

De gevolgen van de Wet werk en zekerheid binnen BEDRIJF

Scriptie Tessa Vandeveen (S1077807)

Soort document: Scriptie
Versie: 2
Auteur: Tessa (T.S.L.)
Vandeveen
Opleidingsinstituut: Hogeschool Leiden
Opleiding: Human Resource
Management

Module: HRHt14
Begeleider: Margot (M.) Stolker
Organisatie: BEDRIJF
Begeleider: Joeri (J.) Vis
Datum: 15 augustus 2016
Plaats: OPDRACHTGEVER

Afstudeeropdracht

De Wet werk en zekerheid binnen BEDRIJF

Een onderzoek naar de gevolgen van de Wet werk en zekerheid binnen BEDRIJF.

Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie van Tessa Vandeven, vierdejaars Human Resource Management (HRM) student aan de Hogeschool Leiden. Dit document is opgesteld in opdracht van BEDRIJF, ter afronding van de studie HRM.

Het onderzoek dat is uitgevoerd bevat veel verschillende aspecten. Door uitvoering kwalitatief en kwantitatief onderzoek in de periode van 8 februari tot 15 augustus 2016, is antwoord gegeven op de centrale vraagstelling.

Zonder anderen te kort te doen verdienen een aantal mensen binnen BEDRIJF een vermelding. Allereerst wil ik mijn begeleider BEGELEIDER bedanken voor de stagebegeleiding, het bieden van mogelijkheden en de flexibiliteit die mij gegund is gedurende mijn afstudeerperiode. Ook wil ik de directeur van het bedrijf A.C.BEGELEIDER bedanken. In eerste instantie voor het meedenken over een onderwerp voor mijn afstudeerscriptie en in tweede instantie voor het bieden van een afstudeermogelijkheid binnen zijn bedrijf. Naast deze individuele vermeldingen wil ik al de collega's die op allerlei verschillende manieren een bijdrage hebben geleverd aan mijn scriptie ook graag bedanken, in het bijzonder de afdeling HRM. Ik heb een zeer prettige werkomgeving ervaren, met veel inspirerende en warme personen. Het bedrijf BEDRIJF heeft mij de mogelijkheid gegeven om me te verdiepen in een zeer interessant onderwerp binnen een leerzame organisatie.

Ook wil ik vanuit de opleiding, mijn afstudeerbegeleider Margôt Stolker bedanken. Niet alleen voor het meedenken, de feedback en de handige tips voor mijn scriptie, maar ook voor de moedgevende woorden. Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken. Mede door het steuntje in de rug en de motiverende gesprekken, waren zij een grote bijdrage voor het eindresultaat van mijn scriptie.

Tot slot rest mij nog om u veel leesplezier toe te wensen bij het doorlezen van mijn scriptie.

Tessa Vandeven
15 augustus 2016

Managementsamenvatting

BEDRIJF werd eind vorig jaar met een aantal problemen geconfronteerd die verband houden met de overeenkomst met haar opdrachtgeefster OPDRACHTGEVER en met de invoering van de Wet werk en zekerheid. Dit heeft tot gevolg dat BEDRIJF begin 2016 is overgestapt naar een uitzendconstructie. Met behulp van de uitzendconstructie heeft BEDRIJF een flexibele schil gecreëerd, waarvan het dienstverband eind 2017 eenvoudiger kan worden beëindigd als BEDRIJF onverhoopt de overeenkomst met OPDRACHTGEVER kwijtraakt en anders 5,5 jaar werkzaam kunnen blijven voor het bedrijf. Tevens heeft men zogenaamde Passagiersassistenten voor onbepaalde duur in dienst. Alle medewerkers die momenteel een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd hebben bij BEDRIJF, zullen overgedragen worden aan een uitzendbureau.

De transitie naar aanleiding van de nieuwe Wet werk en zekerheid heeft grote invloed op zowel de rol van de werkgever als die van de werknemer. De verhouding tussen deze partijen zal in plaats van een werkgever-werknemer relatie namelijk veranderen in een inlener-uitzendkracht relatie.

Als gevolg van de uitzendconstructie manifesteert zich een personeelsbestand met verschillende profielen. Het werkgeverschap is in de nieuwe situatie namelijk verdeeld over BEDRIJF zelf en de uitzendbureaus UITZENDBUREAU en UITZENDBUREAU.

De gehele verandering binnen BEDRIJF heeft invloed op het voorheen door BEDRIJF gevoerde (HRM) beleid gericht op de bedrijfscultuur. Door de nieuwe situatie kan BEDRIJF niet op dezelfde wijze haar werkgeverschap vorm blijven geven. Zij zullen dan ook minder in de gelegenheid zijn om de voorgestane bedrijfscultuur te bewaken. Uit het onderzoek blijkt dat de huidige bedrijfscultuur voornamelijk als een familie- en marktcultuur gezien wordt. De bedrijfscultuur van UITZENDBUREAU, het uitzendbureau dat een groot deel van het personeel geworven en aangenomen heeft, is daarentegen duidelijk een adhocratiecultuur. Wanneer de uitzendkrachten geïntegreerd kunnen worden binnen BEDRIJF, beweert Schein (2008) dat bij deze vermenging of integratie van culturen een nieuw, overstijgend stelsel ontstaat, waarbij van beide culturen het beste wordt genomen om zo het gewenste resultaat te bereiken. Een bedrijfscultuur waarbij de uitzendkrachten geïntegreerd worden, zal een eventuele tweedeling in het personeel vermijden en de motivatie en betrokkenheid van de uitzendkrachten vergroten.

De directie, de afdeling HRM en het uitvoerend personeel kijken alle drie op een andere manier naar de bedrijfscultuur van BEDRIJF. Opmerkelijk is dat zij allen een ander beeld hebben van deze bedrijfscultuur, dan door de strategische top nagestreefde en gewenste bedrijfscultuur. Duidelijk te zien is dat de gewenste bedrijfscultuur voornamelijk een hiërarchiecultuur is.

Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat een verandering en/ of versterking van de bedrijfscultuur nodig zal zijn, ten eerste om deze aan te laten sluiten bij de doelen van het strategisch management en ten tweede om de eenvormigheid binnen de (groepen) medewerkers te versterken. Het bedrijf heeft een aanpassing gemaakt in haar beleid naar de nieuwe juridische omgeving. Nu is het zaak om de uitzendkrachten te integreren binnen het bedrijf.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Managementsamenvatting.....	3
Hoofdstuk 1: Inleiding	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Situatieschets	9
1.2.1 De afstudeerorganisatie	9
1.2.2 De opdrachtgever	10
1.2.3 Leeswijzer	10
Hoofdstuk 2: Probleemformulering	11
2.1 Aanleiding tot het vraagstuk	11
2.1.1 Externe factor	11
2.1.2 Interne factor	11
2.2 Doelstelling	12
2.3 Centrale vraagstelling	13
2.4 Deelvragen	13
2.5 Doelgroep	13
2.6 Afbakening.....	13
2.6.1 Periode en plaats.....	13
2.6.2 Invalshoek	13
2.6.4 Organisatie	14
2.6.5 Inhoud	14
2.6.6 Doelgroep	14
2.6.7 Uitkomsten	14
2.7 Relevantie	14
Hoofdstuk 3: Juridisch kader.....	15
3.1 De nieuwe Wet werk en zekerheid.....	15
3.2 Wijziging flexibele arbeid	16
3.3 Ketenbepaling	16
3.4 Uitzendovereenkomst	16
3.5 Het fasensysteem	17
Beantwoording deelvraag 1	17
Hoofdstuk 4: Theoretisch kader	18
4.1 Competing Values Framework	18
4.2 Organizational Culture Assessment Instrument.....	18
4.3 Cultuurtypologieën	19
4.4 De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming.....	19
4.5 Verandermanagement	20
4.6 Conceptueel model	21
Hoofdstuk 5: Methodologie.....	22
5.1 Onderzoeksmethoden	22

5.1.1	Literatuuronderzoek	22
5.1.2	Interviews	23
5.1.3	Enquête	23
5.2	Verantwoording doelgroep	24
5.3	Betrouwbaarheid en validiteit	24
5.4	Procedure	25
Hoofdstuk 6: Resultaten kwalitatief onderzoek		26
6.1	De concessie van BEDRIJF	26
6.1.1	Het ontstaan van BEDRIJF	26
6.1.2	Invloed van de concessie op de bedrijfsuitvoering	26
6.1.3	Overgang concessieovereenkomst	27
6.1.4	Maatregelen naar aanleiding van de aflopende concessie	27
6.2	De concessie binnen de afdeling HRM	27
Beantwoording deelvraag 1a		28
6.3	De invloed van de Wet werk en zekerheid op de bedrijfsuitvoering	28
6.4	De bedrijfsuitvoering op het gebied van flexrecht, voor inwerkingtreding van de Wet werk en zekerheid	29
6.5	De aanpassingen in de bedrijfsuitvoering op het gebied van flexrecht van de Wet werk en zekerheid	29
6.5.1	De inwerkingtreding van de Wet werk en zekerheid	29
6.5.2	De uitzendconstructie	30
6.5.3	Het samenwerkingsverband inclusief de rolverdeling	30
Beantwoording deelvraag 2		30
6.6	Gevolgen van de nieuwe Wwz op de verhouding tussen BEDRIJF en haar medewerkers	31
6.6.1	Gevolgen in het personeelsbestand	31
6.6.2	Overdracht werknemers met een contract voor bepaalde tijd	32
Beantwoording deelvraag 3		33
6.7	Risico's met betrekking tot de uitzendconstructie	33
Beantwoording deelvraag 4		34
Hoofdstuk 7: Resultaten kwantitatief onderzoek		34
7.1	BEDRIJF	35
7.2	UITZENDBUREAU	37
7.3	De gewenste situatie	38
Beantwoording deelvraag 5		39
Conclusie		40
Discussie		42
Aanbevelingen		43
Implementatieplan		47
Bronnenlijst		48
Bijlage 1 Personen met betaald werk naar arbeidsrelatie		50
Bijlage 2 Groei uitzendwerk		51

Bijlage 3 Organogram Facilicom divisies	52
Bijlage 4 Gemiddeld aantal taken per uur februari	53
Bijlage 5 Gemiddeld aantal taken per uur op een dag, grafisch weergeven	54
Bijlage 6 Cultuurmodellen	55
Bijlage 7 Interviewverslagen	57
Bijlage 8 OCAI vragenlijst	63
Bijlage 9 De concessie van BEDRIJF	66
Bijlage 10 Axxicom overname bepaalde tijdscontracten door UITZENDBUREAU	71
Bijlage 11 Resultaten OCAI	73

Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk zal het onderzoek worden ingeleid door middel van een introductie over de onderwerpen die aan bod zullen komen. Ook zal in dit hoofdstuk een situatieschets gegeven worden. Tot slot zal worden beschreven hoe dit document is opgebouwd.

1.1 Inleiding

‘Werk is belangrijk voor mensen. Niet alleen als bron voor inkomsten, maar ook voor zelfontplooiing, sociale contacten, het ontwikkelen van identiteit en eigenwaarde en als vorm van maatschappelijke participatie.’ Zo schrijft de Tweede Kamer (2013-2014) in de memorie van toelichting van de nieuwe Wet werk en zekerheid. Het merendeel van de beroepsbevolking werkt op basis van een arbeidsovereenkomst en is daarmee voor het behoud van zijn baan afhankelijk van de werkgever (33 818, nr.3, 2013-2014).

Flexibiliteit is van grote waarde voor zowel werkgevers als werknemers. Werkgevers moeten hun personeelsbestand soepel kunnen aanpassen aan onzekere ontwikkelingen in hun afzetmarkt en orderportefeuille en werknemers willen hun werkende bestaan soepel combineren met hun privéleven. Uit bijlage 1 is op te merken dat de afgelopen 10 jaar de samenstelling van de arbeidsmarkt een verandering heeft ondergaan. Steeds meer mensen werken steeds langer op basis van flexibele contracten, waarbij het perspectief op een vaste arbeidsovereenkomst naar achteren wijkt. Deze balans tussen vast en flexibel werk moet volgens de regering hersteld worden. De nieuwe Wet werk en zekerheid voorziet daartoe verschillende maatregelen, waardoor de doorstroom van flexibele naar vaste contracten wordt bevorderd (33 818, nr.3, 2013-2014).

Ook is uit SEO Economisch Onderzoek (2013) gebleken dat de omvang van de flexibele schil van de arbeidsmarkt toeneemt. Sinds 2000 is het aandeel tijdelijke en flexibele banen opgelopen van 17 naar 27% van het totaal aantal banen. Dat wordt niet zozeer veroorzaakt door een stijging van het aantal werknemers dat te maken krijgt met tijdelijke en flexibele banen (rond 40% van alle werknemers), maar vooral door een langer verblijf van die werknemers in de flexibele schil (33 818, nr.3, 2013-2014). De kans op een verblijf van langer dan drie jaar is volgens SEO Economisch Onderzoek (2013) tussen 2006 en 2010 verdrievoudigd. Een verblijf in de flexibele schil wordt daarbij opgevat als een periode waarin meerdere tijdelijke en flexibele banen worden vervuld, die kunnen worden afgewisseld met korte perioden van werkloosheid (SEO Economisch Onderzoek, 2013).

Uit onderzoek van TNS NIPO (2015) blijkt dat 69% van de Nederlanders niets zien in de flexibele arbeidsmarkt van de toekomst. De waardering voor vastigheid blijft groot. Zo ervaart 71% van de Nederlanders wegvallen van een vast dienstverband als negatief gevolg van een flexibele arbeidsmarkt. 56% van de respondenten geeft aan een vast contract het belangrijkste criterium te vinden voor goed werkgeverschap (TNS NIPO, 2015). Toch steeg in het vierde kwartaal van 2015 het aantal uitzenduren met 3,6% ten opzichte van het kwartaal daarvoor. Dit is de sterkste stijging in 5 jaar. In dit kwartaal zijn ook de jaarcijfers gepubliceerd. Vergeleken met 2014 is zowel de het aantal uitzenduren als de omzet in de uitzendbranche gestegen. Het totaal aantal uren steeg met 9,4% en de omzet met 10,2%. De groei is weergegeven in bijlage 2 (CBS, 2016). Ondanks dat mensen wellicht negatief tegenover flexibel werk staan, is wel zichtbaar dat het aantal banen de sterkste groei heeft gemaakt in 4 ruim jaar, vooral in de uitzendbranche. De werkloosheid is in het laatste kwartaal van 2015 gedaald met 5.000 personen (CBS, 2016).

De hedendaagse werkwereld kent momenteel een enorm spanningsveld. Steeds meer werkgevers willen mensen wel in dienst nemen, maar niet in vaste dienst. Hoe graag de overheid dit ook wil stimuleren met de nieuwe Wet werk en zekerheid. De klassieke vakbonden houden zich nog steeds vast aan het oude mantra: ‘een vast contract is een goed contract’ en dat terwijl een uitzendconstructie veel mensen en organisaties kan

helpen. Op deze manier wordt flexibiliteit op de arbeidsmarkt mogelijk gemaakt en kan een perspectief van 5,5 jaar geboden worden (FlexNieuws, 2015).

12,5 jaar geleden is BEDRIJF begonnen met het uitvoeren van PRM (passenger with reduced mobility) business op de luchthaven OPDRACHTGEVER op basis van een concessieovereenkomst. De concessie is een overeenkomst tussen OPDRACHTGEVER en BEDRIJF, waarin is vastgelegd dat BEDRIJF haar diensten uit mag voeren, tegen een bepaalde vergoeding. Het huidige contract loopt tot en met 31 december 2017 (DIRECTEUR, 18 april 2016).

De concessie heeft grote invloed op de bedrijfsuitvoering binnen BEDRIJF. Volgens de Bedrijfsmanager (18 april 2016) is alles erop gebaseerd om voor het bedrag dat het bedrijf krijgt en de KPI's die zij moeten waarmaken, de menskracht in te zetten en daarop te sturen. De concessie heeft ook grote invloed binnen de afdeling HRM. Zo geeft de HR Manager (15 april 2016) aan dat je altijd rekening houdt met het wel of niet verlengen van de concessie wat betreft de personele instroom. Overname van personeel is namelijk niet opgenomen in de concessieovereenkomst.

Wegens de concessie die al dan niet af kan lopen, verstrekt BEDRIJF geen contracten voor onbepaalde tijd. Als oplossing hiervoor is begin 2016 een constructie via een uitzendbureau geïntroduceerd binnen de organisatie. Dit biedt BEDRIJF enerzijds de mogelijkheid om mensen langer te binden aan de organisatie en anderzijds de kans om makkelijker af te schalen in het personeel wanneer de concessie niet verlengd wordt. De constructie via een uitzendbureau maakt dat BEDRIJF feitelijk niet de werkgever is van de uitzendkrachten die bij de organisatie werken. Dit brengt veel gevolgen met zich mee voor het bedrijf, zo ook op het gebied van HRM. Ook heeft de uitzendconstructie invloed op de bedrijfscultuur van BEDRIJF (HR Manager, 15 april 2016).

Er zijn drie belangrijke punten op te merken uit bovenstaande informatie. Ten eerste is door de regering een wet ontworpen die de doorstroom van flexibele naar vaste contracten bevordert. Ten tweede zie je dat bedrijven zoals BEDRIJF andere constructies bedenken, waardoor mensen juist langer flexibel kunnen werken. Zo blijkt ook uit cijfers dat onze arbeidsmarkt steeds flexibeler wordt. Tot slot is opvallend dat het grootste deel van de Nederlanders hier negatief tegenover staan. Zij hebben namelijk behoefte aan zekerheid. De wet zal deze zekerheid moeten bieden, echter blijkt uit de praktijk dat dit binnen BEDRIJF het tegenovergestelde gebeurt. Al deze factoren hebben invloed op de werknemers binnen het bedrijf en de bedrijfscultuur.

Door middel van dit onderzoek zal inzicht worden gegeven in de gevolgen van de Wet werk en zekerheid binnen BEDRIJF, evenals de invloed hiervan op de bedrijfscultuur. Aan de hand hiervan zal gezocht worden naar een optimale inzetbaarheid van het personeel.

1.2 Situatieschets

1.2.1 De afstudeerorganisatie

BEDRIJF is onderdeel van Facilicom Services Group. Facilicom telt ruim 30.000 medewerkers en is actief in Nederland, België, Frankrijk en Engeland. De activiteiten van Facilicom zijn ondergebracht in gespecialiseerde divisies.

Facilicom is gespecialiseerd in het volledig verzorgen van facilitaire diensten, zodat haar opdrachtgevers zich kunnen concentreren op hun kernactiviteiten. De facilitaire dienstverlening van Facilicom Services Group is verdeeld over verschillende gespecialiseerde divisies, namelijk:

- BEDRIJF;
- Breijer Bouw en Installatie;
- Facilicom Facility Solutions;
- Gom Schoonhouden;
- Prorest Catering;
- Tapwacht Service en Techniek;
- Trigion Beveiliging (Facilicom Services Group, 2016).

In bijlage 3 is het organogram van Facilicom weergegeven.

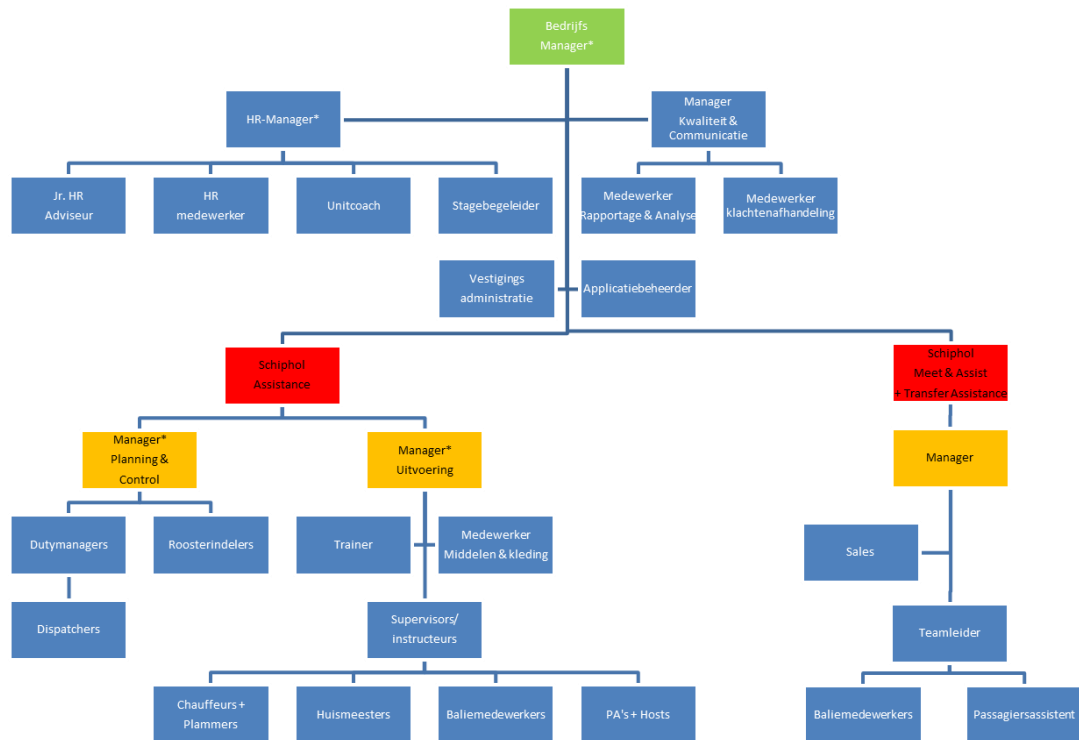
Dit onderzoek is geheel gericht op de divisie BEDRIJF. Airport Caddy verzorgt het vervoer van honderdduizenden mensen met een beperkte mobiliteit, voornamelijk op OPDRACHTGEVER (Facilicom Services Group, z.j.).

