekproefgrootte: <http://www.journalinks.be/steekproef/>

Sande, J. v. (2001). *Gedragsobservatie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

TNO. (2002). *Flexibel inzet van personeel in productiebedrijven*. Hoofddorp: Communicatie en uitgeefprojecten.



Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom onderwijs.

Vos, J. d. (2011, maart 29). *Tips voor flexibel personeel*. Opgeroepen op maart 8, 2012, van Business compleet: <http://www.businesscompleet.nl/>

Waterbley, A. (2005). *Kostenbeleid. Met bepaling van de bedrijfswinst*. Antwerpen: Maklu-Uitgevers nv.

Webbridge BV. (2001, januari 01). *Werk uren per jaar bereken*. Opgeroepen op maart 04, 2012, van Berekenhet: <http://www.berekenhet.nl/ondernemen>

Widdows, E. (2006, mei 30). *Informatie over Management voor en door professionals*. Opgeroepen op maart 21, 2012, van ManagementSite: <http://www.managementsite.nl>

Geïnterviewden

- Veenman, F: Algemeen directeur
- Brugman, K: personeelszaken
- Van der Wel, J: manager box
- Chamnaoui, M: manager inslag
- Hanemaaijer, R: manager inpak
- Yoney, R: manager distributie

Overige betrokkenen

- Bakker, R: Medewerker Olympia
- Mostert, V: Medewerker J. van Vliet bloemenexport B.V.
- Schlaman, T: Begeleider Haagse Hogeschool



Bijlagen

Bijlage 1 formulier ten behoeve van interviews

Bijlage 2 formulier ten behoeve van metingen

Bijlage 3 evaluatie van het uitgevoerde onderzoek

Bijlage 4 organigram van J. van Vliet bloemenexport B.V.



Bijlage 1 Formulier interviews

Interview

Onderzoek ten behoeve van het efficiënt inzetten van de medewerkers van J. van Vliet bloemenexport B.V.

Algemene informatie:

1. Interview door:..... Datum:.....

2. Met: Naam:.....

Functie:.....

3. Werkzaam bij J. van Vliet bloemenexport B.V. sinds:.....

4. Ben je bekend met de huidige personeelsbezetting?

a. ☐ ja, namelijk.....

b. ☐ nee, want.....

5. Ben je bekend met de achterliggende gedachten van de huidige personeelsbezetting?

a. ☐ ja, namelijk.....

b. ☐ nee, want.....

40

Personeelsplanning:

6. Wordt er volgens jou door de organisatie operationeel gepland? (korte termijn)

a. ☐ ja, want.....

b. ☐ nee, want.....

Wat vind jij hier de voordelen van?

.....
.....
.....

Wat vind jij hier de nadelen van?

.....
.....
.....



7. Wordt er volgens jou door de organisatie strategisch gepland? (lange termijn)

a. ☐ ja, want.....

b. ☐ nee, want.....

Wat vind jij hier de voordelen van?

.....

Wat vind jij hier de nadelen van?

.....

8. Wat vind jij dat er beter werkt voor de organisatie en waarom?

.....

41

10. Ben je op de hoogte van de bezetting (leeftijd, dienstjaren, functieniveau) van jouw afdeling(en)?

a. ☐ ja, namelijk.....

b. ☐ nee, want.....

11. Ben je op de hoogte van de type functies en de hierbij behorende functieprofielen binnen jouw afdeling(en)?

a. ☐ ja, functies zijn bekend, namelijk.....

b. ☐ ja, functies en functieprofielen zijn bekend, namelijk.....

c. ☐ nee, functies en functieprofielen zijn niet bekend, want.....

12. Ben je op de hoogte van de toekomstige personele behoeften binnen jouw afdeling(en)?

a. ☐ ja, want.....

b. ☐ nee, want.....

**Flexibiliteit medewerkers:**

13. Is de hoeveelheid werk op je afdeling afhankelijk van de afzet?

a. ☐ nee, want

b. ☐ ja, want.....

14. Heb je binnen je afdeling te maken met piek- en daluren?

a. ☐ nee, want

b. ☐ ja, want.....

15. Zijn er binnen je afdeling medewerkers met functieprofielen welke lastig zijn te vervangen?

a. ☐ ja, namelijk.....

b. ☐ nee, want.....

42

16. Is er binnen je afdeling behoefte aan flexibel in te zetten medewerkers?

a. ☐ ja, want.....

b. ☐ nee, want.....

17. Indien die behoefte er is, wat is dan de reden voor die behoefte (meerdere antwoorden mogelijk)?

a. ☐ hoeveelheid werk is afhankelijk van de afzet

b. ☐ in verband met piek- en daluren.....

c. ☐ tekort aan medewerkers met bepaald functieprofiel.....

d. ☐ anders, namelijk.....