Veilig vervoer is een basisbehoefte van passagiers en gasten binnen een luchthaven. Dat geldt ook voor passagiers met een beperkte mobiliteit. Op Amsterdam Airport OPDRACHTGEVER worden 'Passengers with Reduced Mobility (PRM)' door BEDRIJF begeleid van en naar de vliegtuigen van alle vliegmaatschappijen. BEDRIJF voert dit uit in opdracht van, maar zeker ook namens de luchthaven. De mate waarin BEDRIJF assistentie en begeleiding biedt is afhankelijk van de specifieke behoefte van de passagier. Het is mogelijk om gedurende het gehele verblijf op OPDRACHTGEVER begeleiding te krijgen, evenals dat het mogelijk is om dit voor een deel van het verblijf te krijgen. De medewerkers van BEDRIJF assisteren bijvoorbeeld als de passagier uit een rolstoel in een vliegtuigstoel geholpen wil worden, bij het inchecken en bij het passeren van security en de douane. Ze maken gebruik van diverse hulpmiddelen zoals rolstoelen, rolstoelbussen, schaaftwagens en minicars (Airport Caddy, z.j.).

Op Amsterdam Airport OPDRACHTGEVER worden ook 'Unaccompanied Minors (Ummen)' ofwel alleenreizende kinderen, door BEDRIJF begeleid van en naar de vliegtuigen van KLM en partners van KLM. Naast dienstverlening voor passagiers met een beperkte mobiliteit biedt BEDRIJF een aantal commerciële diensten voor passagiers en gasten die volledig mobiel zijn, zoals zakelijke reizigers en VIP's. Hierbij kun je denken aan het regelen van een vlotte afhandeling van formaliteiten en het vervoer van de bagage (Airport Caddy, z.j.).

De visie van de organisatie luidt: 'BEDRIJF is de partij voor begeleiding van passagiers op luchthavens!'. BEDRIJF zorgt ervoor dat iedereen met begeleidingsbehoefte op reis kan. De organisatiedoelstelling houdt in dat BEDRIJF op minimaal Amsterdam Airport OPDRACHTGEVER de partij wil zijn die passagiers van en naar vliegtuigen begeleidt. Dit houdt zowel begeleiding op het luchthaventerrein als eventueel daarbuiten in. Dit laatste kan door middel van samenwerking met vervoerders, aangezien BEDRIJF niet de ambitie heeft een vervoersbedrijf te beginnen. Het ultieme doel is begeleiding van passagiers vanaf huis tot in de vliegtuigstoel. Het bedrijfsbeleid is afgestemd op de visie en de doelstelling. Dit wordt bewaakt door zeer scherp te letten op het behoud van contracten voor de komende jaren. BEDRIJF blijft de kwaliteit bewaken volgens haar huidige werkmethodieken, waarbij samenwerking binnen de organisatie en stakeholders cruciaal blijft. Samenwerken houdt niet alleen elkaar op alle fronten helpen in, maar ook elkaar aanspreken en waarderen. De afgelopen jaren is meer aandacht gecreëerd voor de menselijke factor binnen BEDRIJF (P. Louwaards, 2011).

Onderstaand is het organogram van BEDRIJF weergegeven.



1.2.2 De opdrachtgever

De opdrachtgever voor dit onderzoeksrapport is BEDRIJF, specifiek gezien de heer A.C.BEGELEIDERser, werkzaam als Bedrijfsmanager voor BEDRIJF. De heer Visser is van mening dat dit onderzoeksrapport meerwaarde zal hebben voor BEDRIJF, aangezien het bedrijf dient te handelen in overeenstemming met de Nederlandse wet- en regelgeving. BEDRIJF heeft er dan ook baat bij om geïnformeerd en geadviseerd te worden over de gevolgen van de Wet werk en zekerheid binnen BEDRIJF en de invloed hiervan op de bedrijfscultuur. De begeleider gedurende de afstudeeropdracht is de heer BEGELEIDER, werkzaam als Human Resource Manager voor BEDRIJF.

1.2.3 Leeswijzer

Zoals inmiddels blijkt is in hoofdstuk 1 het onderzoek ingeleid, naar aanleiding van een algemene inleiding over het onderwerp en een situatieschets over het bedrijf. In hoofdstuk 2 zal de probleemformulering uitgebreid toegelicht worden. Hieruit blijkt niet alleen de aanleiding van deze scriptie, maar ook de doelstelling, hoofd- en deelvragen, doelgroep en afbakening. De inhoud van hoofdstuk 3 is het juridisch kader. Hierin zal achtergrondinformatie rondom de Wet werk en zekerheid vermeld worden. Daarna volgt in hoofdstuk 4 het theoretisch kader. Hier zullen verschillende theorieën omtrent cultuurtypologieën en verandermanagement toegelicht worden. Na het theoretisch en juridisch kader, zal in hoofdstuk 5 de methodologie van dit onderzoek beschreven worden. Hieruit blijkt de manier waarop de data verzameld is, evenals de analysemethoden, doelgroep en de gehele procedure. In hoofdstuk 6 worden de resultaten van het kwalitatief onderzoek beschreven. In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op verschillende deelvragen. In hoofdstuk 7 worden de resultaten van het kwantitatief onderzoek beschreven. Nadat dit allemaal is toegelicht, volgt de conclusie van het onderzoek, waarin antwoord wordt gegeven op de centrale vraagstelling. In het hoofdstuk discussie worden factoren die de conclusie minder betrouwbaar maken, tegen het licht gehouden. Tot slot zullen verschillende aanbevelingen worden gedaan, inclusief een implementatieplan hiervoor.

Hoofdstuk 2: Probleemformulering

In dit hoofdstuk zal de aanleiding van het vraagstuk worden toegelicht. Daaruit volgen de doelstelling en de hoofdvraag van dit onderzoek. Ter beantwoording van deze hoofdvraag, zijn een aantal deelvragen opgesteld. Verder wordt er in dit hoofdstuk beschreven op welke doelgroep dit vraagstuk betrekking heeft en is uitgelegd op welke manier het onderzoek is afgebakend, om zo de haalbaarheid en de relevantie van het onderzoek te vergroten.

2.1 Aanleiding tot het vraagstuk

Binnen BEDRIJF is het bedrijfsbeleid begin 2016 zichtbaar gewijzigd. Dit is het gevolg van de inwerkingtreding van de nieuwe Wet werk en zekerheid. De organisatorische situatie van het bedrijf heeft hierbij een belangrijke rol gespeeld. De aanleiding van het vraagstuk is dus ontstaan als gevolg van zowel interne als externe factoren. Onderstaand zal de aanleiding tot het vraagstuk nader worden toegelicht.

2.1.1 Externe factor

In 2015 is veel veranderd op het gebied van arbeidsrecht. Dit is het gevolg van de nieuwe Wet werk en zekerheid. De Wet werk en zekerheid, voortgekomen uit het sociaal akkoord tussen kabinet, werkgevers en vakbonden in 2014, moet de doorstroming op de arbeidsmarkt verbeteren. Daarnaast heeft het tot doel het arbeidsrecht aan te passen aan veranderende arbeidsverhoudingen in de samenleving. Het Kabinet Rutte II streeft naar een nieuw evenwicht tussen flexibiliteit en zekerheid op de arbeidsmarkt, waarbij de tweedeling op de arbeidsmarkt tussen mensen met een vaste baan en flexwerkers wordt verminderd. Werkzekerheid moet, in plaats van baanzekerheid, het overkoepelende uitgangspunt van het hedendaagse arbeidsmarktbeleid worden. Het voorstel bevat in dat verband maatregelen op drie terreinen:

- Stroomlijning van de regels voor ontslag. De routes via het UWV en de kantonrechter blijven bestaan, maar er is vastgesteld in welke gevallen welke route moet worden gevolgd. Daarnaast is de ontslagvergoeding ingeruild voor een transitievergoeding. Deze is bedoeld om de overgang naar nieuw werk makkelijker te maken.
- Verbetering van de rechtspositie van flexwerkers door een aantal maatregelen die het langdurig aanhouden van flexibele arbeidsrelaties moet ontmoedigen. Zo is de ketenbepaling van structuur veranderd. Deze maatregel wordt onderstaand toegelicht. Dit moet ertoe leiden dat werkgevers sneller vaste contracten verstrekken.
- Aanpassing van de werkloosheidsregelingen, onder andere de verkorting van de maximale duur van de Werkloosheidswet. Het doel hiervan is het actiever maken van werkloze werknemers.

Met name de wijziging met betrekking tot de ketenbepaling heeft een grote invloed op BEDRIJF. Deze wijziging houdt in dat er nog maximaal 3 opeenvolgende arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd mogen worden afgesloten in een periode van twee jaar. De tussenpoos waarbinnen contracten opeenvolgend worden gezien, is verlengd van 3 naar 6 maanden (33 818, nr.3, 2013-2014).

In hoofdstuk 3: Juridisch kader is de inhoud en het doel van de nieuwe Wet werk en zekerheid nader toegelicht.

2.1.2 Interne factor

Ongeveer 12,5 jaar geleden is BEDRIJF begonnen met het uitvoeren van PRM services op OPDRACHTGEVER, op basis van een concessie. Het huidige contract loopt tot en met 31 december 2017. De concessie is een overeenkomst waarin is opgenomen dat BEDRIJF in opdracht van OPDRACHTGEVER, haar diensten voor een bepaalde tijd uit mag voeren tegen een bepaalde vergoeding (DIRECTEUR, 18 april 2016).

In hoofdstuk 6: Resultaten wordt verdere invulling gegeven aan de betekenis van de concessieovereenkomst en de invloed hiervan op de bedrijfsuitvoering.

De concessie heeft grote invloed op de bedrijfsuitvoering binnen BEDRIJF. Volgens Bedrijfsmanager DIRECTEUR (18 april 2016) is alles erop gebaseerd om voor het bedrag dat het bedrijf krijgt en de KPI's die zij moeten waarmaken, de menskracht in te zetten en daarop te sturen. De concessie heeft ook grote invloed binnen de afdeling HRM. Zo geeft HR Manager BEGELEIDER (15 april 2016) aan dat je altijd rekening houdt met het wel of niet verlengen van de concessie, wat betreft de personele instroom. Het is volgens HR Manager BEGELEIDER (15 maart 2016) zaak om de kwaliteit te borgen en ervoor te zorgen dat als de concessie eindig is, je niet een te groot overschot aan personeel hebt. Wanneer de concessie van BEDRIJF niet wordt verlengd zijn er geen andere overgangsregelingen. Er is geen overname van personeel opgenomen in de concessieovereenkomst. BEDRIJF kan geen contracten voor onbepaalde tijd meer verstrekken, omdat ze hierdoor teveel risico nemen (DIRECTEUR, 18 april 2016).

Binnen Axxicom wordt gestreefd naar een hoge mate van flexibiliteit, met name op het gebied van contracten en beschikbaarheid. Er zijn namelijk gedurende een dag op OPDRACHTGEVER uren waarin de werklast een stuk hoger is dan andere uren. Vooral tussen 8.00 uur en 13.00 uur is een grote piek te zien. In bijlage 4 is het aantal taken per uur af te lezen. Deze tabel betreft de maand februari, welke relatief een rustige maand is. Hieruit is duidelijk af te lezen wanneer de piek zich bevindt. Het gemiddeld aantal taken per uur van de maand februari is weergegeven in de grafiek in bijlage 5. Ook dit figuur geeft een goed beeld wat betreft de piek op de dag. Vanwege deze pieken op de dag heeft BEDRIJF haar medewerkers ongeveer 4 uur per dag nodig. Dit is terug te zien in het aantal contracturen. Dit zijn er namelijk minimaal 60 uur per periode van 4 weken. Wel dienen werknemers 5 dagen per week beschikbaar zijn. Hieruit is op te merken dat de werknemers van BEDRIJF erg flexibel dienen te zijn.

Er zijn binnen BEDRIJF ongeveer 650 werknemers werkzaam. Het aantal medewerkers is nader toegelicht in paragraaf 2.6.4. Dit aantal zal sterk toe blijven nemen, vanwege een nieuwe luchtvaartmaatschappij uit India die op OPDRACHTGEVER zal landen. Hierbij is bekend dat er een hoge vraag is naar diensten vanuit BEDRIJF. Ook is de zomer een drukke periode op OPDRACHTGEVER. In het laagseizoen is de capaciteitsvraag 32% ten aanzien van het hoogseizoen. BEDRIJF dient een groot aantal werknemers in dienst te nemen, echter dienen zij hierbij rekening te houden met de concessie die zij hebben. Door de nieuwe Wwz en de bijbehorende wijzigingen in het flexrecht wordt het behoud van flexibiliteit lastiger gemaakt. Mensen moeten namelijk sneller een contract voor onbepaalde tijd krijgen of moeten er anders langer tussenuit. Wegens de concessie is een grote vaste schil binnen BEDRIJF niet mogelijk.

De nieuwe WWZ maakt het BEDRIJF erg lastig om haar flexibiliteit te behouden. Het bedrijf wil voldoen aan de nieuwe omstandigheden als gevolg van de Wet werk en zekerheid, maar dient rekening te houden met de concessie met beperkte looptijd die zij hebben.

Om dit te kunnen realiseren heeft begin 2016 een drastische wijziging in het bedrijfsbeleid plaatsgevonden. BEDRIJF is toentertijd gestart met het aannemen van mensen middels een uitzendconstructie. De uitzendsector mag van de nieuwe ketenbepaling afwijken tot een maximum van zes contracten voor bepaalde tijd in vier jaar. De uitzendformule biedt dus meer flexibiliteit dan contracten bij tijdelijke arbeid langer dan twee jaar. Echter betekent dit voor BEDRIJF dat haar rol als werkgever een transitie zal maken. Dit brengt veel gevolgen met zich mee. De vraag die hieruit volgt is welke invloed dit heeft op de werknemers en op de voorheen door BEDRIJF gevoerde bedrijfscultuur. Al deze factoren hebben ertoe geleid dat er binnen de organisatie een behoefte is ontstaan aan een onderzoek op dit gebied.

2.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht geven in de gevolgen van de Wet werk en zekerheid binnen BEDRIJF, teneinde een advies te geven over de wijze waarop BEDRIJF het beste hiermee om kan gaan.

2.3 Centrale vraagstelling

De invoering van de Wet werk en zekerheid treft BEDRIJF in haar hoedanigheid als werkgever, met name gezien het feit dat de gehele bedrijfsuitvoering geschiedt op basis van een concessie met beperkte looptijd.

De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt: 'Op welke manier kan BEDRIJF het beste omgaan met de gevolgen van de nieuwe Wet werk en zekerheid?'

2.4 Deelvragen

1. Wat houdt de nieuwe Wet werk en zekerheid in?
 - a. Waarom dient BEDRIJF haar bedrijfsbeleid hierop aan te passen?
2. Op welke manier heeft BEDRIJF haar bedrijfsbeleid aangepast naar aanleiding van de inwerkingtreding van de Wet werk en zekerheid?
3. Welke gevolgen heeft de nieuwe Wet werk en Zekerheid op de verhouding tussen BEDRIJF en haar medewerkers?
4. Welke juridische risico's zijn te verwachten bij de transitie van BEDRIJF in haar rol van werkgever?
5. In hoeverre zal de transitie invloed hebben op het voorheen door BEDRIJF gevoerde HRM beleid gericht op de bedrijfscultuur?

2.5 Doelgroep

Alle medewerkers van BEDRIJF behoren tot de doelgroep van dit onderzoek. De wetswijziging met betrekking tot de Wet werk en zekerheid heeft namelijk invloed op het gehele personeelsbestand. Deze medewerkers kunnen opgesplitst worden in twee verschillende groepen, namelijk medewerkers met een contract voor bepaalde tijd en medewerkers met een contract voor onbepaalde tijd. Daarbij kunnen deze medewerkers opgesplitst worden onder de verschillende werkgevers. Dit betreft zowel BEDRIJF zelf, als de uitzendbureaus UITZENDBUREAU en UITZENDBUREAU.

In tweede instantie behoort het management van BEDRIJF tot de doelgroep. Zij zullen gebaat zijn bij de aanbevelingen en adviezen die voortvloeien uit dit onderzoek. Zij zijn namelijk verantwoordelijk voor het bedrijfsbeleid. Verschillende aspecten uit dit onderzoek zijn toegespitst op veranderingen binnen de afdeling Human Resource Management. Dit maakt deze afdeling eveneens een belangrijke doelgroep.

2.6 Afbakening

2.6.1 Periode en plaats

Het onderzoek is uitgevoerd tussen 8 februari 2016 en 15 augustus 2016. Gedurende deze periode is op verschillende plekken aan dit onderzoek gewerkt worden. BEDRIJF opereert op OPDRACHTGEVER Airport. Voornamelijk hebben de werkzaamheden die behoren tot het onderzoek dan ook plaatsgevonden op het hoofdkantoor van BEDRIJF, te OPDRACHTGEVER Airport Amsterdam. Daarnaast zijn ook op de Hogeschool Leiden en thuis werkzaamheden verricht. Op maandag 15 augustus 2016 is het gehele rapport ingeleverd bij de Hogeschool Leiden en BEDRIJF.

2.6.2 Invalshoek

In eerste instantie is vanuit juridisch oogpunt naar het vraagstuk gekeken. Het bedrijf heeft in moeten spelen op een arbeidsrechtelijk vraagstuk, waar verschillende organisatorische factoren invloed op hebben gehad. Dit heeft een drastische wijziging in het bedrijfsbeleid veroorzaakt. Vandaar dat in tweede instantie voornamelijk naar de menselijke factor van dit onderzoek is gekeken. De focus ligt hierbij op het werkgeverschap van de verschillende werknemers en de invloed van de beleidswijziging op de voorheen door BEDRIJF gevoerde bedrijfscultuur.

2.6.4 Organisatie

BEDRIJF is een profit organisatie. Het aantal medewerkers bedraagt ongeveer 650. Dit aantal kan gedurende de verschillende seizoenen fluctueren. In het laagseizoen is de capaciteitsvraag 32% ten aanzien van het hoogseizoen. BEDRIJF valt onder het concern Trigion, welke weer onder Facilicom valt. Meer informatie over de organisatie is terug te vinden in paragraaf 1.2.1.

2.6.5 Inhoud

Nadat de aanleiding van het onderzoek duidelijk is, is de verandering binnen BEDRIJF beschreven. Vervolgens zijn de gevolgen, zowel voor BEDRIJF in haar rol als werkgever, als de gevolgen voor de werknemers weergegeven. Hierbij is vanuit juridisch oogpunt naar het vraagstuk gekeken. Tot slot zijn de gevolgen van de verandering op het voorheen door BEDRIJF gevoerde (HRM) beleid gericht op de bedrijfscultuur gemeten. Al deze facetten hebben bijdrage geleverd aan het schrijven van een passend advies over de wijze waarop BEDRIJF het beste in kan spelen op de gevolgen van de Wet werk en zekerheid binnen het bedrijf, waardoor een optimale inzetbaarheid van personeel gecreëerd kan worden.

2.6.6 Doelgroep

De doelgroep die betrokken is bij het vraagstuk is beschreven in paragraaf 2.5. De doelgroep waar dit onderzoek aan is gericht zijn personen die werkzaam zijn in het tactische en strategische niveau van de organisatie. De conclusie en het advies zijn namelijk vooral gericht aan het management. Wie specifiek geïnterviewd en betrokken is bij de uitvoering van het onderzoek wordt besproken in hoofdstuk 5: methoden.

2.6.7 Uitkomsten

Het advies dat voortvloeit uit de conclusies van dit onderzoek is gericht op de toekomstige situatie. Er wordt aanbevolen op welke manier de organisatie het beste om kan gaan met de gevolgen van de wijzigingen die begin 2016 hebben plaatsgevonden naar aanleiding van de nieuwe Wet werk en zekerheid en de invloed hiervan op de bedrijfscultuur.

2.7 Relevantie

De nationale wetswijziging heeft grote invloed op zowel bepaalde personen als individuen, als binnen verschillende instanties. Door de wetswijziging dienen werkgevers hun contractmanagement aan te passen. Dit heeft vervolgens invloed op alle werknemers die op basis van een arbeidsovereenkomst te werk gesteld zijn. Door middel van dit onderzoek kan de achterliggende gedachte van hun contractvorm aangetoond worden. Uiteraard dienen alle bedrijven te handelen in overeenstemming met de Nederlandse wetgeving. Al deze bedrijven zijn enigszins gebaat bij de uitkomst van dit onderzoek. De manier waarop het beleid is gewijzigd, hoe de bedrijfsuitvoering op dit gebied nu gaat en wat dit met de bedrijfscultuur doet, kan relevant zijn voor al deze bedrijven. Niet iedere instantie kan even makkelijk haar contractmanagement aanpassen naar de nieuwe situatie. Bijvoorbeeld is dit binnen de agrarische sector moeilijk te bewerkstelligen. Vandaar dat er binnen deze sector al een afwijking van de ketenbepaling mogelijk is (HR Rendement, 2016). Ook voor andere bedrijven met specifieke organisatorische kenmerken is het moeilijk om aan te passen aan de wetgeving, waarbij geen mogelijkheid tot afwijking is. BEDRIJF is zo'n organisatie die met haar beleid moeilijk in overeenstemming met de Nederlandse wetgeving kan handelen. De voornaamste reden hiervoor is de concessie die zij hebben en de risico's die hieraan vast zitten. Dit maakt het onmogelijk om relatief risicoloos mensen in vast dienstverband te nemen, zoals de wet dit voorschrijft. Buiten dat, blijkt uit onderzoek dat bedrijven juist hun flexibele schil willen vergroten (P&O Actueel, 2010). Er zal binnen bedrijven waar de flexibiliteit hoog in het vaandel staat gezocht worden naar oplossingen om dit te behouden. Met name binnen bedrijven die ook een concessie hebben is het van belang om de flexibiliteit te waarborgen. Specifiek deze bedrijven zullen gebaat zijn met de uitkomsten van dit onderzoek.

Hoofdstuk 3: Juridisch kader

In het juridisch kader is juridische achtergrond beschreven rondom het doel de inwerkingtreding van de Wet werk en zekerheid. Ook zijn de belangrijkste wijzigingen voor BEDRIJF uit deze wet opgenomen in dit hoofdstuk. Door middel van het juridisch kader is antwoord gegeven op deelvraag 1.

3.1 De nieuwe Wet werk en zekerheid

‘Werk is belangrijk voor mensen. Niet alleen als bron voor inkomsten, maar ook voor zelfontplooiing, sociale contacten, het ontwikkelen van identiteit en eigenwaarde en als vorm van maatschappelijke participatie.’ Zo schrijft de Tweede Kamer (2013-2014) in de memorie van toelichting van de nieuwe Wet werk en zekerheid. Het merendeel van de beroepsbevolking werkt op basis van een arbeidsovereenkomst en is daarmee voor het behoud van zijn baan afhankelijk van de werkgever. Het arbeidsovereenkomstenrecht is bedoeld om de relatie tussen werkgever en werknemer te ordenen (33 818, nr.3, 2013-2014).

Afgelopen jaar hebben er wijzigingen van verschillende wetten in verband met de hervorming van het ontslagrecht, wijziging van de rechtspositie van flexwerkers en wijziging van verschillende wetten in verband met het aanpassen van de Werkloosheidswet, het verruimen van de openstelling van de Wet inkomensvoorziening ouderen werklozen en de beperking van de toegang tot de Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers. Dit alles wordt de nieuwe Wet werk en zekerheid genoemd (33 818, nr.3, 2013-2014).

Flexibiliteit is van grote waarde voor zowel werkgevers als werknemers. Werkgevers moeten namelijk hun personeelsbestand soepel kunnen aanpassen aan onzekere ontwikkelingen in hun afzetmarkt en orderportefeuille en werknemers willen hun werkende bestaan soepel combineren met hun privéleven. Steeds meer mensen werken steeds langer op basis van flexibele contracten, waarbij het perspectief op een vaste arbeidsovereenkomst naar achteren wijkt. Dit leidt tot dualiteit op de arbeidsmarkt. Bijlage 1 heeft inzicht in de samenstelling van de contractvormen op de arbeidsmarkt. Hieruit is op te merken dat de afgelopen 10 jaar het aandeel werkenden met een flexibel contract in Nederland sterk is toegenomen (CBS, 2015). Ook volgens SEO Economisch Onderzoek (2013) neemt de omvang van de flexibele schil van de arbeidsmarkt toe. Sinds 2000 is het aandeel tijdelijke en flexibele banen opgelopen van 17 naar 27 procent van het totaal aantal banen. Dat wordt vooral veroorzaakt door een langer verblijf van werknemers in de flexibele schil. De kans op een verblijf van langer dan drie jaar is volgens SEO Economisch Onderzoek (2013) tussen 2006 en 2010 verdrievoudigd. Een verblijf in de flexibele schil wordt daarbij opgevat als een periode waarin meerdere tijdelijke en flexibele banen worden vervuld die kunnen worden afgewisseld met korte perioden van werkloosheid.

De regering wil voldoende flexibiliteit in de economie behouden en wilt vanwege dit feit de flexibele arbeidsvormen niet beperken. Wel wilt de regering dat mensen niet langdurig onvrijwillig ingeschakeld worden op basis van onzekere flexibele contracten. De balans tussen vast en flexibel werk moet op dit punt hersteld worden. De nieuwe Wwz voorziet daartoe verschillende maatregelen, waardoor de doorstroom van flexibele naar vaste contracten wordt bevorderd. In juni 2014 is het wetsvoorstel Wet werk en zekerheid aangenomen en de wijzigingen rondom de ketenbepaling zijn per 1 juli 2015 in werking getreden (33 818, nr.3, 2013-2014).

Het kabinet en sociale partners willen voorkomen dat driehoeksrelaties tussen een werkgever, werknemer en een derde partij oneigenlijk worden gebruikt. Hierbij kan gedacht worden aan uitzendarbeid of payrolling. Afgesproken is dat de relaties te allen tijde transparant worden gemaakt, zodat er geen misverstand kan ontstaan over de positie van de werknemer. Daarnaast zullen de ontslagregels die nu voor payrolling worden aangepast, met als uitgangspunt dat de ontslagbescherming van payroll-

werknemers gelijkwaardig is aan die van de werknemers die rechtstreeks in dienst zijn bij de inlenende werkgever (33 818, nr.3, 2013-2014).

3.2 Wijziging flexibele arbeid

Op 1 januari 1999 trad de Wet Flexibiliteit en zekerheid (Wfz) in werking. De regering en sociale partners beoogden met de Wfz een nieuw evenwicht tussen de benodigde flexibiliteit voor werkgevers en de benodigde zekerheid voor werknemers te vinden. Uit de evaluatie van deze wet in 2007 is gebleken dat de wet over het algemeen heeft gezorgd voor een verbetering van de rechtspositie van flexwerkers. De regering wil deze verworvenheden graag behouden. De opkomst van payrollconstructies was echter niet voorzien bij de invoering van de invoering van Wfz (33 818, nr.3, 2013-2014).

Flexibele contracten zorgen voor een laagdrempelige toegang tot de arbeidsmarkt, bieden werkgevers de nodige flexibiliteit, fungeren als opstap naar vast werk en zorgt ervoor dat werknemers zelf de regie in handen hebben over hun werkende leven. Echter hebben ontwikkelingen in de afgelopen jaren reden gegeven tot zorg. De kans dat werknemers langer dan 3 jaar een flexibel contract hebben is 30% (SEO, 2013). Onvrijwillig langdurig flexwerk brengt verschillende nadelen met zich mee, zoals beperkte toegang tot de woningmarkt, ontslagbescherming, minder toegang tot scholing, minder carrièreperspectief en deze werknemers doen vaker beroep op de Werkloosheidwet. Hierbij staan de voordelen van de flexibiliteit voor de werkgever vaak niet in verhouding tot de nadelen voor de werknemer. De nieuwe wet bevat dan ook maatregelen om de balans tussen de bescherming van flexibele en vaste contracten te herstellen en constructies aan te pakken waar sprake is van structureel en langdurig inzetten van een werknemer op basis van een flexibel contract (33 818, nr.3, 2013-2014).

3.3 Ketenbepaling

De ketenbepaling, zoals geregeld in artikel 7:688a BW, regelde voorheen dat opvolgende contracten op een gegeven moment over moeten gaan in een vast contract. Hier zijn een aantal wijzigingen in gedaan. Het eerste is dat de maximumtermijn van de ketenpaling wordt teruggebracht van 3 naar 2 jaar. Het tweede is dat de tussenpoos waarbinnen contracten opeenvolgend worden gezien, wordt verlengd van 3 naar 6 maanden. Hier kan niet meer van worden afgeweken in een cao. Tot slot kan in een cao alleen worden afgeweken van de maximale duur en het maximale aantal contracten, als voldaan wordt aan de voorwaarden. Dit houdt in dat ervan afgeweken mag worden indien het een uitzendovereenkomst betreft of indien de intrinsieke aard van de bedrijfsuitvoering dit eist, met dien verstande dat het aantal contracten ten hoogste wordt ingesteld op 6 in een periode van ten hoogste 4 jaar. Het kernpunt bij de afweging hoe een optimale ketenbepaling kan worden bepaald is de termijn die met het oog op de diverse belangen redelijk kan worden geacht om op basis van een flexibel contract werkzaam te zijn. Tot slot is de ketenbepaling van toepassing vanaf de dag waarop de werknemer 18 jaar is. De lopende arbeidsovereenkomst op de dag waarop de werknemer de leeftijd van 18 jaar heeft bereikt, telt als een eerste arbeidsovereenkomst voor de berekening van het aantal aangegane arbeidsovereenkomsten van bepaalde tijd (33 818, nr.3, 2013-2014).

3.4 Uitzendovereenkomst

De uitzendovereenkomst is een arbeidsovereenkomst waarbij de werknemer door de werkgever in het kader van de uitoefening van het beroep of bedrijf van de werkgever ter beschikking wordt gesteld van een derde om krachtens een door deze aan de werkgever verstrekte opdracht arbeid te verrichten onder leiding van de derde. Voor de uitzendovereenkomst geldt op grond van artikel 7:691, eerste lid BW dat de ketenbepaling van toepassing is zodra de werknemer in meer dan 78 weken arbeid heeft verricht. Op deze manier ontstaat er een balans tussen enerzijds de behoefte aan flexibiliteit van de uitzendwerkgever en anderzijds de behoefte aan zekerheid van de uitzendwerknemer (33 818, nr.3, 2013-2014).

3.5 Het fasensysteem

Het fasensysteem is een systeem waarbij uitzendkrachten meer rechten en betere bescherming krijgen naarmate zij langer werkzaam zijn als uitzendkracht. Het systeem is onderverdeeld in drie verschillende fasen. De fase waarin het contract zit, is afhankelijk van het aantal weken dat voor het uitzendbureau gewerkt is (Fasensysteem ABU, z.j.).

- Fase A

Je bevindt je in fase A wanneer je minder dan 78 weken voor dezelfde uitzendorganisatie werkzaam bent. De weken waarin gewerkt wordt tellen mee voor de opbouw van fase A. Het aantal uur dat je werkt is hierbij niet van belang. In deze fase mag een onbeperkt aantal uitzendovereenkomsten achter elkaar worden verstrekt en het maakt hierbij niet uit hoeveel verschillende opdrachtgevers het betreft. Wanneer 26 of meer aaneengesloten weken niet voor hetzelfde uitzendbureau wordt gewerkt, begint de telling van de 78 gewerkte weken opnieuw. Wanneer de uitzendkracht werkzaam is in fase A, dan wordt er gewerkt op basis van een uitzendovereenkomst met uitzendbeding, tenzij een overeenkomst voor bepaalde tijd is afgesloten. Het uitzendbeding houdt in dat zowel de uitzendkracht als de opdrachtgever de overeenkomst direct kan beëindigen (Fasensysteem ABU, z.j.).

- Fase B

Fase B zal van start gaan als aansluitend op de voltooiing van fase A gewerkt zal blijven voor hetzelfde uitzendbureau, evenals de uitzendkracht binnen 26 weken na het einde van fase A opnieuw uitgezonden wordt door dezelfde uitzendonderneming. Fase B bestaat uit tijdelijke contracten. Het uitzendbureau mag zelf invulling geven aan het aantal uren. Er kunnen maximaal 6 tijdelijke contracten worden overeengekomen in een periode van 4 jaar. Wanneer er een onderbreking van minder dan 13 weken plaatsvindt tussen de contracten in fase B, telt de onderbreking mee voor de totale duur van fase B. Bij een onderbreking tussen de 13 en 26 weken begint fase B opnieuw en bij een onderbreking van 26 weken of meer zal teruggevallen worden naar het begin van fase A (Fasensysteem ABU, z.j.).

- Fase C

De laatste fase, namelijk fase C, begint wanneer direct na voltooiing van fase B gewerkt zal blijven, of als binnen 13 weken na fase B opnieuw uitgezonden wordt door dezelfde uitzendonderneming. In fase C is de uitzendkracht werkzaam op basis van een overeenkomst van onbepaalde tijd. Wanneer de inlener de opdracht beëindigt, blijft de overeenkomst met het uitzendbureau bestaan (Fasensysteem ABU, z.j.).

Beantwoording deelvraag 1

Deelvraag 1 luidt: 'wat houdt de nieuwe Wet werk en zekerheid in?'. Uit het juridisch kader is af te leiden wat het doel van de wet is en wat deze inhoudt. In april 2013 heeft het kabinet een sociaal akkoord gesloten, waarin de maatregelen zijn afgesproken om de arbeidsmarkt aan te passen aan de veranderende arbeidsverhoudingen in de samenleving. Op basis van dit akkoord is de Wet werk en zekerheid uitgewerkt.

Om bij te dragen aan een fatsoenlijke arbeidsmarkt zijn er wijzigingen doorgevoerd op 3 verschillende terreinen, namelijk het flexrecht, het ontslagrecht en de werkloosheidswet. Dit onderzoek is toegespitst op de wijziging rondom het flexrecht. Er bestonden volgens de regering namelijk te grote verschillen in de behandeling tussen werknemers met vaste en flexibele contracten. Door de wijziging kunnen flexwerkers nu aanspraak maken op een vast contract na 2 jaar in plaats van 3. De tijdelijke contracten worden als opeenvolgend gezien als zij elkaar met een tussenpoos van 6 maanden of minder opvolgen. Dat was voorheen 3 maanden. Er kan alleen worden afgeweken van het maximale aantal contracten en duur indien het een uitzendovereenkomst betreft of als de intrinsieke aard van de bedrijfsvoering dit eist. Door een fase A, B en C van het uitzendstelsel kan iemand 5,5 jaar op flexibele basis in dienst zijn.

Op deze manier wil de regering de balans tussen vast en flexibel werk herstellen. In juni 2014 is het wetsvoorstel Wet werk en zekerheid aangenomen en de wijzigingen rondom de ketenbepaling zijn per 1 juli 2015 in werking getreden.

Subvraag 1a wordt beantwoord in hoofdstuk 6: Resultaten.

Hoofdstuk 4: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal de theoretische achtergrond worden gecreëerd. Ook zijn verschillende best practices weergegeven in dit hoofdstuk. Er zullen verschillende theorieën rondom organisatieculturen beschreven worden. Dit is in hoofdstuk 7 geanalyseerd binnen de organisatie.

4.1 Competing Values Framework

Voor een systematische indeling van cultuur kan gebruik worden gemaakt van het Competing Values Framework van Quinn (1988). Dit model heeft 4 verschillende dimensies, namelijk mensgericht, beheersgericht, innovatief en resultaatgericht. Aan de hand van deze dimensies kan een bedrijfscultuur getypeerd worden. Bij de dimensie mensgericht staat de medewerkers centraal, terwijl bij de dimensie resultaat gericht het eindproduct centraal staat. Wanneer regels en procedures van groot belang zijn, zal dit onder de beheersgerichte dimensie vallen. Wat juist belangrijk is bij de innovatiegerichte dimensie is de ontwikkeling van veel nieuwe producten en diensten (Quinn, 1988). In bijlage 6, afbeelding 1 is het Competing Values Framework weergegeven.

4.2 Organizational Culture Assessment Instrument

Cameron & Quinn (1999) hebben een instrument ontworpen, waardoor de organisatiecultuur inzichtelijk gemaakt kan worden, namelijk het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Het OCAI model is gebaseerd op het Competing Values Framework. Dit model blijkt overeen te komen met de gangbare indelingen in de manier waarop mensen denken over waarden en veronderstellingen. Volgens Cameron & Quinn (1999) kan aan de hand van OCAI met 6 centrale dimensies een organisatie cultuur effectief beoordeeld worden, namelijk dominante kenmerken, de leiding van de organisatie, personeelsmanagement, het bindmiddel van de organisatie, strategische accenten en succescriteria.

Er zijn vier culturele kerntypes van organisaties te definiëren:

1. De hiërarchische cultuur: Deze organisatiecultuur wordt gekenmerkt door een geformaliseerde en gestructureerde werkplek en procedures bepalen wat mensen doen. Er heerst een duidelijke hiërarchische structuur waarbij weinig ruimte is voor eigen inbreng en vrijheid. De werkomgeving is controlerend en bepaalt de stappen naar promotie.
2. De marktcultuur: De marktcultuur houdt in dat een organisatie precies functioneert als de markt zelf. De organisatie is gericht op wat de externe omgeving doet en niet naar wat in de onderneming gebeurt. De centrale waarden van een marktgerichte organisatie zijn concurrentiegerichtheid en productiviteit. Een marktcultuur is een resultaatgerichte onderneming.
3. De familiecultuur: Het derde type is de familiecultuur, waar het gaat om organisaties waarbij belangrijk zijn: gemeenschappelijke waarden en doelstellingen, onderlinge samenhang, participatieve instelling, individualiteit en collectiviteit. Binnen de familiecultuur zijn stabiliteit en gezamenlijke waarden de basis voor een effectieve verandering. Een gevolg van de familiecultuur is dat de werkplaats een mensvriendelijke plaats wordt en dat de organisatie bij elkaar gehouden wordt door loyaliteit en traditie.
4. De adhocratiecultuur: Het vierde type cultuur is de adhocratiecultuur, een organisatievorm die sterk reageert op verandering in de externe omgeving. Deze cultuur wordt gekenmerkt door flexibiliteit, aanpassingsvermogen en creativiteit. Deze cultuur is op de lange termijn gericht op snelle groei en het aanboren van nieuwe bronnen (Cameron & Quinn, 1999).

Volgens Cameron & Quinn (1999) is een cultuur het geheel van waarden die als vanzelfsprekend worden beschouwd, waarbij veronderstellingen, verwachtingen en definities kenmerkend zijn voor alle leden. Het succes van ondernemingen hangt volgens de onderzoekers af van de organisatiecultuur. Ook geven zij aan dat voor een succesvolle verandering ook een verandering in de bedrijfscultuur nodig is. Cameron & Quinn onderscheiden verschillende niveaus van een organisatiecultuur. Deze niveaus kunnen

gerangschikt worden van onwaarneembaar naar waarneembaar: impliciete aannames, conventies en normen, uiterlijkheden en expliciet gedrag.

Dit model wordt niet alleen gebruikt om de cultuur van organisaties te typeren, maar ook om de leiderschapsrollen, de effectiviteitscriteria en de centrale managementtheorieën in kaart te brengen die het best aansluiten bij de vier eerdergenoemde dominante cultuurtypes. Hoe meer deze elementen van een organisatie in lijn met elkaar zijn, hoe effectiever en succesvoller een organisatie. Het instrument leent zich eveneens voor de ontwikkeling van een strategie om verandering te brengen in de sleutelcomponenten van de cultuur.

In bijlage 6, afbeelding 2 is het model van Cameron & Quinn (1999) weergegeven.

4.3 Cultuurtypologieën

Een andere methode om de cultuur te typeren die veel gebruikt wordt is Handy (1978) en Harrison (1972). Zij stellen dat de cultuur van de organisatie niet los gezien kan worden van overige aspecten van die organisatie. Er zijn 4 cultuurtypologieën te onderscheiden, namelijk een machtsgerichte cultuur, rolgerichte cultuur, taakgerichte cultuur en een persoonsgerichte cultuur.

In een machtsgerichte cultuur wordt de omgang tussen medewerkers bepaald door persoonlijke macht (sterke persoonlijkheid) of door resource power (beschikking hebben over (schaarse) middelen). In een rolgerichte cultuur streven medewerkers naar een zo groot mogelijke zekerheid en stabiliteit. De basis van deze cultuur wordt gevormd door regels, afspraken, procedures en hiërarchie. Rol en status zijn hier belangrijker dan prestatie. Dit cultuurtype is een equivalent van de beheersgerichte cultuur uit de typering van Quinn (1988).

Het gedrag van mensen en de taakgerichte organisatiecultuur wordt voornamelijk bepaald door de taak die moet worden gerealiseerd. Resultaten zijn hier belangrijker dan regels, machtsverhoudingen of persoonlijke behoeften. De kracht van deze cultuur is de flexibiliteit en de resultaatgerichtheid. Deze cultuur vertoont veel overeenkomsten met de resultaatgerichte en soms ook met de innovatiegerichte cultuur uit het vorige model. In de persoonsgerichte cultuur staat het individu op de voorgrond. De organisatie is er voor de medewerkers en niet andersom. De cultuur kenmerkt zich door weinig regels en procedures. Dit type komt overeen met Quinns (1988) mensgerichte cultuur.

In bijlage 6, afbeelding 3 zijn de rollen van Harrison(1978) en Handy (1972) weergegeven.