18. Hoe zou jij de flexibiliteit van de medewerkers in de organisatie willen verbeteren, door middel van

- a. ☐ ad-hoc flexibilisering.....
- b. ☐ contractflexibilisering.....
- c. ☐ werktijdflexibilisering.....
- d. ☐ functionele flexibilisering.....
- d. ☐ anders, namelijk.....

19. Heb je nog andere tips en/of opmerkingen omtrent het flexibel inzetten van de medewerkers?

- a. ☐ ja, namelijk
.....
.....
.....
- b. ☐ nee,

**Veranderingen binnen de organisatie:**

20. Worden operationele veranderingen binnen de organisatie door de medewerkers geaccepteerd?

a. ☐ ja, want.....

b. ☐ nee, want.....

21. Wordt er bij het doorvoeren van veranderingen genoeg rekening gehouden met de wensen van de medewerkers?

a. ☐ ja, want.....

b. ☐ nee, want.....

22. Beïnvloeden veranderingen de kwaliteit van de arbeid die de medewerkers leveren?

a. ☐ ja, want.....

b. ☐ nee, want.....

44

23. Worden veranderingen op de juiste manier gecommuniceerd naar de medewerkers toe door de organisatie?

a. ☐ ja, want.....

b. ☐ nee, want.....

24. Van welke communicatie middelen wordt er gebruik gemaakt bij het communiceren van de doorgevoerde veranderingen?

.....

.....

25. Boven gestelde vragen hebben tot doel om de efficiëntie mogelijkheden van het inzetten van de medewerkers te vergroten. Wat is jouw mening hierover en heb je hiervoor eventuele suggesties?

.....

.....



Bijlage 2 Formulier metingen flexibiliteitsbehoefte/vermogen

Datum:.....

Proces:.....

Observator:.....

tijdsblokken van een half uur	verwerkte karren	verwerkte blikken	verwerkte dozen	aanwezige medewerkers
600-630				
630-700				
700-730				
730-800				
800-830				
830-900				
900-930				
930-1000				
1000-1030				
1030-1100				
1100-1130				
1130-1200				
1200-1230				
1230-1300				
1300-1330				
1330-1400				
1400-1430				
1430-1500				
1500-1530				
1530-1600				
1600-1630				
1630-1700				
Totaal				
gemiddelde				

45

Arbeidsproductiviteit wordt berekend door het aantal verwerkte producten te delen door het aantal aanwezige medewerkers .



Bijlage 3 Evaluatie van het uitgevoerde onderzoek

Theoretische kader

Na afloop van het onderzoek is gebleken dat de organisatie behoefte had aan flexibiliteit en dat het flexibiliteitsvermogen van de organisatie hier niet voldoende op inspeelde. Het gekozen theoretische kader blijkt dus houdbaar te zijn. Stap 1 tot en met 4 van het theoretisch kader is uitgevoerd tijdens het gehouden onderzoek.

Onderzoeksopzet en methode van onderzoek

Na afloop van het onderzoek is gebleken dat de interviews die afgenomen zijn en de metingen die zijn gehouden voor voldoende informatie zorgde om de probleemstelling te beantwoorden. De geïnterviewden zorgen door voldoende informatie doordat ze het onderzoek wilden bevorderen en het leuk vonden om over de onderwerpen te praten. Achteraf gezien is de keuze voor de onderzoeksgroep een juiste gebleken.

De metingen gaven duidelijk inzicht in bepaalde flexibiliteitsbehoeftes van de organisatie. Het uitvoeren van de metingen nam echter wel veel tijd in beslag. Er waren ook observaties uitgevoerd die eveneens veel tijd kostten. Deze observaties hadden achteraf weinig toegevoegde waarde (naast het feit dat ze sommige bevindingen uit de metingen bevestigden). Hierdoor is er voor gekozen om deze methode en de resultaten hiervan niet in het rapport te vermelden. Wanneer dit onderzoek opnieuw uitgevoerd zou worden is het de vraag of dan de observaties wederom zouden worden gehouden. De combinatie van een kwantitatief en kwalitatief onderzoek heeft uiteindelijk voor duidelijke resultaten gezorgd.

Communicatie

Met betrekking tot de communicatie tussen de onderzoeker de bedrijfsbegeleider en de opdrachtgever waren er genoeg leerpunten gedurende het onderzoek. De vele onduidelijkheden die er tussen de bedrijfsbegeleider en de opdrachtgever heerste zorgde voor een ongemakkelijke situatie nadat de bedrijfsbegeleider onverwachts werd gedwongen te vertrekken uit de organisatie. Na dit gedwongen vertrek van de bedrijfsbegeleider werd duidelijk dat de verwachtingen van de opdrachtgever en de onderzoeker niet overeen kwamen. De verwachtingen van de opdrachtgever hadden meer betrekking op het in kaart brengen van de kosten van het personeel terwijl de bedrijfsbegeleider en de onderzoeker gericht waren op mogelijkheden waardoor het personeel flexibeler en beter in kon worden gezet.



Bijlage 4 Organigram van de organisatie