4.4 De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming

Schein (2008) beweert dat wanneer veranderingen plaatsvinden binnen een organisatie, de cultuur hiervan zichtbaar wordt en zich sterker manifesteert. Bij gevallen waarin cultuur moet worden gecombineerd, zoals bij partnerschappen, kunnen drie mogelijke patronen zichtbaar worden:

1. Gescheiden culturen: Bij scheiding zullen de culturen gescheiden van elkaar blijven functioneren en dus hun eigen identiteit behouden, tot ze door een conflict gedwongen worden samen te werken.
2. Dominantie van één van de culturen: Hierbij wordt een dominante cultuur vaak duidelijk zichtbaar. Deze zal de andere cultuur overheersen. Dit zal leiden tot spanningen.
3. Vermenging van culturen: Bij een vermenging of integratie van culturen ontstaat een nieuw, overstijgend stelsel, waarbij van beide culturen het beste wordt genomen om zo het gewenste resultaat te bereiken (Schein, 2008).

Culturen ontstaan volgens Schein (2008) op het niveau van afdelingen, functionele groepen en andere organisatie eenheden met een gemeenschappelijke kerntaak en gemeenschappelijke ervaringen. Een cultuur is belangrijk omdat ze een krachtige latente en vaak onbewust aanwezig stelsel vormt van krachten die bepalend zijn voor zowel het individu als het collectieve gedrag, de wijze van perceptie, de denkpatronen en de waarden. Vooral een organisatiecultuur is belangrijk omdat de cultuurelementen belangrijk zijn voor de strategie, de doelstellingen en de werkwijzen. Wanneer organisaties efficiënter en effectiever willen werken, is het van belang om de

organisatiecultuur en de rol hiervan in de bedrijfsuitvoering inzichtelijk te maken (Schein, 2008).

Schein (2008) beschrijft het begrip cultuur als volgt: 'een cultuur is de som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren veronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft geleerd.' De mate van invloed van een cultuur hangt af van het evolutiestadium waarin een organisatie verkeert. Bij een jong en groeiend bedrijf wordt de succesvol blijkende cultuur uitgebreid en gestabiliseerd. Bij wat oudere organisaties licht meer de focus op het behoud van cultuurelementen en de integratie of vermenging van diverse subculturen binnen de organisatie.

Schein (2008) benadrukt dat men nooit met de gedachte moet beginnen een cultuur te veranderen. Pas wanneer bedrijfsproblemen duidelijk zijn, moet men zich afvragen of de cultuur deze problemen belemmert of ondersteunt.

In bijlage 6, afbeelding 4 is de theorie van Schein (2008) grafisch weergegeven.

4.5 Verandermanagement

Het proces van cultuurverandering kan worden gestructureerd aan de hand van verschillende fasen. Allereerst dient door middel van OCAI de huidige en de gewenste situatie opgesteld. Deze dienen met elkaar vergeleken te worden, waardoor gaten zichtbaar worden die wijzen op noodzakelijke cultuurveranderingen. Vervolgens moet vastgesteld worden welke cultuurverandering moet plaatsvinden en er moeten verhalen worden gezocht die de gewenste cultuur karakteriseren. Tot slot moet er een consensus bereikt worden over de acties die moeten worden gestart, gestopt of voortgezet, om zodoende het proces van cultuurverandering te bewerkstelligen. Hierbij is het handig om kleine winstpunten direct te implementeren en bestuurlijke competenties te identificeren die van belang zijn voor de gewenste bedrijfscultuur. Dit kan door middel van het MSAI instrument, welke eveneens ontworpen is door Cameron & Quinn (1999). Het is van belang om mijlpalen in te stellen die het proces van verandering meetbaar maken. Ook is het belangrijk om een communicatiestrategie op te stellen (Cameron & Quinn, 1999).

Gedurende een cultuurverandering moeten veronderstellingen, overtuigingen, attitudes en waarden afgeleerd worden en door nieuwe worden vervangen. Dit kent 3 stadia. Het eerste stadium is ontgooien en de motivatie tot verandering op gang brengen. Het tweede stadium houdt het aanleren van nieuwe concepten en nieuwe betekenis van oude concepten in. Tot slot is het derde stadium de internalisatie van nieuwe concepten en betekenissen (Schein, 2008).

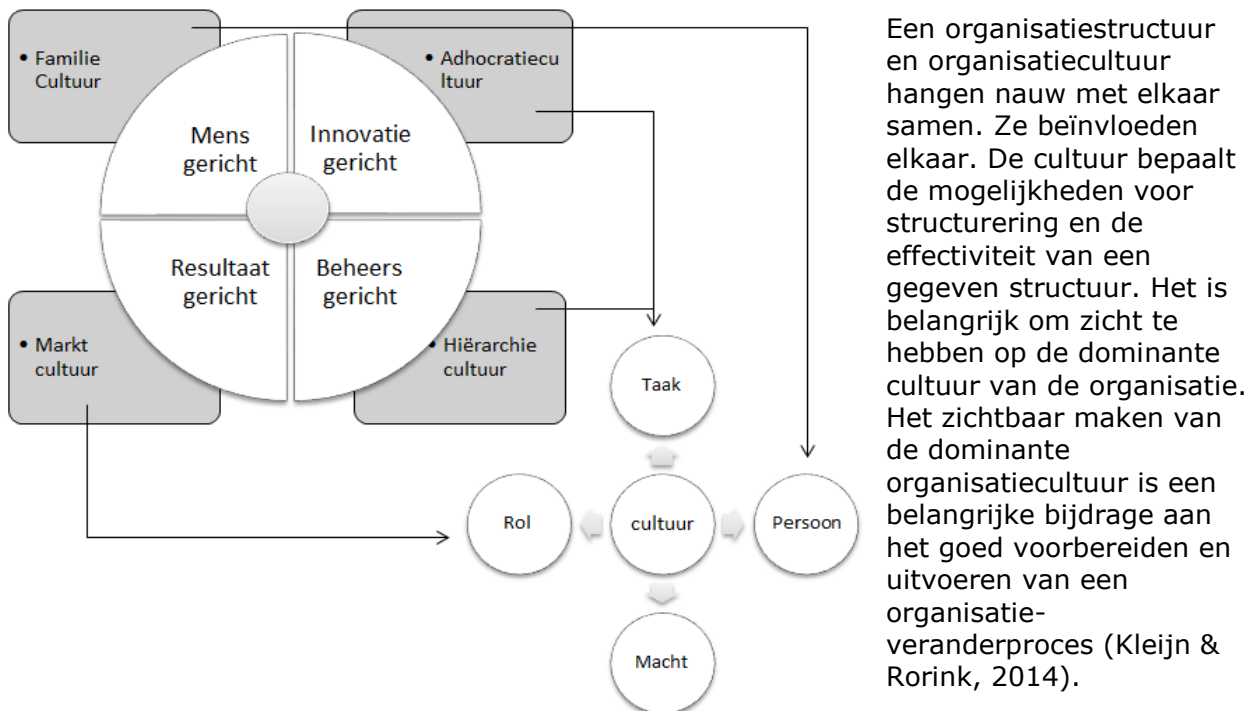
Voor een cultuurverandering zijn veranderaars nodig. Dit zijn mensen die in een organisatie voor voldoende ontkrachting zorgen om de leden ervan tot verandering te motiveren. Schein (2008) beweert dat deze personen moeten beschikken over 3 eigenschappen, namelijk geloofwaardigheid, een heldere visie en het vermogen om die visie te bewoorden.

Een zeer belangrijk aspect van een cultuurverandering is leiderschap. Elk verschillend cultuurtype heeft een ander soort leider nodig. Er blijkt sprake te zijn van een correlatie tussen het succes van een organisatie en de leiderschapsstijlen. Echter blijkt ook dat leiders die de beste prestaties leveren, in elk van de 4 kwadranten succesvol kunnen zijn op grond van hun competenties (Cameron & Quinn, 1999).

Kleijn & Rorink (2014) beweren dat een belangrijke slaagfactor van veranderprocessen, het tijdig aanleren van een nieuwe attitude, nieuwe kennis en vaardigheden door betrokken medewerkers is en deze ook werkelijk in de praktijk toepassen. Dit betekent dat de medewerkers zich voor een deel een nieuwe waarde- en normenpatroon eigen moeten maken en de reeds aangeleerde, geïnternaliseerde waarden en normen moeten afleren. Het is belangrijk om zicht te hebben op de dominante cultuur van de organisatie. Het zichtbaar maken van de dominante organisatiecultuur is een belangrijke bijdrage aan het goed voorbereiden en uitvoeren van een organisatie-veranderproces. Van groot belang is zicht te krijgen op de beleving en de historie die achter de regels zit. Hierdoor kan men onnodige en onverwachte weerstand tegen verandering voorkomen (Kleijn & Rorink, 2014).

Men kan organisaties aanpassen door accent te leggen op de verandering van de bedrijfscultuur en men kan organisaties aanpassen door accent te leggen op een structuurverandering. Volgens Cozijnsen & Vrakking (2003) blijken in de praktijk de resultaten van organisatieveranderingen via verandering van de cultuur beter te zijn. Zo geven zij aan dat dit minder weerstand oproept. Hierbij merkten Cozijnsen & Vrakking (2003) op dat er voldoende tijd moet zijn om de verandering op beheerste wijze door te voeren en voldoende tijd en aandacht voor de leerprocessen die de betrokkenen moeten doorlopen. Een cultuurverandering werkt niet goed wanneer er in korte tijd grote veranderingen moeten plaatsvinden (Cozijnsen en Vrakking, 2003).

4.6 Conceptueel model



Voor een systematische indeling van cultuur kan gebruik worden gemaakt van het Competing Values Framework van Quinn (1988). Dit model heeft 4 verschillende dimensies, namelijk mensgericht, beheersgericht, innovatief en resultaatgericht. Cameron & Quinn (1999) hebben een instrument ontworpen, waardoor de organisatiecultuur inzichtelijk gemaakt kan worden, namelijk het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Het OCAI model is gebaseerd op het Competing Values Framework. Er zijn vier hierbij culturele kerntypes van organisaties te definiëren, namelijk de hiërarchische cultuur, de marktcultuur, de familiecultuur en de adhocratiecultuur. Een andere methode om de cultuur te typeren die veel gebruikt wordt is het model van Handy (1978) en Harrison (1972). Zij onderscheiden 4 cultuurtypologieën, namelijk een machtsgerichte cultuur, rolgerichte cultuur, taakgerichte cultuur en een persoonsgerichte cultuur. Deze cultuurtypologieën tonen veel overeenkomsten met die van Cameron & Quinn (1999).

Door middel van het conceptueel model zijn de verschillende theorieën met elkaar in verband gebracht. Het model van Cameron & Quinn (1999) blijkt overeen te komen met de gangbare indelingen in de manier waarop mensen denken over waarden en veronderstellingen. Volgens Cameron & Quinn (1999) kan aan de hand van OCAI met 6 centrale dimensies een organisatie cultuur effectief beoordeeld worden, namelijk dominante kenmerken, de leiding van de organisatie, personeelsmanagement, het bindmiddel van de organisatie, strategische accenten en succescriteria. De bedrijfscultuur is dan ook door middel van OCAI onderzocht. De typering die naar voren komen zijn vervolgens in verband gebracht met de beschreven theorieën.

Hoofdstuk 5: Methodologie

Om de doelstelling van dit onderzoek te behalen is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. In dit hoofdstuk wordt toegelicht op welke manier de dataverzameling is verlopen, ter beantwoording van de centrale vraagstelling en de deelvragen. Ook zal er een verantwoording worden gegeven over de onderzoeksdoelgroep, de meetinstrumenten en de manier waarop de betrouwbaarheid en validiteit verhoogd wordt. Tot slot zal de procedure van het onderzoek beschreven worden en de manier waarop de analyse heeft plaatsgevonden.

Zoals eerder beschreven in hoofdstuk1: probleemformulering, is de centrale vraagstelling van dit onderzoek: 'Op welke manier kan BEDRIJF het beste omgaan met de gevolgen van de nieuwe Wet werk en zekerheid?' Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn verschillende deelvragen opgesteld. Onderstaand zal een overzicht worden weergegeven op welke manier de deelvragen zijn beantwoord en welke onderzoeksmethoden hiervoor zijn gebruikt. Allereerst worden hieronder de deelvragen herhaald ter verduidelijking van methodologie:

1. Wat houdt de nieuwe Wet werk en zekerheid in?
 - a. Waarom dient BEDRIJF haar bedrijfsbeleid hierop aan te passen?
2. Op welke manier heeft BEDRIJF haar bedrijfsbeleid aangepast naar aanleiding van de inwerkingtreding van de Wet werk en zekerheid?
3. Welke gevolgen heeft de nieuwe Wet werk en Zekerheid op de verhouding tussen BEDRIJF en haar medewerkers?
4. Welke juridische risico's zijn te verwachten bij de transitie van BEDRIJF in haar rol van werkgever?
5. In hoeverre zal de transitie invloed hebben op het voorheen door BEDRIJF gevoerde HRM beleid gericht op de bedrijfscultuur?

5.1 Onderzoeksmethoden

Tijdens dit onderzoek is zowel gebruik gemaakt van kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden. Kwalitatief is objectief en gericht op cijfers en kwantitatief onderzoek is interpretatief en subjectief. Het kwalitatieve gedeelte van dit onderzoek is gericht op het uitvoeren van interviews en literatuuronderzoek. De inhoud van het kwantitatieve gedeelte is een enquête. Onderstaand is schematisch weergegeven welke onderzoeksmethode wordt gebruikt per deelvraag. Vervolgens zal per onderzoeksmethode nadere informatie worden gegeven.

Onderzoeksmethode	Deelvraag
Literatuuronderzoek	1, 1a, 3 en 4
Interviews	1a, 2, 3 en 4
Enquête	5

5.1.1 Literatuuronderzoek

Gedurende dit onderzoek is uitvoerig literatuuronderzoek verricht. Zo is verschillende juridische literatuur en theoretische literatuur in kaart gebracht. Dit is verwerkt in het juridisch kader en het theoretisch kader. Door middel van het juridisch kader waarbij inzicht gegeven is in de achtergrond en de veranderingen met betrekking tot de nieuwe Wet werk en zekerheid, is antwoord gegeven op deelvraag 1. Met behulp van het theoretisch kader is de nodige theoretische achtergrond beschreven wat betreft de invloed van een verandering op de bedrijfscultuur en de methoden om een bedrijfscultuur te typeren.

De risico's voor BEDRIJF van het werken met een uitzendconstructie zijn in kaart gebracht door de afdeling Juridische Zaken. Dit document is gebruikt ter aanvulling van de gevolgen van de aanpassing naar aanleiding van de Wet werk en zekerheid binnen BEDRIJF. Ook is andere documentatie vanuit het bedrijf gebruikt om achtergrond te creëren over de onderwerpen die aan bod zijn gekomen.

5.1.2 Interviews

Er zijn interviews gedaan op het gebied van verschillende onderwerpen. Op deze wijze is antwoord gegeven op deelvraag 1a, 2, 3 en 4. Deelvraag 1a heeft betrekking de vraag waarom het bedrijf zich aan dient te passen aan de Wet werk en zekerheid. Dit is naar aanleiding van de concessie die het bedrijf heeft. Op het gebied van de concessie van BEDRIJF zijn 2 personen geïnterviewd. Dit betreft zowel de Bedrijfsmanager als de HR Manager. De Bedrijfsmanager is verantwoordelijk en aansprakelijk voor het gehele bedrijf en de concessie is een belangrijk aspect hiervan. Hieruit is de exacte inhoud van de concessie gebleken en de invloed hiervan binnen het gehele bedrijf. De HR Manager is op dit gebied geïnterviewd, aangezien hieruit blijkt wat de invloed van de concessie binnen de afdeling HRM is en op welke manier deze afdeling hiermee omgaat.

Deelvraag 2 heeft betrekking op de veranderingen binnen BEDRIJF naar aanleiding van de Wet werk en zekerheid. Dit is belangrijke informatie om te verkrijgen vanuit de praktijk.

Waarom het bedrijfsbeleid aangepast is, blijkt uit de interviews over de concessie. Ook is de verandering tijdens de interviews met de HR Manager en de Bedrijfsmanager besproken. Vervolgens is de HR Adviseur geïnterviewd over de exacte inhoud van de uitzendconstructie. Op deze manier is vanuit verschillende perspectieven naar de bedrijfsuitvoering gekeken en is de uitkomst van deelvraag 2 op de meest volledige manier beantwoord. Hierbij is de voorgaande en de huidige situatie in kaart gebracht. Ook de gevolgen van de uitzendconstructie zijn ook besproken in dit interview. Deze gevolgen zijn aangevuld door de risicoanalyse uit het literatuuronderzoek. Dit betreft zowel gevolgen voor de rol van BEDRIJF als werkgever, als de rol van de medewerkers binnen het bedrijf.

De interviews die gehouden zijn waren semigestructureerde interviews. Voorafgaand aan de interviews zijn de interviewvragen opgesteld. Op deze vragen is gedurende de interviews soms afgeweken of een verdiepingsslag gedaan. Hierdoor is gedetailleerde informatie verkregen, wat tevens het doel is van deze kwalitatieve onderzoeksmethode. De interviewverslagen zijn toegevoegd in bijlage 7.

Onderstaand is schematisch weergegeven welk persoon over welk onderwerp is geïnterviewd.

Geïnterviewde (functie)	Deelvraag/ onderwerp
Bedrijfsmanager	Concessie
HR Manager	Concessie en bedrijfsbeleid
HR Adviseur	Bedrijfsbeleid en bedrijfsuitvoering

5.1.3 Enquête

Nadat de aanleiding van het onderzoek duidelijk is, is de verandering binnen BEDRIJF beschreven. Vervolgens zijn de gevolgen, zowel voor BEDRIJF in haar rol als werkgever, als de gevolgen voor de werknemers weergegeven. Hieruit blijkt onder andere dat er verschillende profielen medewerkers werkzaam zijn binnen BEDRIJF op basis van werkgeverschap en contractvorm. De gehele verandering binnen BEDRIJF heeft invloed op het voorheen door BEDRIJF gevoerde (HRM) beleid gericht op de bedrijfscultuur. Vanuit de verschillende perspectieven zal de bedrijfscultuur van BEDRIJF inzichtelijk worden gemaakt. Ook de bedrijfscultuur van het uitzendbureau UITZENDBUREAU zal onderzocht worden, aangezien zij verantwoordelijk zijn voor een groot deel van de werving en selectie. In hoofdstuk 7: Resultaten kwantitatief onderzoek zal weergegeven worden op welke manier de verschillende profielen binnen BEDRIJF naar de bedrijfscultuur kijken.

Door middel van een enquête is de bedrijfscultuur in kaart gebracht. Dit is gedaan met behulp van het Organizational Culture Assessment Instrument van Cameron en Quinn (1999). Uit de theorie blijkt dat een bedrijfscultuur zich sterker manifesteert wanneer een verandering plaatsvindt binnen een organisatie. Omdat het bedrijf naar aanleiding van hun verandering verschillende profielen werknemers voor zich heeft werken, wordt

de huidige bedrijfscultuur vanuit deze verschillende profielen gemeten. Het personeel van BEDRIJF is verdeeld in de directie, HRM en de werknemers. Ook het personeel van UITZENDBUREAU is verdeeld in HRM en werknemers. HRM is als aparte categorie meegenomen in dit onderzoek, aangezien zij verantwoordelijk zijn voor de werving en selectie van het personeel. Omdat UITZENDBUREAU geen werving voor BEDRIJF verricht, zijn alleen de werknemers vanuit dit bedrijf meegenomen. Allereerst zal vanuit de verschillende perspectieven de huidige bedrijfscultuur worden weergegeven. Tot slot zal inzicht worden gegeven in de gewenste bedrijfscultuur vanuit de directie en de afdeling HRM. De medewerkers hebben de enquête niet ingevuld voor de gewenste cultuur, aangezien zij hier geen inspraak op hebben. De bedrijfscultuur zal getypeerd worden aan de hand van de theorieën vanuit het literatuuronderzoek.

Door middel van OCAI wordt getoetst op 6 verschillende categorieën. Onder elke categorie hangen 4 stellingen, waar je 100 punten over mag verdelen. Onder de kolom 'nu' wordt de huidige situatie ingevuld en onder de kolom 'toekomst' de gewenste situatie. Aan de hand hiervan wordt een grafiek weergegeven die inzichtelijk maakt wat de bedrijfscultuur. De enquête was anoniem, wat bijdraagt aan het verhogen van de respondenten. De enquête is bijgevoegd in bijlage 8. De gemiddelde uitslag van OCAI per categorie en de specifieke schematische weergave hiervan is weergegeven in bijlage 11.

OCAI is in totaal door 108 respondenten ingevuld:

Werkgever	Totaal aantal werknemers	Respondenten
BEDRIJF	+/- 300	62
UITZENDBUREAU	+/- 300	39
UITZENDBUREAU	+/- 30	7

5.2 Verantwoording doelgroep

In paragraaf 5.1.2 is beschreven welke personen geïnterviewd zijn en wat de reden hiertoe is. Er is specifiek gekozen om de medewerkers van BEDRIJF niet als doelgroep te gebruiken voor de interviews. Dit heeft ermee te maken dat contractmanagement een gevoelig onderwerp is. Zoals de HR Manager (18 maart 2016) heeft aangegeven speelt de aflopende concessie op dit moment nog niet bij het uitvoerende personeel. Ik acht het van belang dat ik geen onnodige gevoelens bij deze personen losmaak door middel van dit onderzoek.

Wel is de input van het uitvoerend personeel noodzakelijk ter beantwoording van deelvraag 4. Op deze manier is gekeken hoe de verschillende profielen werknemers naar de bedrijfscultuur van BEDRIJF kijken. Dit geeft een beeld wat een aanpassing in het bedrijfsbeleid met de bedrijfscultuur kan doen. Verder behoren de bedrijven die ook een uitzendconstructie hebben tot de doelgroep van dit onderzoek. Op deze manier worden de best practices vormgegeven.

5.3 Betrouwbaarheid en validiteit

De eerste onderzoeksmethode betreft literatuuronderzoek. Met name de memorie van toelichting van de nieuwe wet, was zeer bruikbaar voor het ontwerpen van het juridisch kader. Dit document is opgesteld door de regering, wat betekent dat het betrouwbaar is. Doordat informatie uit wetten komt, kan dit tevens als valide beschouwd worden. Het theoretisch kader is vormgegeven door middel van wetenschappelijke literatuur, welke ook als betrouwbaar kan worden gezien.

Daarnaast zijn verschillende interviews gehouden. Door personen op verschillende niveaus van de organisatie te interviewen, is vanuit verschillende perspectieven naar de onderwerpen gekeken en is een meest compleet antwoord gegeven. Door over één onderwerp meerdere mensen te spreken, zijn de resultaten betrouwbaarder.

De laatste onderzoeksmethode betreft de enquête. Hiervoor is het OCAI instrument gebruikt. De mate waarin het instrument het cultuurtype meet op consistente wijze is de betrouwbaarheid. Vanuit onderzoek blijkt dat het OCAI voor elk cultuurtype een betrouwbaarheidscoëfficiënt heeft van 0,70-0,80. De validiteit geeft aan of een instrument meet wat het moet meten, dus in het geval van het OCAI of het OCAI de vier

organisatiecultuurtypen inderdaad meet. Het bleek dat de waarden van een organisatiecultuurtype nauw aansloten bij het daadwerkelijke organisatiecultuurtype. De conclusie was dat het OCAI inderdaad de essentiële dimensies meet van een organisatiecultuur die significante invloed uitoefenen op leden van een organisatie (Cameron & Quinn, 1999).

OCAI maakt gebruik van een ipsatieve beoordelingsschaal. Deze schaal heeft zowel nadelen als voordelen. Voordelen zijn dat de beoordeling erg uitgesplitst wordt. Er kunnen namelijk 100 punten verdeeld worden. Een ander voordeel is dat respondenten moeten nadenken over hoeveel punten ze toekennen aan een vraag. Een nadeel is dat de vragen niet onafhankelijk zijn en zodoende een statistische analyse niet uitvoerbaar is. In het hoofdstuk: Discussie zullen factoren die de resultaten en daarmee de conclusies en aanbevelingen minder betrouwbaar kunnen maken tegen het licht gehouden worden.

5.4 Procedure

De procedure die gevolgd is gedurende het onderzoek bevat verschillende stappen, waarbij vanuit verschillende invalshoeken naar het vraagstuk gekeken is. Allereerst is achtergrondinformatie verkregen over de aanleiding van het onderzoek. Er is uitvoerig literatuuronderzoek geweest naar de achtergrond van de Wet werk en zekerheid. Daarnaast is door middel van interviews een achtergrond gecreëerd over de concessie van BEDRIJF. Deze twee aspecten hebben ervoor gezorgd dat er een grote verandering in het bedrijfsbeleid op het gebied van flexrecht heeft plaatsgevonden. Op welke manier dit bedrijfsbeleid is veranderd, is hierna onderzocht. Door middel van interviews is zowel het bedrijfsbeleid voor inwerkingtreding van de Wet werk en zekerheid, als de gehele verandering in kaart gebracht. Deze verandering heeft grote invloed op de rol van BEDRIJF als werkgever. Ook de rol van werknemers binnen BEDRIJF zal een transitie ondergaan. Wat de gevolgen van deze verandering op de verhouding tussen BEDRIJF en haar medewerkers is, is dan ook vervolgens onderzocht. Hierbij is zowel informatie uit interviews gebruikt, als documentatie vanuit de organisatie. Aan de hand van de gevolgen, zijn risico's in kaart gebracht. Hiervoor is een juridisch kader geschetst met maatregelen en aandachtspunten om deze risico's te beperken.

De gehele verandering binnen BEDRIJF heeft invloed op het voorheen door BEDRIJF gevoerde (HRM) beleid gericht op de bedrijfscultuur. Vanuit de verschillende perspectieven zal de bedrijfscultuur van BEDRIJF inzichtelijk worden gemaakt. Ook de bedrijfscultuur van het uitzendbureau UITZENDBUREAU zal onderzocht worden, aangezien zij de werving en selectie voor het bedrijf verzorgen.

Nadat de aanleiding van het onderzoek duidelijk is, is de verandering binnen BEDRIJF beschreven. Vervolgens zijn de gevolgen, zowel voor BEDRIJF in haar rol als werkgever, als de gevolgen voor de werknemers weergegeven. Tot slot zijn de gevolgen van de verandering op het voorheen door BEDRIJF gevoerde (HRM) beleid gericht op de bedrijfscultuur gemeten. Dit alles heeft bijdrage geleverd aan het schrijven van een passend advies over de wijze waarop BEDRIJF het beste in kan spelen op de gevolgen van de Wet werk en zekerheid binnen het bedrijf.

Hoofdstuk 6: Resultaten kwalitatief onderzoek

In dit hoofdstuk zijn de resultaten die voortvloeien uit de verschillende interviews beschreven. Allereerst is beschreven wat de concessie van BEDRIJF inhoudt. Dit heeft namelijk grote invloed op de bedrijfsuitvoering binnen BEDRIJF. Naar aanleiding van deze concessie heeft BEDRIJF haar bedrijfsbeleid aan moeten passen aan de gewijzigde omstandigheden rondom de Wet werk en zekerheid. Wat de aanpassing in het bedrijfsbeleid en de processen binnen BEDRIJF is geweest en wat de gevolgen hiervan zijn, wordt ook beschreven in dit hoofdstuk.

6.1 De concessie van BEDRIJF

6.1.1 Het ontstaan van BEDRIJF

Op 3 mei 2016 bestaat BEDRIJF 12,5 jaar, op basis van een concessieovereenkomst. Voordat BEDRIJF begon met haar werkzaamheden op OPDRACHTGEVER, was een bedrijf genaamd IHD hier verantwoordelijk voor. OPDRACHTGEVER heeft toentertijd besloten om deze werkzaamheden beter te structureren en heeft als gevolg hierop een tender uitgeschreven. OPDRACHTGEVER schrijft een programma van eisen, waarin opgenomen wordt welke werkzaamheden zij van een service provider verwachten. Hier zijn verschillende addenda aan verbonden. OPDRACHTGEVER heeft vervolgens de uitvraag naar PRM (Passenger with Reduced Mobility) business op TenderNed geplaatst, waarbij ze inzicht geven in de documentatie die hieraan ten grondslag liggen. TenderNed is een elektronische omgeving waar partijen aanbestedingen op kunnen plaatsen. Elke partij die hierin geïnteresseerd is kan deze documenten opvragen en de zich inschrijven. Er wordt dan op verschillende factoren getoetst. Uiteindelijk is er één partij zijn die de concessie krijgt. Ongeveer 12,5 jaar geleden heeft onder andere Facilicom zich ingeschreven op de tender onder de naam Intergom Airport Caddy. Uiteindelijk hebben zij de concessie daadwerkelijk verkregen. De concessieovereenkomst die hieruit voort kwam is herhaaldelijk verlengd. Het huidige contract loopt tot en met 31 december 2017 (Bedrijfsmanager, 18 maart 2016).

Een concessie is een complex figuur. Schlössels en Stroink (2010) concluderen dat hier geen volledige helderheid over bestaat. Kenmerk van de concessie is niet alleen dat een bepaald handelen wordt toegestaan, maar tevens dat het algemeen belang juist in sterke mate met zich brengt dat bepaalde activiteiten ook daadwerkelijk worden verricht door de concessiehouder. De concessiehouder verplicht zich om de desbetreffende activiteiten van openbaar nut te voorzien. De verlener van de concessie houdt bovendien een zekere zeggenschap. In ruil daarvoor krijgt de concessiehouder vaak een alleenrecht op deze activiteiten gedurende een langere periode (Schlössels & Stroink, 2010).

De concessie is een overeenkomst tussen OPDRACHTGEVER en BEDRIJF, waarin is vastgelegd dat BEDRIJF voor een bepaalde periode de diensten die gevraagd worden in het programma van eisen en de addenda die daarbij horen, uit mag voeren. Alle zaken uit het programma van eisen en alle gedetailleerde addenda die daarbij horen zijn samengevat in de concessieovereenkomst. In deze overeenkomst is dus opgenomen dat BEDRIJF de diensten voor een bepaalde tijd uit mag voeren tegen een bepaalde vergoeding (Bedrijfsmanager, 18 april 2016).

Toen het huidige contract inging is er gekeken naar het aantal PRM passagiers op OPDRACHTGEVER en het aantal uren aan werk dat dit kost. De uitkomst hiervan maal het uurtarief is de lumpsum. Voor deze lumpsum dient BEDRIJF alles te doen wat er in de documenten staat. Het is dus zaak om de organisatie zo efficiënt mogelijk in te richten, zodat er binnen dit lumpsum bedrag gebleven kan worden (Bedrijfsmanager, 18 maart 2016).

6.1.2 Invloed van de concessie op de bedrijfsuitvoering

In de concessieovereenkomst is een volume, kwaliteit en tijdigheid component opgenomen. Hier zijn verschillende KPI's (kritieke prestatie indicatoren) uit ontstaan, die

dagelijks worden gerapporteerd aan OPDRACHTGEVER. OPDRACHTGEVER stuurt BEDRIJF op deze KPI's (Bedrijfsmanager, 18 maart 2016).

De concessie heeft grote invloed op de bedrijfsuitvoering binnen BEDRIJF. Volgens de Bedrijfsmanager (18 maart 2016) is alles erop gebaseerd om voor het bedrag dat het bedrijf krijgt en de KPI's die zij moeten waarmaken, de menskracht in te zetten en daarop te sturen.

6.1.3 Overgang concessieovereenkomst

De Bedrijfsmanager (18 maart 2016) verwacht dat OPDRACHTGEVER dit jaar zal beginnen met een nieuw programma van eisen. Om dit op te kunnen stellen zullen ze verschillende stakeholders erbij betrekken, zoals bonden van ouderen en gehandicapten. Zodra dit inzichtelijk is zal de nieuwe tender geplaatst worden op TenderNed en zal de procedure van start gaan. Naar inschatting van de Bedrijfsmanager (18 maart 2016) zal het grofweg een half jaar duren voordat bekend is of de concessie van BEDRIJF verlengd wordt of dat een nieuwe partij dit over zal nemen.

De huidige concessieovereenkomst heeft een duur van 5 jaar. Wanneer de concessie van BEDRIJF niet wordt verlengd zijn er geen andere overgangsregelingen. Er zal dan waarschijnlijk met ingang van 1 januari 2018 een nieuwe service provider moeten beginnen. Toen Intergom Airport Caddy de concessie verkreeg, is personeel van IHD overgenomen. Op dit moment is de overname van personeel niet opgenomen in de concessieovereenkomst. De Bedrijfsmanager (18 maart 2016) geeft aan dat naar alle waarschijnlijkheid een eventuele nieuwe partij personeel zal willen overnemen, omdat zij totaal opnieuw moeten beginnen en dus gebaat zullen zijn met personeel die de expertise al hebben. De kans dat er personeel mee mag naar de nieuwe partij is dus aanwezig, maar het is niet zo dat dit vastgelegd is in de concessieovereenkomst, aldus de Bedrijfsmanager (18 maart 2016).

6.1.4 Maatregelen naar aanleiding van de aflopende concessie

Wanneer de nieuwe concessie niet wordt verkregen, zal dit scenario voor BEDRIJF veel overeen hebben met een faillissement. Een eventuele nieuwe partij zal wellicht aan het begin van het traject personeel van BEDRIJF over willen nemen, evenals het materiaal, zoals rolstoelen. Voor een dergelijke situatie worden op dit moment al maatregelen genomen (Bedrijfsmanager, 18 maart 2016).

BEDRIJF kan geen personeel in vast dienstverband aannemen, omdat ze hierdoor teveel risico nemen. Als een eventuele nieuwe partij deze mensen niet in dienst wil nemen, zal BEDRIJF de verantwoording behouden over deze werknemers met een vast contract. Daarom is het bedrijf gaan werken met een uitzendconstructie. Dit levert ze makkelijker meer personeel op en geeft hen de kans om dit personeel langer te kunnen binden aan het bedrijf, namelijk voor 5,5 jaar in plaats van 2 jaar. Ook zou het voor een eventuele nieuwe partij makkelijk kunnen zijn om het contract bij het uitzendbureau over te nemen en daarmee de hele populatie. Dus naast dat het personeel in dienst is van een uitzendbureau en dat contract overgenomen kan worden, biedt de uitzendconstructie ook de kans om personeel voor langere duur inzetbaar te houden (Bedrijfsmanager, 18 maart 2016). De aanleiding en verdere inhoud van de uitzendconstructie zal nader toegelicht worden in paragraaf 6.5.

6.2 De concessie binnen de afdeling HRM

De concessie heeft ook grote invloed binnen de afdeling HRM. Zo geeft de HR Manager (15 maart 2016) aan dat er altijd rekening wordt gehouden met het wel of niet verlengen van de concessie, wat betreft de personele instroom. Het is volgens de HR Manager (15 maart 2016) zaak om de kwaliteit te borgen. Wanneer iedere 2 jaar het personeelsbestand verversst moet worden zou dit zonde van de tijd en het geld zijn, zeker vanwege de hoge opleidingskosten bij indiensttreding. De opleidingen die nodig zijn om werkzaam te zijn binnen BEDRIJF zijn een grote kostenpost. Deze zijn namelijk net zo hoog als de opleidingskosten binnen Trigion, welke zeker 40 keer zo groot is. Ook dient het bedrijf ervoor te zorgen dat als de concessie eindig is, zij niet een te groot overschot aan personeel hebben. Vandaar dat er binnen BEDRIJF is gekozen om te focussen op een

5,5-jarige instroom via uitzendbureaus. De huidige concessie loopt tot en met 2017. Wanneer de concessie afloopt kan er snel afgeschaald worden in het personeel en wanneer de concessie wordt verlengd is BEDRIJF nog 3,5 jaar voorzien van kwalitatief goed personeel. Aangezien BEDRIJF geen contracten voor onbepaalde tijd verstrekt, geeft een uitzendconstructie de mogelijkheid om personeel voor langere tijd binnen te houden. Het moeilijkste hieraan is echter het werkgeverschap. Die ligt namelijk niet bij BEDRIJF. Toch is het van belang om mensen te binden aan het bedrijf (HR Manager, 15 maart 2016).

De 5,5 jaar die meermaals genoemd is, is gebaseerd op een fase A en een fase B contract. Een fase A contract is een contract waarin je flexibel 78 weken kan werken. Een fase B contract is voor de overige 4 jaar, waarin maximaal 6 contracten gegeven mogen worden. Hierna moet een fase C contract volgen, welke een contract voor onbepaalde tijd is. Aangezien die contracten niet worden verstrekt, kan het dienstverband maximaal 5,5 jaar duren (Fasensysteem, z.j.).

Op dit moment wordt binnen de afdeling HRM van BEDRIJF rekening gehouden met de concessie die af kan lopen. Hiertoe wordt een dubbelloops plan opgesteld, waarin opgenomen wordt wat er zal gebeuren als BEDRIJF de concessie wel krijgt en wat er gebeurt als ze die niet krijgen. Daar dient vervolgens het beleid gebaseerd te worden. Zo wordt bijvoorbeeld gekeken naar de begrotingen en de transitievergoedingen die eventueel uitgekeerd moeten worden (HR Manager, 15 maart 2016).

Meer informatie over de concessie van BEDRIJF en de invloed hiervan zowel organisatiebreed als binnen de afdeling HRM, is weergegeven in bijlage 9.

Beantwoording deelvraag 1a

Deelvraag 1a luidt: 'Waarom dient BEDRIJF haar bedrijfsbeleid hierop aan te passen?' Dit is af te leiden uit paragraaf 6.1 en 6.2. BEDRIJF, heeft tot eind 2017 een overeenkomst met OPDRACHTGEVER Nederland BV, tot het leveren van PRM business. Dat levert onzekerheid op in de situatie dat BEDRIJF bij een nieuwe aanbesteding die overeenkomst verliest. In dat geval vervalt als het ware de bestaansreden van BEDRIJF als contractverliezend bedrijf. Als in die situatie BEDRIJF de bestaande populatie aan werknemers niet kan overdragen aan het contractverwervende bedrijf, dus als het contractverwervend bedrijf slechts weinig passagiersassistenten van BEDRIJF een arbeidsovereenkomst wil aanbieden en die activiteiten wil gaan verrichten met eigen of andere werknemers, dan blijft BEDRIJF zitten met een groot aantal werknemers waarvoor op grond van bedrijfseconomische redenen een ontslagvergunning moet worden aangevraagd op grond van de nieuwe ontslagregels. Daarnaast verweven medewerkers met een arbeidsduur van twee jaar of meer het recht op een transitievergoeding als het dienstverband moet worden opgezegd. Dat is een tijdrovende en dure kwestie.

De concessie heeft grote invloed op de bedrijfsuitvoering binnen BEDRIJF. Volgens de Bedrijfsmanager (18 april 2016) is alles erop gebaseerd om voor het bedrag dat het bedrijf krijgt en de KPI's die zij moeten waarmaken, de menskracht in te zetten en daarop te sturen. De concessie heeft ook grote invloed binnen de afdeling HRM. Zo geeft de HR Manager (15 april 2016) aan dat je altijd rekening houdt met het wel of niet verlengen van de concessie wat betreft de personele instroom.

6.3 De invloed van de Wet werk en zekerheid op de bedrijfsuitvoering

Wegens de concessie die al dan niet af kan lopen, verstrekt BEDRIJF geen contracten voor onbepaalde tijd. Als oplossing hiervoor is begin 2016 een constructie via een uitzendbureau geïntroduceerd binnen de organisatie. Dit biedt BEDRIJF enerzijds de mogelijkheid om mensen langer te binden aan de organisatie en anderzijds de kans om makkelijker af te schalen in het personeel wanneer de concessie niet verlengd wordt. De constructie via een uitzendbureau maakt dat de rol van BEDRIJF als werkgever een

transitie zal ondergaan. BEDRIJF is niet meer de werkgever van de uitzendkrachten die bij de organisatie werken, maar vanaf nu inlener. Dit brengt veel gevolgen met zich mee, zo ook op het gebied van HRM (HR Manager, 15 april 2016).

In paragraaf 6.4 en 6.5 wordt inzicht gegeven in de aanpassing in het bedrijfsbeleid van BEDRIJF naar aanleiding van de inwerkingtreding van de Wet werk en zekerheid. De aanleiding hiervan is geconcludeerd uit deelvraag 1a.

Naar aanleiding van de inwerkingtreding van de Wet werk en zekerheid is de bedrijfsuitvoering binnen BEDRIJF, op het gebied van flexrecht drastisch gewijzigd. Onder flexrecht wordt het aannamebeleid en het contractmanagement verstaan. In paragraaf 6.4 wordt kort ingegaan op de bedrijfsuitvoering zoals deze was voordat de Wet werk en zekerheid in werking trad. Vervolgens is in paragraaf 6.5 toegelicht wat de veranderingen zijn van de nieuwe Wet werk en zekerheid in de bedrijfsuitvoering op het gebied van flexrecht, waardoor antwoord gegeven kan worden op deelvraag 2.

6.4 De bedrijfsuitvoering op het gebied van flexrecht, voor inwerkingtreding van de Wet werk en zekerheid

Voor inwerkingtreding van de Wet werk en zekerheid kwamen alle medewerkers zelfstandig binnen de organisatie. Het gehele werving en selectie traject werd door de afdeling HRM zelfstandig verzorgd, zo ook het aannemen en aanbieden van het contract. De duur van deze contracten werd strategisch besloten, naar aanleiding van het hoog- en laagseizoen (HR Adviseur, 6 april 2016).

Voordat de Wet werk en zekerheid in werking trad, kregen mensen die in dienst waren bij BEDRIJF 3 tijdelijke contracten, eventueel gevolgd door een contract voor onbepaalde tijd. Wanneer de 3 tijdelijke contracten verstreken waren, werd gekeken of een contract voor onbepaalde tijd verstrekt kon worden. Naar mate de tijd vorderde, werd de groep werknemers die een contract voor onbepaalde tijd kon krijgen kleiner, totdat deze pool vol zat. Vanaf dat moment is het verstrekken van onbepaalde tijd contracten ook daadwerkelijk gestopt. BEDRIJF had hierbij voor ogen dat zij de flexibiliteit, wat betreft de inzet van personeel, wilde waarborgen (HR Adviseur, 6 april 2016).

Ook werd flexibiliteit vanuit de medewerkers verwacht. Men kon de ketenbepaling doorbreken door 3 maanden en 1 dag uit dienst van het bedrijf te gaan. Echter kon het ook zo zijn dat zij na de eerste reeks van tijdelijke contracten niet meer terug in dienst kwamen. Deze keuze werd gebaseerd op het functioneren van de medewerker (HR Adviseur, 6 april 2016).

6.5 De aanpassingen in de bedrijfsuitvoering op het gebied van flexrecht van de Wet werk en zekerheid

De doelstelling van de wet was in de ogen van de HR Adviseur (6 april 2016) om de doorloop naar vaste contracten te bevorderen. De HR Adviseur (6 april 2016) verwacht echter dat precies het tegenovergestelde gebeurt. Dat is te zien aan de veranderingen binnen BEDRIJF.

6.5.1 De inwerkingtreding van de Wet werk en zekerheid

Toen de nieuwe Wet werk en zekerheid werd geïntroduceerd, was het van belang dat BEDRIJF hier op een gepaste manier op zou acteren. Hierbij is een onderzoekstraject gestart in samenwerking met de afdeling Juridische Zaken, waarbij gekeken werd naar de mogelijke manieren om zo goed mogelijk in te spelen op de Wet werk en zekerheid. Naar aanleiding van verschillende informatiebijeenkomsten is in kaart gebracht wat de betekenis van de nieuwe wet voor BEDRIJF was.

Een grote wijziging in de wetgeving die direct betrekking heeft op BEDRIJF is de transitievergoeding. Ook de wijziging in de ketenbepaling heeft directe gevolgen voor BEDRIJF. De manier waarop BEDRIJF voorheen haar contractmanagement inrichtte wordt door de nieuwe wetgeving onmogelijk gemaakt. Ook de tussenpoos tussen de tijdelijke contracten was met 6 maanden niet meer te overzien. Uiteraard is op dat moment binnen de seizoens-afhankelijke organisatie, naar verschillende alternatieven gekeken (HR Adviseur, 6 april 2016).

Meteen werd duidelijk dat binnen BEDRIJF niet iedereen een contract voor onbepaalde tijd aangeboden kon worden, vanwege de concessie die zij hebben, alsmede ter behoud van de flexibiliteit. Nadat gekeken is naar een redelijke constructie die aangeboden kon worden, is de conclusie dat 2 contracten met een totale duur van 23 maanden de enige oplossing was die BEDRIJF zich kon veroorloven, aangezien het bedrijf op deze manier geen transitievergoedingen hoeft te betalen. Dit is dan ook toegepast op de medewerkers die zelfstandig aangenomen zijn na de inwerkingtreding van de nieuwe wet (HR Adviseur, 6 april 2016).

6.5.2 De uitzendconstructie

Voorheen werd de werving en selectie geheel zelfstandig gedaan door BEDRIJF. Echter is de vraag naar personeel extreem gestegen, waardoor ongeveer 350 mensen op korte termijn aangenomen moesten worden. Vanwege deze behoorlijke last is naar verschillende mogelijkheden gekeken. Zo is de afdeling Recruitment van Trigion bij dit proces betrokken. Wegens de al hoge werkdruk op deze afdeling, heeft de Manager Recruitment een externe mogelijkheid aangedragen. Dit betreft de uitzendconstructie (HR Adviseur, 6 april 2016).

BEDRIJF is vervolgens begin 2016 overgestapt naar een uitzendconstructie. Er is gekozen om het werkgeverschap uit handen te geven en puur op basis van inhuur mensen in te zetten voor het bedrijf. Verschillende uitzendbureaus zijn door BEDRIJF benaderd. Dit waren zowel uitzendbureaus waar BEDRIJF al zaken mee deed, evenals nieuwe uitzendbureaus. Er is een samenwerking ontstaan met twee verschillende uitzendbureaus, namelijk UITZENDBUREAU en UITZENDBUREAU. Nadat prijsafspraken gemaakt zijn, is het werving en selectie traject uitbesteed aan UITZENDBUREAU (HR Adviseur, 6 april 2016).

UITZENDBUREAU is ingezet om kandidaten te werven, wat bij UITZENDBUREAU nagenoeg niet aan de orde kwam. UITZENDBUREAU heeft een breed netwerk en een grote database met jonge talenten. UITZENDBUREAU is gespecialiseerd in chauffeurs en beveiligingspersoneel. De werknemers die zelfstandig geworven zijn, zullen overgedragen worden aan UITZENDBUREAU. De meeste medewerkers zijn in dienst gekomen in de functie van Passagiersassistent (HR Adviseur, 6 april 2016).

Bij het aannemen van ongeveer 350 man is dus een deel zelf gedaan door BEDRIJF en een deel is gedaan door UITZENDBUREAU. De mensen die BEDRIJF zelf in dienst heeft genomen, zullen ook overgedragen worden aan de uitzendbureaus. Het bedrijf zal dus een transitie maken in haar rol als werkgevr. Zij zullen het werkgeverschap uit handen geven wat betreft alle flexibele medewerkers. Medewerkers met een vast contract zullen in dienst blijven van BEDRIJF zelf (HR Adviseur, 6 april 2016).

6.5.3 Het samenwerkingsverband inclusief de rolverdeling

Met name UITZENDBUREAU heeft de werving en selectie van BEDRIJF personeel verzorgd. Via UITZENDBUREAU is het afgelopen half jaar ongeveer 350 man aangenomen. Zij benaderen kandidaten, selecteren deze en doen telefonisch een screening. Vervolgens wordt door BEDRIJF een kort klik gesprek gedaan. Wanneer de uitkomst hiervan positief is, kan UITZENDBUREAU de werkzaamheden die hierop volgen uitvoeren, totdat de kandidaten benaderd moeten worden voor een training die zij dienen te doen. Vanaf deze basistraining neemt de HR Medewerker van BEDRIJF het contact met de kandidaat tijdelijk over. Op deze manier kan een startdatum gepland worden, evenals de training voor de OPDRACHTGEVERpas en andere zaken die benodigd zijn voor een indiensttreding bij BEDRIJF. Wanneer dit alles duidelijk is wordt alle informatie en documentatie hierover gestuurd naar UITZENDBUREAU. Het verdere contact over werkgeverschap gerelateerde zaken is dan voor UITZENDBUREAU (HR Adviseur, 6 april 2016).

Beantwoording deelvraag 2

Naar aanleiding van de inwerkingtreding van de Wet werk en zekerheid is de bedrijfsuitvoering binnen BEDRIJF, op het gebied van flexrecht drastisch gewijzigd.

Deelvraag 2 luidt: 'Op welke manier heeft BEDRIJF haar bedrijfsbeleid aangepast naar aanleiding van de inwerkingtreding van de Wet werk en zekerheid?'. Deze vraag zal onderstaand beantwoord worden.

Voor inwerkingtreding van de Wet werk en zekerheid kwamen alle medewerkers zelfstandig binnen de organisatie. Het gehele werving en selectie traject werd door de afdeling HRM zelfstandig verzorgd, zo ook het aannemen en aanbieden van het contract. Voordat de Wet werk en zekerheid in werking trad, kregen mensen die in dienst waren bij BEDRIJF 3 tijdelijke contracten, eventueel gevolgd door een contract voor onbepaalde tijd. Dit alles met het oog op de aflopende concessieovereenkomst en het behoud van flexibiliteit.

De doelstelling van de wet was in de ogen van de HR Adviseur (6 april 2016) om zoveel mogelijk mensen aan een contract van onbepaalde tijd te helpen. Binnen BEDRIJF is het tegenovergestelde gebeurd. BEDRIJF is begin 2016 overgestapt naar een uitzendconstructie. Er is gekozen om het werkgeverschap uit handen te geven en puur op basis van inhuur mensen in te zetten voor het bedrijf. Er is een samenwerking ontstaan met twee verschillende uitzendbureaus, namelijk UITZENDBUREAU en UITZENDBUREAU.

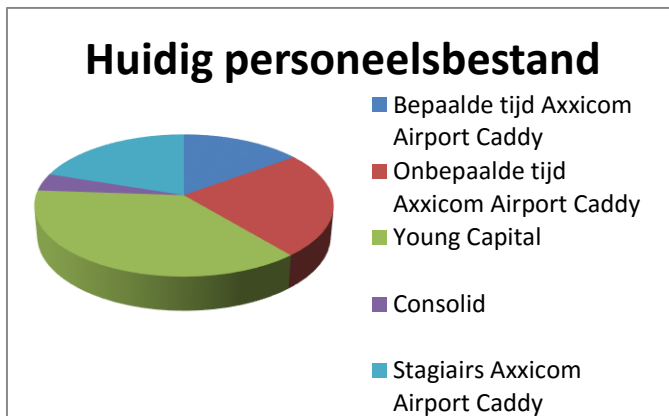
6.6 Gevolgen van de nieuwe Wwz op de verhouding tussen BEDRIJF en haar medewerkers

Wegens de nieuwe Wet werk en zekerheid en de concessie met beperkte looptijd, heeft de rol van BEDRIJF als werkgever een transitie ondergaan. In plaats van werkgever, zal de rol van het bedrijf voor het grootste deel van de organisatie een verschuiving maken naar die van inlener. BEDRIJF werkt door middel van een uitzendconstructie, waarbij zij haar werkgeverschap uit handen heeft gegeven. De werving en selectie is aan hen overgedragen en de werknemers die BEDRIJF zelf in dienst heeft genomen worden ook ondergebracht bij de uitzendbureaus. Alleen werknemers met een contract voor onbepaalde tijd en stagiairs zullen in dienst van BEDRIJF zelf blijven.

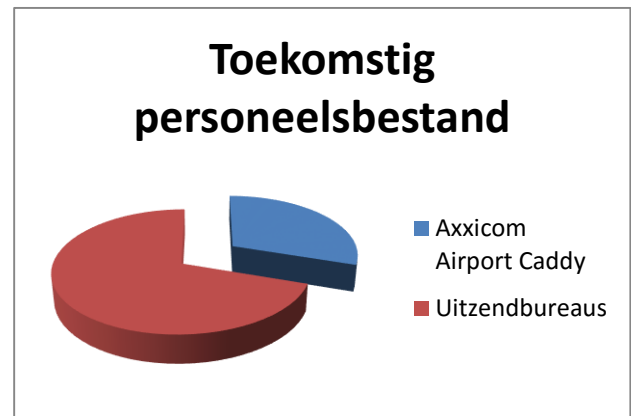
6.6.1 Gevolgen in het personeelsbestand

BEDRIJF is begin 2016 gestart met een uitzendconstructie. Dit heeft grote invloed op de samenstelling van het personeelsbestand. Er is een personeelsbestand ontstaan met 5 verschillende profielen medewerkers, op basis van contractvorm en werkgever.

Onderstaande diagram geeft de samenstelling van het personeelsbestand grafisch weer.



Grafiek 1: Huidig personeelsbestand, alle profielen



Grafiek 2: Toekomstig personeelsbestand, exclusief stagiairs

Uit grafiek 1 is op te maken dat ongeveer de helft van alle medewerkers momenteel in dienst is van een uitzendbureau. Het grootste deel is geworven door UITZENDBUREAU en is daar in dienst getreden. De personen die momenteel in dienst zijn bij BEDRIJF zijn te verdelen in werknemers met een contract voor bepaalde tijd, werknemers met een contract voor onbepaalde tijd en stagiairs. Alle stagiairs en werknemers met een contract voor onbepaalde tijd zullen in dienst blijven van BEDRIJF. Werknemers met een contract voor onbepaalde tijd in dienst van BEDRIJF zullen overgedragen worden aan het uitzendbureau UITZENDBUREAU.

6.6.2 Overdracht werknemers met een contract voor bepaalde tijd

Binnen nu en ongeveer anderhalf jaar zou het grootste deel van de werknemers met een bepaalde tijd contract uit moeten stromen in verband met de ketenbepaling. Om optimaal gebruik te kunnen maken van de kennis en expertise van deze werknemers, draagt BEDRIJF deze over aan de uitzendbureaus. In artikel 7:668a lid 2 BW is een bepaling ten aanzien van opvolgend werkgeverschap opgenomen, zodat de zogeheten draaideurconstructie wordt voorkomen. Hiervan is sprake wanneer opeenvolgende arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd worden doorbroken door de arbeidskracht (tijdelijk) via een derde in te lenen met het doel de ketenbepaling van artikel 7:668a lid 1 BW te ontlopen, terwijl de arbeidskracht arbeid verricht die qua inhoud, verantwoordelijkheid en arbeidsvoorwaarden niet te veel verschillend is. De werknemer heeft dus eerst een arbeidsovereenkomst met BEDRIJF en treedt vervolgens in dienst bij een uitzendbureau, die ten aanzien van de verrichte arbeid als opvolgend werkgever moet worden beschouwd (Bedrijfsadvocaat, 3 mei 2016).

Een nieuwe medewerker kost namelijk € 1.212,86. Dit is inclusief opleiden, kleding en het screenen voor de OPDRACHTGEVERpas. Wanneer Airport Caddy de medewerkers gaat vervangen kost dit € 111.583,81, exclusief de kosten voor het recruitment. Wanneer deze krachten uitstromen, moet er ook opnieuw door opgeleid worden vanwege verlies van expertise. De kosten daarvan zijn € 33.734,40 (HR Manager, 15 april 2016). Het probleem bij BEDRIJF is dat medewerkers die nieuw binnen stromen van geen kennis naar een kwalitatief goede medewerker opgeleid en ingewerkt moeten worden. Dit proces duurt zeker een jaar. Medewerkers zijn parttime aanwezig en hebben ervaring nodig om goed zelfstandig te kunnen opereren. Dit blijkt ook uit het aantal coachingsmomenten. Er wordt 66% meer gecoacht bij nieuwe medewerkers dan bij medewerkers die een jaar of langer in dienst zijn. Hiermee wordt ook de druk binnen de Supervisors minder groot en kan men zich richten op onder andere klanttevredenheid (HR Manager, 15 april 2016).

De flexibele werknemer zal in de toekomst via UITZENDBUREAU te werk gesteld worden bij BEDRIJF. Hiermee wordt naast de kennis en expertise, ook het laagseizoen in capaciteitsvraag opgevangen. In het laagseizoen is de capaciteitsvraag 32% ten aanzien

van het hoogseizoen. Om in het hoogseizoen goed te kunnen opereren moet de basis van personele kracht in het laagseizoen goed zijn (HR Manager, 2016).

De verdeling van het personeelsbestand zal dus een verschuiving maken. In grafiek 2 is het toekomstige personeelsbestand weergegeven. Hierin zijn de stagiairs niet opgenomen. Juridisch gezien brengt een overdracht van werkgeverschap risico's met zich mee. In samenwerking met de afdeling Juridische Zaken zijn deze risico's uiteengezet en zo goed mogelijk ingedekt. Dit zal verder toegelicht worden in paragraaf 6.7.

Beantwoording deelvraag 3

Deelvraag 3 luidt: 'welke gevolgen heeft de nieuwe Wet werk en zekerheid op de verhouding tussen BEDRIJF en haar medewerker?'. Aan de hand van paragraaf 6.6 kan hier antwoord op worden gegeven. Er is namelijk inzichtelijk gemaakt wat de transitie binnen BEDRIJF voor zowel de werkgever als de werknemer betekent.

BEDRIJF is begin 2016 overgestapt naar een uitzendconstructie. Er is een samenwerking ontstaan met UITZENDBUREAU en UITZENDBUREAU. De werving en selectie is grotendeels aan UITZENDBUREAU overgedragen.

Wegens de uitzendconstructie manifesteert zich een personeelsbestand met verschillende profielen, op basis van contractvorm en werkgever. Er zijn binnen BEDRIJF medewerkers in dienst voor bepaalde tijd en onbepaalde tijd, evenals stagiairs. Ook zijn uitzendkrachten vanuit UITZENDBUREAU en UITZENDBUREAU bij BEDRIJF te werk gesteld. Alle werknemers die momenteel een tijdelijke arbeidsovereenkomst bij BEDRIJF hebben, zullen overgedragen worden aan het uitzendbureau UITZENDBUREAU, die ten aanzien van de verrichte arbeid als opvolgend werkgever beschouwd wordt. Mensen die voorheen dus een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd bij BEDRIJF hadden, zullen in de toekomst werken op basis van een uitzendovereenkomst bij een uitzendbureau. Hieruit blijkt dat niet alleen de rol van de werkgever, maar ook de rol van werknemer een transitie ondergaat en dat de verhouding tussen de partijen verandert. In plaats van een werkgever-werknemer relatie, ontstaat er een inlener-uitzendkracht relatie.

6.7 Risico's met betrekking tot de uitzendconstructie

De samenstelling van het personeelsbestand zal een verschuiving maken, waarbij de rol van de werknemer verandert. Ook de rol van de werkgever zal een transitie maken. De werknemers binnen BEDRIJF die momenteel in dienst zijn met een contract voor bepaalde tijd, zullen overgedragen worden aan UITZENDBUREAU. Juridisch gezien brengt een overdracht van werkgeverschap risico's met zich mee.

Wanneer medewerkers van uitzendbureaus, die nog geen twee dienstjaren achter de rug hebben een contract aangeboden krijgen en ter beschikking gesteld worden bij BEDRIJF, is er sprake van opvolgend werkgeverschap. In dat geval dient voor de anciënniteit het uitzendbureau het dienstverband met BEDRIJF mee te tellen. Volgens BEDRIJF zou de medewerker dan 5,5 jaren in totaal voor BEDRIJF werkzaam kunnen zijn (Bedrijfsadvocaat, 3 mei 2016).

Na twee jaar dienstverband heeft een werknemer recht op een transitievergoeding. Die wordt als volgt berekend: per gewerkt half jaar heeft de werknemer recht op 1/6 maandloon. Een transitievergoeding is alleen verschuldigd als de werkgever na twee jaar of meer dienstverband opzegt of de kantonrechter vraagt het dienstverband te ontbinden. Bij het afsluiten van een beëindigingsovereenkomst is de werkgever niet direct een vergoeding verschuldigd (Bedrijfsadvocaat, 3 mei 2016).

In het contract met UITZENDBUREAU is een vrijwaarding over financiële gevolgen opgenomen, wanneer een ingeleende kracht in dienst komt bij de opdrachtgever. Hiervoor is onderstaand juridisch kader geschetst.

1. Allocatiefunctie.

De allocatiefunctie houdt in: het gericht bij elkaar brengen van vraag en aanbod met betrekking tot arbeid, met dien verstande dat de het uitzendbureau een actieve rol op zich neemt om een inlener dan wel een geschikte arbeidskracht te zoeken voor het ter beschikking stellen van een of meer arbeidskrachten aan die inlener, tegen betaling van een zekere vergoeding aan de uitlenende partij. Als de inlener de werving en selectie doet, dan ontbreekt volgens sommige rechters een belangrijk element in de uitzendconstructie en kun je niet spreken van uitzenden. In dat geval moet men kijken

naar de juridische werkelijkheid en zou de materiele werkgever, de inlener, wel eens als werkgever kunnen worden aangemerkt (Bedrijfsadvocaat, 3 mei 2016).

2. Formele en materiële werkgever.

BEDRIJF is de materiële werkgever. UITZENDBUREAU wordt formele werkgever en beschikbaar voor andere opdrachtgevers, maar heeft weinig in te brengen in de werkzaamheden die de uitzendkrachten verrichten. Men mag de uitzendkrachten wel ter beschikking stellen van andere opdrachtgevers. Verder regelt BEDRIJF alles en soms zou in die situatie een kantonrechter kunnen beslissen dat men eigenlijk in dienst was van BEDRIJF of dat die uitzendkracht wordt beschouwd als in dienst zijnde van BEDRIJF. De uitspraken waar rechters wel uitgaan van het feit dat de allocatiefunctie een essentieel onderdeel is van uitzenden, komen dan tot de conclusie dat de uitzendkracht meegenomen moet worden in de afspiegeling bij een reorganisatie en andere bijkomende problemen (Bedrijfsadvocaat, 3 mei 2016).

3. Aanzegtermijn is een essentieel onderdeel

Het is van belang dat bepaalde tijdscontracten op tijd worden aangezegd. Het probleem op dit moment is dat BEDRIJF in een positie verkeert, waarbij je tot 31 december 2017 een opdracht hebt op OPDRACHTGEVER en daarna mogelijkerwijs die opdracht kwijt raakt. Verder is er geen enkele toezegging dat een eventuele nieuwe partij bereid of verplicht is de zittende werknemers een contract aan te bieden (Bedrijfsadvocaat, 3 mei 2016).

Het komt er dus op neer dat je probeert zo min mogelijk werknemers in vaste dienst te krijgen en te voorkomen dat je tot 31 december 2017 veel bepaalde tijdscontracten moet omwisselen voor nieuwe medewerkers die weer ingewerkt moeten worden. Als UITZENDBUREAU de BEDRIJF medewerkers ook bepaalde tijdscontracten in Fase B aanbiedt die uiteindelijk ook op 31 december 2017 aflopen, dan loopt UITZENDBUREAU ook minder risico. De flexkrachten die in de hoge pieken moeten opvullen worden dan door UITZENDBUREAU geleverd (HR Manager, 2016).

UITZENDBUREAU heeft een proces omschrijving opgesteld, wanneer een overname mogelijk is. Deze is terug te vinden in bijlage 9. Hierin is naar voren gekomen dat duidelijkheid het belangrijkste is. Het gaat om de keuze om dit traject te doen en de aanzegging van contracten op tijd te doen. Los van het feit dat het ruim 140.000 euro (exclusief kosten voor de werving en selectie) in kosten scheelt, levert het vooral kwaliteit op. BEDRIJF zit in de goede flow waarbij KPI's rond de 98% zijn, de passagierstevredenheid een ruime 8 is en de airline tevredenheid stijgt. Om de concessie te verlengen en binnen te halen moet er operationeel een goede zomer "neergezet" worden. Dit kan alleen met kwalitatief goed personeel (HR Manager, 2016).

Beantwoording deelvraag 4

Deelvraag 4 luidt: 'welke juridische risico's zijn te verwachten bij de transitie van BEDRIJF in haar rol van werkgever?'. Alle werknemers die momenteel op basis van een tijdelijke arbeidsovereenkomst bij BEDRIJF in dienst zijn, zullen overgedragen worden aan UITZENDBUREAU, die ten aanzien van de verrichte arbeid als opvolgend werkgever beschouwd wordt. Een medewerker kan na twee jaar dienstverband aanspraak maken op een transitievergoeding. In het contract met UITZENDBUREAU is een vrijwaarding over financiële gevolgen opgenomen, wanneer een ingeleende kracht in dienst komt bij de opdrachtgever. Een belangrijk aspect hiervan is de allocatiefunctie. Wanneer de inlener de werving en selectie doet, dan ontbreekt volgens sommige rechters een belangrijk element in de uitzendconstructie en kun je niet spreken van uitzenden. In dat geval moet men kijken naar de juridische werkelijkheid en zou de materiele werkgever, de inlener, wel eens als werkgever kunnen worden aangemerkt. Ook kan UITZENDBUREAU de uitzendkrachten ter beschikking stellen van andere opdrachtgevers. Daarnaast is het van belang om bepaalde tijdscontracten op tijd aan te zeggen, wat lastig wordt gemaakt door de concessie die BEDRIJF heeft.

Hoofdstuk 7: Resultaten kwantitatief onderzoek

In het vorige hoofdstuk is duidelijk geworden welke transitie in het bedrijfsbeleid binnen BEDRIJF heeft plaatsgevonden. Vervolgens is beschreven wat de gevolgen hiervan zijn voor zowel de werkgever als de werknemer. Hieruit is gebleken dat de samenstelling van het personeelsbestand bestaat uit verschillende profielen medewerkers, op basis van werkgeverschap en contractvorm. Het werkgeverschap van het personeel is verdeeld over BEDRIJF zelf en de uitzendbureaus UITZENDBUREAU en UITZENDBUREAU. De gehele verandering binnen BEDRIJF heeft invloed op het voorheen door BEDRIJF gevoerde (HRM) beleid gericht op de bedrijfscultuur.

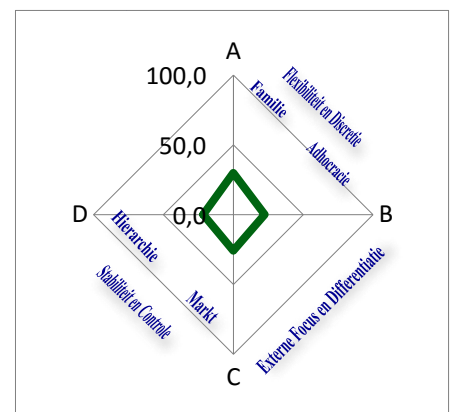
Door middel van een enquête is de bedrijfscultuur in kaart gebracht. Dit is gedaan met behulp van het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) van Cameron en Quinn (1999). Uit de theorie blijkt dat een bedrijfscultuur zich sterker manifesteert wanneer een verandering plaatsvindt binnen een organisatie. Omdat het bedrijf naar aanleiding van hun verandering verschillende profielen werknemers voor zich heeft werken, wordt de huidige bedrijfscultuur vanuit deze verschillende profielen gemeten. Het personeel van BEDRIJF is verdeeld in de directie, HRM en de werknemers. Ook het personeel van UITZENDBUREAU is verdeeld in HRM en werknemers. HRM is als aparte categorie meegenomen in dit onderzoek, aangezien zij verantwoordelijk zijn voor de werving en selectie van het personeel. Aangezien UITZENDBUREAU verantwoordelijk was voor een groot deel van de werving en selectie is het van belang om hun bedrijfscultuur ook inzichtelijk te maken. Omdat UITZENDBUREAU geen werving voor BEDRIJF verricht, zijn alleen de werknemers vanuit dit bedrijf meegenomen.

De directie en de afdeling HRM van BEDRIJF heeft de vragenlijst voor zowel de huidige als de gewenste situatie ingevuld. Allereerst zal voor elk profiel de huidige bedrijfscultuur worden weergegeven. Dit zal worden toegelicht aan de hand van de specifieke resultaten van OCAI. In het bijzonder stellingen en aspecten die hoog hebben gescoord in het assessment worden weergegeven onder de verschillende profielen. Het cultuurtype van de organisatie in het algemeen zal worden beschreven aan de hand van de cultuurtypering vanuit de theorie van Cameron en Quinn (1999). De overeenkomsten en verschillen in de bedrijfscultuur van BEDRIJF en UITZENDBUREAU zullen hierbij weergegeven worden. Tot slot zal inzicht worden gegeven in de gewenste bedrijfscultuur vanuit de directie en de afdeling HRM. De medewerkers hebben de enquête niet ingevuld voor de gewenste cultuur, aangezien zij hier geen inspraak op hebben. De gemiddelde uitslag van OCAI per categorie en de specifieke schematische weergave hiervan is weergegeven in bijlage 11.

7.1 BEDRIJF

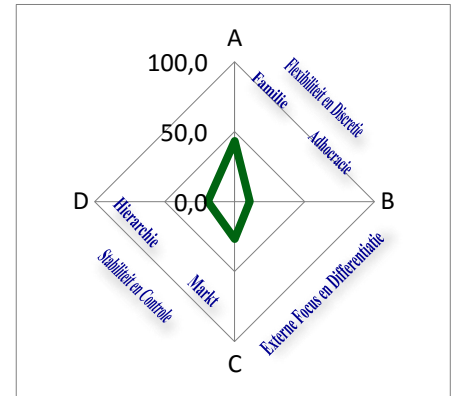
Directie

In de huidige bedrijfscultuur van BEDRIJF is volgens de directie een vermenging van de verschillende cultuurtypologieën te zien. Toch heeft de familiecultuur van OCAI de hoogste score. Op de verschillende onderdelen scoren de 4 stellingen vaak ongeveer evenveel. Wel opvallend is dat de leiding van de organisatie zich in het algemeen gedraagt als een mentor, faciliteert en stimuleert. De organisatie legt de nadruk op wedijverend gedrag en prestatie. Het bereiken van ambitieuze doelstellingen en overwinning in de markt spelen de hoofdrol.



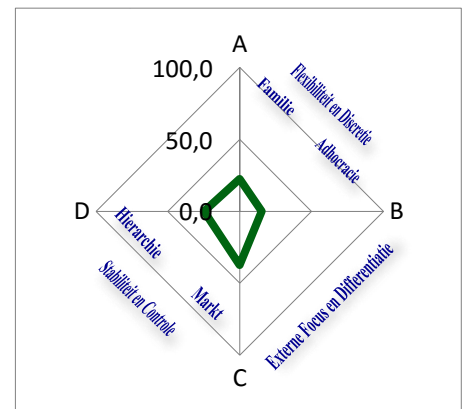
Human Resource Management/ recruitment

De gemiddelde uitslag van de huidige bedrijfscultuur, vanuit de afdeling HRM laat ook een vermenging van verschillende cultuurtypologieën zien. Wel scoort de familiecultuur ruim het hoogst. Duidelijk is dat de afdeling HRM de cultuur van BEDRIJF niet ziet als adhocratiecultuur. Belangrijke aspecten die uit OCAI naar voren komen is dat leiding van de organisatie in het algemeen blijkt geeft van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid. Toch heeft de organisatie een zeer persoonlijk karakter, waar mensen veel gemeen lijken te hebben. De managementstijl van de organisatie wordt volgens de afdeling HRM, in de huidige situatie gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan, voorschriften, voorspelbaarheid en prestatiegerichtheid. Wel wordt de managementstijl ook als prestatiegericht gezien door de afdeling HRM. Het bindmiddel dat in de huidige cultuur de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit loyaliteit en onderling vertrouwen. Betrokkenheid staat binnen BEDRIJF hoog in het vaandel. De organisatie legt dan ook nadruk op menselijke ontwikkeling. Openheid en participatie zijn hierbij niet weg te denken. Volgens de afdeling HRM definieert de organisatie in de huidige bedrijfscultuur succes op grond van de ontwikkeling van teamwerk, human resources en de betrokkenheid van personeel.



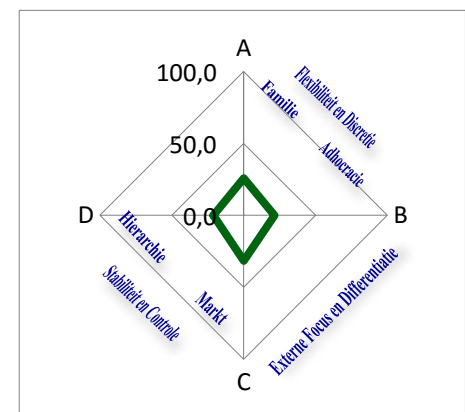
Werknemers BEDRIJF

Er is een groot verschil zichtbaar tussen de manier waarop de directie en de afdeling HRM en het uitvoerend personeel naar de bedrijfscultuur kijkt. Zij zien de bedrijfscultuur namelijk vooral als marktcultuur. Dit houdt in dat zij vinden dat de organisatie sterk resultaatgericht is. Het werk af zien te krijgen is de grootste zorg en de mensen zijn gericht op het boeken van resultaten. De leiding van de organisatie vinden zij in het algemeen blijken geven van een no-nonsense instelling, agressiviteit en resultaatgerichtheid. De werknemers van BEDRIJF vinden dat de managementstijl wordt gekenmerkt door niets ontziende competenties, hoge eisen en prestatiegerichtheid. Het bindmiddel dat de organisatie vooral bijeenhoudt, bestaat uit de nadruk op prestaties en het bereiken van doelstellingen. Ze geven aan dat agressiviteit en winnen gangbare thema's zijn. Ook geven zij aan dat de organisatie nadruk legt op wedijverend gedrag en prestaties. Onder de categorie succescriteria komt niet naar boven dat binnen BEDRIJF een marktcultuur heerst. De werknemers geven namelijk aan dat de organisatie succes definieert op grond van ontwikkeling, teamwerk en zorg voor de mensen, evenals dat succes wordt gedefinieerd binnen het kader van efficiëntie. Een betrouwbare levering, soepel lopende schema's en goedkope productie zijn hierbij van belang.



Werknemers UITZENDBUREAU

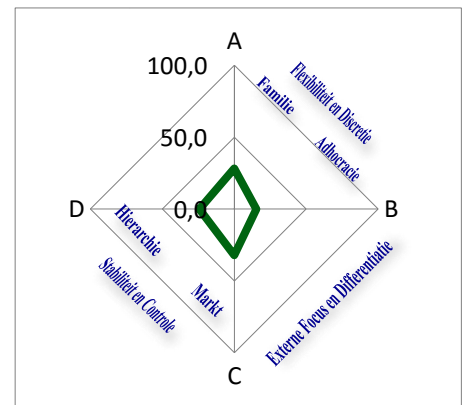
De manier waarop de uitzendkrachten van UITZENDBUREAU naar de huidige bedrijfscultuur van BEDRIJF kijken komt erg overeen met de manier waarop werknemers van BEDRIJF zelf hiernaar kijken. Deze grafiek maakt inzichtelijk dat het uitvoerende personeel van UITZENDBUREAU de huidige bedrijfscultuur voornamelijk als marktcultuur zien. Zij vinden dat de organisatie resultaatgericht is en dat de managementstijl wordt gekenmerkt door hoge eisen en prestatiegerichtheid. Ook op het gebied van de andere categorieën wordt hetzelfde gescoord als bij BEDRIJF werknemers. Wel komt uit OCAI dat in de huidige bedrijfscultuur de organisatie succes vooral definieert op



grond van de ontwikkeling van human resources, teamwerk, betrokkenheid van personeel en zorg voor de mensen.

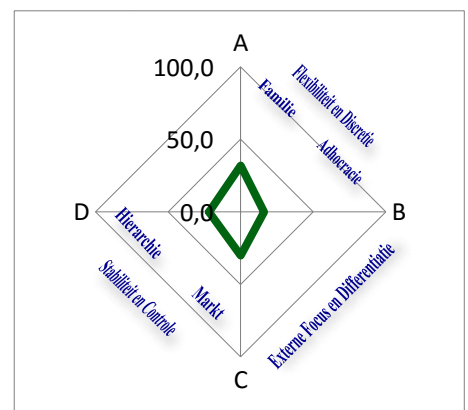
Werknemers UITZENDBUREAU

Op dit moment zijn er nog niet veel werknemers die via UITZENDBUREAU te werk zijn gesteld bij BEDRIJF. Toch is duidelijk te zien dat zij hetzelfde naar de huidige bedrijfscultuur kijken, als het uitvoerend personeel van UITZENDBUREAU en BEDRIJF zelf. Weer komt uit OCAI dat de organisatie als resultaatgericht wordt gezien. Werknemers van UITZENDBUREAU vinden dat de leidinggevenden zich gedragen als mentor, die faciliteert en stimuleert. Wel vinden zij dat de managementstijl wordt gekenmerkt door hoge eisen en prestatiegerichtheid. In de huidige bedrijfscultuur van BEDRIJF vinden de UITZENDBUREAU uitzendkrachten dat succes wordt gedefinieerd binnen het kader van efficiëntie.



Algemeen binnen BEDRIJF

Wanneer we naar het gemiddelde van alle betrokkenen bij BEDRIJF kijken, kan geconstateerd worden dat de huidige bedrijfscultuur een vermenging is van verschillende cultuurtypologieën, waarbij de adhocratie het laagst scoort gevolgd door de hiërarchiecultuur. De familiecultuur en marktcultuur scoren ongeveer even hoog (rond de 31%). De marktcultuur is een resultaatgerichte organisatie waarin de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De mensen zijn er competitief ingesteld en doelgericht. De leiders zijn opjagers, producenten en concurrenten tegelijk. Zij zijn hard en veeleisend. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt is de nadruk op winnen. Reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten.

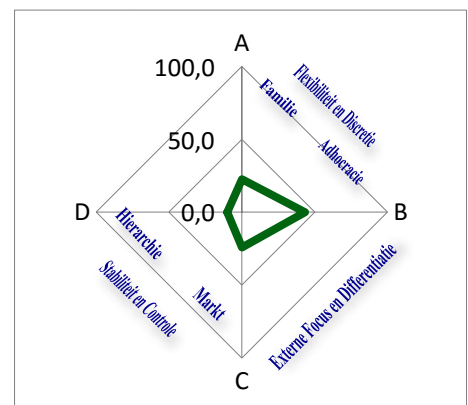


De familiecultuur is juist een zeer vriendelijke werkomgeving waar mensen veel met elkaar gemeen hebben en die veel weg heeft van een grote familie. De leiders, of de hoofden van de organisaties, worden beschouwd als mentoren. De betrokkenheid is groot. In de organisatie ligt de nadruk op de lange termijn voordelen van human resource ontwikkeling en hecht men grote waarde aan onderlinge samenhang en moreel. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van ontvankelijkheid voor de behoeften van de klant en zorg voor de mensen. De organisatie hecht grote waarde aan teamwerk, participatie en consensus (Cameron & Quinn, 1999).

7.2 UITZENDBUREAU

Human Resource Management/ recruitment

Duidelijk af te lezen uit de OCAI uitkomst van UITZENDBUREAU personeel is dat zij voornamelijk een adhocratiecultuur hebben. Een adhocratiecultuur is een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door persoonlijke risicobereidheid, vernieuwing, vrijheid en uniciteit. De organisatie is zeer dynamisch, er heerst een ondernemingsgeest en mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen. Ook is de organisatie gericht op het boeken van resultaten. De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor. De leiding spreidt ondernemingslust, evenals vernieuwingsgezindheid. Het bindmiddel dat de organisatie van UITZENDBUREAU bijeenhoudt, bestaat uit betrokkenheid bij innovatie en ontwikkeling. De nadruk ligt op het streven in de bedrijfstak voorop te lopen. Het aanboren van nieuwe bronnen en het zoeken naar

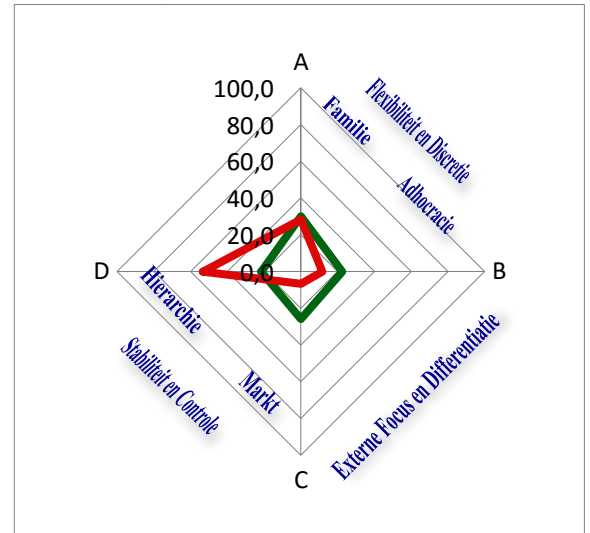


kansen wordt gewaardeerd. Ook legt de organisatie de nadruk op wedijverend gedrag en prestaties. UITZENDBUREAU definieert succes voornamelijk als het kunnen beschikken over nieuwe en unieke producten. Ze kan worden beschouwd als innovatief en toonaangevend wat betreft haar producten. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid.

7.3 De gewenste situatie

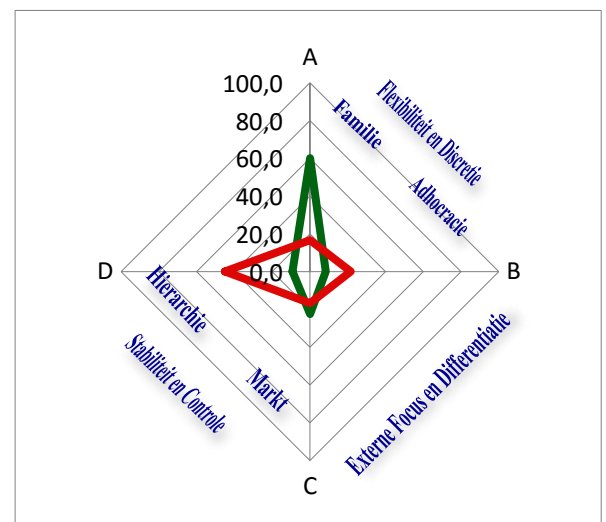
Directie

In deze grafiek is zowel de huidige (groen) als de gewenste (rood) bedrijfscultuur weergegeven. Uit deze grafiek is duidelijk af te lezen dat hier een groot verschil in zit. De gewenste bedrijfscultuur vanuit de directie maakt een verschuiving naar een overheersende hiërarchiecultuur. Een dominant kenmerk zal volgens de directie moeten zijn dat de organisatie strak geleid en gestructureerd is. De leiding van de organisatie geeft blijk van coördinerend en organiserend gedrag en maakt de indruk van een soepel draaiende efficiënte machine. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, bestaat uit formele regels en beleidstukken. Instandhouding van de soepel draaiende organisatie is van belang. Op het gebied van personeelsmanagement wordt volgens de directie de managementstijl van de organisatie voornamelijk gekenmerkt door teamwerk, consensus en participatie. De organisatie moet volgens de directie nadruk leggen op behoud van stabiliteit, waarbij efficiëntie, beheersbaarheid en een soepele uitvoering de hoofdrol spelen. De organisatie definieert succes dan ook binnen het kader efficiëntie. Betrouwbare levering, soepel verlopende schema's en goedkope productie zijn van cruciaal belang. Dit cultuurtype is een equivalent van de rolgerichte cultuur van Handy (1978) & Harrison (1972). In een rolgerichte cultuur streven medewerkers naar een zo groot mogelijke zekerheid en stabiliteit. De basis van deze cultuur wordt gevormd door regels, afspraken, procedures en hiërarchie.



Human Resource Management

Ook in deze grafiek is zowel de huidige (groen) als de gewenste situatie (rood) weergegeven, waarbij een groot verschil tussen de huidige en de gewenste cultuur te zien is. In de gewenste cultuur ziet de afdeling HRM, net zoals de directie, dat de organisatie strak geleid en gestructureerd is. Formele procedures bepalen hierbij in het algemeen wat de mensen doen. De leiding van de organisatie en het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, is exact hetzelfde als bij de directie. De nadruk ligt op het bereiken van doelstellingen, innovatie en ontwikkeling. De organisatie moet volgens de afdeling HRM, net zoals de directie vindt, in de gewenste cultuur nadruk leggen op behoud van stabiliteit, waarbij de organisatie succes dan ook definieert binnen het kader efficiëntie. De gewenste bedrijfscultuur heeft volgens de afdeling HRM het meeste weg van een hiërarchiecultuur.



Beantwoording deelvraag 5

Deelvraag 5 luidt: 'In hoeverre zal de transitie invloed hebben op het voorheen door BEDRIJF gevoerde HRM beleid gericht op de bedrijfscultuur?'. Met behulp van OCAI is in kaart gebracht hoe vanuit verschillende perspectieven naar de bedrijfscultuur van BEDRIJF wordt gekeken. Duidelijk uit de grafieken op te merken is dat er verschillende discrepanties zichtbaar zijn. Niet alleen in de huidige en gewenste situatie, maar ook in de manier waarop de verschillende partijen naar de huidige bedrijfscultuur kijken. Het gemiddelde onder de betrokkenen binnen BEDRIJF laat zien dat zij de huidige bedrijfscultuur voornamelijk een familie- en marktcultuur vinden. Vanuit de directie en de afdeling HRM is vooral een familiecultuur naar voren gekomen. Dit type komt overeen met de persoons- en taakgerichte cultuur van Handy (1978) & Harrison (1972). Een gevolg van de familiecultuur is dat de werkplaats een mensvriendelijke plaats wordt en dat de organisatie bij elkaar gehouden wordt door loyaliteit en traditie, terwijl de bedrijfscultuur vanuit het uitvoerend personeel juist getypeerd wordt als een marktcultuur. Dit is een resultaatgerichte onderneming die de focus legt op het bereiken van doelen. De bedrijfscultuur van UITZENDBUREAU is duidelijk een adhocratiecultuur.

Uit de gevolgen van de verandering naar aanleiding van de nieuwe Wet werk en zekerheid, is gebleken dat het personeelsbestand bestaat uit verschillende profielen medewerkers, op basis van werkgeverschap en contractvorm. Het werkgeverschap van het personeel is verdeeld over BEDRIJF zelf en de uitzendbureaus UITZENDBUREAU en UITZENDBUREAU. De gehele verandering binnen BEDRIJF heeft invloed op het voorheen door BEDRIJF gevoerde (HRM) beleid gericht op de bedrijfscultuur. Door de nieuwe situatie kan BEDRIJF niet op dezelfde wijze haar werkgeverschap vorm blijven geven. Zij zullen dan ook minder in de gelegenheid zijn om de voorgestane bedrijfscultuur te bewaken. Door de grote toename aan vraag naar personeel en de uitzendconstructie is een groot deel van het personeel door UITZENDBUREAU geworven en daar in dienst gekomen. Het personeel dat voor de verandering al werkzaam was, is aangenomen door BEDRIJF zelf. Uit de resultaten van OCAI blijkt dat UITZENDBUREAU een geheel andere bedrijfscultuur heeft dan BEDRIJF. In de situatie dat UITZENDBUREAU mensen blijft aannemen ontstaat er gevaar tussen een tweedeling in het personeel. Er zullen wellicht verschillende typen mensen werkzaam zijn binnen de organisatie. De korte klik-gesprekken die BEDRIJF voert, voordat de uitzendkrachten daadwerkelijk te werk gesteld worden zullen dit in bedwang moeten houden.

Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale vraagstelling van dit onderzoek. De invoering van de Wet werk en zekerheid treft BEDRIJF in haar hoedanigheid als werkgever, met name gezien het feit dat de gehele bedrijfsuitvoering geschiedt op basis van een concessie met beperkte looptijd. Allereerst worden de resultaten uit het kwalitatief en kwantitatief onderzoek opnieuw kort aangehaald. Deze resultaten vormen de basis voor de beantwoording van de centrale vraagstelling: 'Op welke manier kan BEDRIJF het beste omgaan met de gevolgen van de nieuwe Wet werk en zekerheid?'.

BEDRIJF werd eind 2015 met een aantal problemen geconfronteerd die verband houden met de overeenkomst met haar opdrachtgeefster OPDRACHTGEVER en met de invoering van de Wet werk en zekerheid. Dit heeft tot gevolg dat BEDRIJF begin 2016 is overgestapt naar een uitzendconstructie.

Met behulp van de uitzendconstructie heeft BEDRIJF een flexibele schil gecreëerd, waarvan het dienstverband eind 2017 eenvoudiger kan worden beëindigd als BEDRIJF onverhoopt de overeenkomst met OPDRACHTGEVER kwijtraakt en anders 5,5 jaar werkzaam kunnen blijven voor het bedrijf. Tevens heeft men zogenaamde Passagiersassistenten voor onbepaalde duur in dienst.

De transitie naar aanleiding van de nieuwe Wet werk en zekerheid heeft grote invloed op zowel de rol van de werkgever als die van de werknemer. De verhouding tussen deze partijen zal in plaats van een werkgever-werknemer relatie namelijk veranderen in een inlener-uitzendkracht relatie.

Als gevolg van de uitzendconstructie manifesteert zich een personeelsbestand met verschillende profielen. Het werkgeverschap is in de nieuwe situatie verdeeld over BEDRIJF zelf en de uitzendbureaus UITZENDBUREAU en UITZENDBUREAU. Aan de zijde van de werknemer zijn er die, die zijn geworven en aangenomen door BEDRIJF en die, die zijn geworven en aangenomen door het uitzendbureau UITZENDBUREAU. Bovendien worden alle werknemers die momenteel een tijdelijke arbeidsovereenkomst bij BEDRIJF hebben, overgedragen aan het uitzendbureau UITZENDBUREAU, die ten aanzien van de verrichte arbeid als opvolgend werkgever beschouwd wordt.

Een keerzijde van de flexibiliteit die de uitzendconstructie tot gevolg heeft, is dat zowel de werkgever als de uitzendkracht het contract van de een op de andere dag kan opzeggen. Dat kan voorkomen wanneer een uitzendkracht bijvoorbeeld intussen toch op zoek gaat naar een baan met meer zekerheid. Dit blijkt ook uit de hoge uitstroomcijfers bij het werving en selectie traject van uitzendkrachten binnen BEDRIJF. De hoofdreden van de ongeveer 150 mensen, die wel aangenomen waren en uiteindelijk niet zijn gestart, is dat zij een andere baan hebben gevonden met meer zekerheid. Ook zaken, zoals ziekmeldingen kunnen hiermee te maken hebben. Het is dan ook zaak om de betrokkenheid de uitzendkrachten te vergroten.

De gehele verandering binnen BEDRIJF heeft invloed op het voorheen door BEDRIJF gevoerde (HRM) beleid gericht op de bedrijfscultuur. Door de nieuwe situatie kan BEDRIJF niet op dezelfde wijze haar werkgeverschap vorm blijven geven. Zij zullen dan ook minder in de gelegenheid zijn om de voorgestane bedrijfscultuur te bewaken. Uit het onderzoek blijkt dat de huidige bedrijfscultuur voornamelijk als een familie- en marktcultuur gezien wordt. De bedrijfscultuur van UITZENDBUREAU is daarentegen duidelijk een adhocratiecultuur. Dat BEDRIJF en UITZENDBUREAU een geheel andere bedrijfscultuur hebben, hoeft niet te betekenen dat het samenwerkingsverband ongeschikt is. Zo blijkt uit de theorie van Schein (2008) dat bij een samenwerking altijd een ontmoeting is van twee culturen. Hij geeft aan dat het aannemelijk kan zijn dat de twee culturen gescheiden van elkaar functioneren en hun eigen identiteit behouden. Door de grote toename aan vraag naar personeel en de uitzendconstructie is echter wel een groot deel van het personeel door UITZENDBUREAU geworven en daar in dienst gekomen, waarna zij bij BEDRIJF te werk zijn gesteld. Het personeel dat voor de uitzendconstructie al werkzaam was voor BEDRIJF, is geworven en aangenomen door het

bedrijf zelf. In de situatie dat UITZENDBUREAU mensen blijft aannemen ontstaat er gevaar voor een tweedeling in het personeel, wegens de verschillende culturen en het type mens dat hiermee verbonden is. Congruentie van culturen is niet per se noodzakelijk voor het succes van het bedrijf, maar over het algemeen presteren organisaties beter als ze op dezelfde manier zijn ingericht (Cameron & Quinn, 1999). Er dienen waarborgen te komen voor het tegengaan van de verwachte tweedeling. Hierin wordt BEDRIJF echter wel beperkt door haar formele rol als inlener. Het is zaak om te zorgen dat deze rol op juiste wijze aangenomen wordt en dat BEDRIJF zich niet als werkgever gedraagt, gezien de mogelijke juridische implicaties.

Wanneer de uitzendkrachten geïntegreerd kunnen worden binnen BEDRIJF, beweert Schein (2008) dat bij deze vermenging of integratie van culturen een nieuw, overstijgend stelsel ontstaat, waarbij van beide culturen het beste wordt genomen om zo het gewenste resultaat te bereiken. Een bedrijfscultuur waarbij de uitzendkrachten geïntegreerd worden, zal de tweedeling in het personeel vermijden en de motivatie en betrokkenheid vergroten. Ook een continue afstemming op de wijze van werven en een evaluatie van de geworven personen tussen het uitzendbureau en BEDRIJF is van essentieel belang.

Een organisatiestructuur en organisatiecultuur hangen nauw met elkaar samen en beïnvloeden elkaar. De cultuur bepaalt de mogelijkheden voor structurering en de effectiviteit van een gegeven structuur. Men kan organisaties aanpassen door accent te leggen op de verandering van de bedrijfscultuur en men kan organisaties aanpassen door accent te leggen op een structuurverandering. Volgens Cozijnsen & Vrakking (2003) blijken in de praktijk de resultaten van organisatieveranderingen via verandering van de cultuur beter te zijn.

Rond maart 2016 heeft binnen BEDRIJF een grote wijziging plaatsgevonden in de bedrijfsstructuur, ook wel X-change genoemd. X-Change had als doel om de aansturing van het operationele proces op de werkvloer te verbeteren. Alleen een wijziging in de structuur van het bedrijf, maakt de organisatieverandering niet compleet. Ook hieruit blijkt dat een focus op de bedrijfscultuur nodig is.

Het zichtbaar maken van de bedrijfscultuur is een belangrijke bijdrage aan het goed voorbereiden en uitvoeren van een organisatie-veranderproces (Kleijn & Rorink, 2014). Door middel van dit onderzoek is inzichtelijk gemaakt hoe de verschillende soorten werknemers kijken naar de bedrijfscultuur van BEDRIJF. Hieruit blijken grote verschillen. De directie, de afdeling HRM en het uitvoerend personeel kijken alle drie op een andere manier naar de bedrijfscultuur van BEDRIJF. Opmerkelijk is dat zij allen een ander beeld hebben van deze bedrijfscultuur, dan door de strategische top nagestreefde en gewenste bedrijfscultuur. Duidelijk te zien is dat de gewenste bedrijfscultuur voornamelijk een hiërarchiecultuur is. Wanneer het verschil tussen de huidige en gewenste cultuur groter is dan 10%, achten Cameron & Quinn (1999) het van belang dat er een cultuurverandering plaats moet vinden. Dit is binnen BEDRIJF het geval.

Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat een verandering en/ of versterking van de bedrijfscultuur nodig zal zijn, ten eerste om deze aan te laten sluiten bij de doelen van het strategisch management en ten tweede om de eenvormigheid binnen de (groepen) medewerkers te versterken.

Het bedrijf heeft een aanpassing gemaakt in haar beleid naar de nieuwe juridische omgeving. Nu is het zaak om de uitzendkrachten te integreren binnen het bedrijf. Behalve dat een focus op de cultuurverandering een bijdrage zal leveren aan de betrokkenheid en motivatie van de uitzendkrachten, zal dit tevens de effectiviteit van de structuurverandering verhogen.

Discussie

In dit hoofdstuk wordt kritisch teruggeblikt op het onderzoek. Factoren die de resultaten en daarmee de conclusies en aanbevelingen minder betrouwbaar kunnen maken worden tegen het licht gehouden.

Voornamelijk het onderzoek rondom de bedrijfscultuur heeft een aantal discussiepunten. Allereerst betreft het aantal respondenten ongeveer 20% van het totaal aantal medewerkers. Dit heeft tot gevolg dat de resultaten met betrekking tot de typering van de bedrijfscultuur minder betrouwbaar zijn. De uitkomsten van de OCAI kunnen minder representatief zijn per subgroep. Echter zijn er nauwelijks extreme uitslagen uit de enquête naar voren gekomen, waardoor het gemiddelde als significant wordt geacht. Daarbij zijn er verschillende problemen die samenhangen met de beoordeling van een organisatiecultuur.

1. Definitieproblemen

Omdat organisatiecultuur zijn oorsprong heeft in verschillende wetenschappelijk disciplines is er sprake van een definitieprobleem. Er kan sprake zijn van een functionele definitie, die ervan uitgaat dat een organisatiecultuur ontstaat vanuit collectief gedrag. Hierbij nemen mensen aan dat de organisatiecultuur kan veranderen door onderzoekers en managers. Wanneer de cultuur zich zetelt in de interpretatie en het denkvermogen van individuen, wordt dit een semiotische benadering genoemd. Hierbij gaan mensen ervan uit dat de organisatie een cultuur is en dat dit zich overal manifesteert. Ook kan er een indeling worden gemaakt tussen een organisatiecultuur (blijvend en slecht te veranderen) en een organisatieklimaat (tijdelijke attitudes, gevoelens en percepties). De benadering vanuit het model van concurrerende waarden is gericht op de culturele eigenschappen en minder op de klimaatkenmerken (Cameron & Quinn, 1999).

2. Meetproblemen

Binnen een organisatie kan sprake zijn van verschillende subculturen. Meestal kunnen binnen de subculturen gemeenschappelijke waarden gevonden worden. Hieruit kan het totale organisatiecultuurprofiel worden opgesteld. Op 3 manieren kan de cultuur benaderd worden, namelijk een holistische, metaforische of kwantitatieve benadering. Er is geen consensus over welke van deze de beste manier is. Aan de hand van het model van concurrerende waarden is een kwantitatieve benadering nuttig, omdat zo eenvoudig vergelijkingen kunnen worden gemaakt. Ook wordt op deze manier gekeken naar de onderliggende houding en percepties van de respondenten (Cameron & Quinn, 1999).

3. Dimensieproblemen

De inhoudsdimensie van een organisatie bestaat uit aspecten die gebruikt worden als bewustwording van de cultuur van een organisatie. Inhoudsdimensies zijn gebaseerd op psychologische archetypen, wat inhoudt dat de meeste mensen dezelfde kaders vormen om informatie te categoriseren. Het OCAI zorgt ervoor dat door middel van de cultuurdimensies deze archetypen tot uitdrukking komen. Er zijn zes inhoudsdimensies die een rol spelen binnen het OCAI (dominante kenmerken van een organisatie, stijl van leidinggeven, personeelsmanagement, bindmiddel tussen leden van een organisatie, strategische accenten en de succescriteria). Patroondimensies zijn het cultureel patroon dat gevormd wordt door kwantitatief onderzoek naar organisatiecultuur. Er zijn 3 belangrijke patroondimensies. Als eerste de culturele sterkte, wat wijst op de kracht van cultuur binnen een organisatie. Als tweede is er de culturele congruentie, die wijst op de consistentie tussen (sub)culturen binnen organisatie. Als laatste is er het cultuurtype dat wijst op een specifieke soort cultuur die in een organisatie tot uiting komt. Het OCAI zorgt voor een beoordeling van deze drie kenmerken (Cameron & Quinn, 1999).

Ook deze problemen rondom de beoordeling van de organisatiecultuur kunnen tot gevolg hebben dat de uitkomsten van het onderzoek minder betrouwbaar zijn. Aangezien de cultuur lastig te definiëren is, kunnen situationele gebeurtenissen invloed hebben op het invullen van de enquête. Dit maakt de uitkomsten eveneens minder betrouwbaar. Doordat de enquête anoniem was, worden de meest eerlijke antwoorden verwacht.

Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden verschillende aanbevelingen gedaan naar aanleiding van de conclusie van dit onderzoek. Er is geconcludeerd dat een verandering en/ of versterking van de bedrijfscultuur nodig is. Er dient onderzocht te worden op welke manier BEDRIJF tot de gewenste bedrijfscultuur komt, waardoor de eenvormigheid van personeel vergroot kan worden.

Cultuurverandering binnen BEDRIJF

Het proces van cultuurverandering kan volgens Cameron & Quinn (1999) gestructureerd worden aan de hand van verschillende fasen.

Allereerst is het van belang om een team van sleutelfiguren te formeren die de verantwoording over de cultuurverandering kunnen en willen dragen. Hierin kunnen vertegenwoordigers uit verschillende niveaus binnen een organisatie zitten. Voor BEDRIJF betekent dit dat onderstaande functies gerepresenteerd dienen te worden:

- Passagiersassistent;
- Supervisor;
- Unit coach;
- Ondernemingsraad;
- Human Resource Management;
- Duty Manager;
- Managementteam;
- Directie.

Volgens Schein (2008) dienen dit mensen te zijn die in een organisatie voor voldoende ontkrachting zorgen om de leden ervan tot verandering te motiveren. Schein (2008) beweert dat deze personen moeten beschikken over 3 eigenschappen, namelijk geloofwaardigheid, een heldere visie en het vermogen om die visie te bewoorden.

In de eerste fase van het veranderingsproces dient binnen het team een consensus bereikt te worden over de huidige bedrijfscultuur. Dit kan door middel van het invullen van het OCAI instrument. In de tweede fase is hetzelfde als de eerste fase, echter is dit gericht op de gewenste cultuur. Het is van belang dat alle partijen afzonderlijk het instrument invullen. Vervolgens dient de uitslag hiervan besproken te worden. Door middel van gesprekken en discussies kan een consensus bereikt worden over de (gewenste) bedrijfscultuur. Tijdens de discussies over de huidige en gewenste bedrijfscultuur moeten alle opvattingen meegenomen worden, aangezien dit waardevolle informatie kan zijn. Dit onderzoek heeft al inzicht gegeven in de huidige en gewenste bedrijfscultuur voor een aantal van de bovenstaande functies. Dit kan een bijdrage leveren aan het begintraject van de cultuurverandering. Ook de aanleiding van de cultuurverandering kan hierdoor gemotiveerd worden.

In de derde fase kunnen het huidige en het gewenste cultuurprofiel vergeleken worden. Het is namelijk van belang om alle discrepanties tussen de huidige en gewenste cultuur duidelijk voor ogen te hebben. Ook kleine veranderingen kunnen van groot belang zijn. In deze fase kan gekeken wat de verandering wel en niet in moet houden. Er wordt gekeken op welke aspecten meer of minder nadruk gelegd moet worden en wat de invloed daarvan is op het bedrijf.

Uit dit onderzoek blijkt dat vanuit de afdeling HRM en de directie een cultuurverandering richting een meer hiërarchische cultuur gewenst wordt.

In de volgende fase kunnen verhalen opgesteld worden die een illustratie geven van de gewenste toekomstige cultuur. De organisatiecultuur kan dan overgebracht worden via verhalen. De functie van het verhaal is de toekomstvisie van het bedrijf weergeven op inspirerende wijze. Met name de Supervisors hebben een belangrijke rol in deze fase. Zij zullen dit uit moeten stralen naar het uitvoerend personeel. Ook de leden van het Managementteam zullen dit naar hun eigen team duidelijk uit moeten stralen.

Gedurende een cultuurverandering moeten veronderstellingen, overtuigingen, attitudes en waarden afgeleerd worden en door nieuwe worden vervangen. Volgens Schein (2008) kent dit 3 stadia. Het eerste stadium is ontdooien en de motivatie tot verandering op gang brengen. Het tweede stadium houdt het aanleren van nieuwe concepten en nieuwe betekenis van oude concepten in. Tot slot is het derde stadium de internalisatie van nieuwe concepten en betekenissen (Schein, 2008).

Fase 5 houdt het vaststellen van een strategische actieagenda in. Wanneer inzichten rondom de cultuurverandering inzichtelijk zijn, is het tijd om een strategische agenda vast te stellen die de verandering moet bevorderen. Er dient afgesproken te worden wat op korte termijn moet gebeuren en op welke manier. Hierbij zijn 5 belangrijke punten die meegenomen moeten worden. Allereerst moeten mensen klaar zijn voor de verandering. Dit kan gebeuren door duidelijk te maken welke nadelen uit de weg geruimd worden en welke voordelen daardoor ontstaan. Ten tweede moet uitgelegd worden waarom een verandering nodig is, omdat op deze manier de weerstand zal verdwijnen. Als derde moet het veranderingsproces zich concentreren op kernprocessen van de organisatie, om zodoende lange termijn verandering te realiseren. Als vierde moet er steun verzameld worden bij de sleutelfiguren. Tot slot is het belangrijk dat er zoveel mogelijk informatie gedeeld wordt en dat onduidelijkheden vermeden worden.

Vaak zijn er een aantal punten die effect hebben op korte termijn. Fase 6 houdt in dat gezocht wordt naar kleine winstpunten op korte termijn. Deze kleine acties gericht op de gewenste cultuurverandering zijn belangrijk voor het opstarten van het veranderingsproces. Als dit inzichtelijk is zal de weerstand afnemen en wordt enthousiasme om te veranderen vergroot.

Fase 7 houdt in dat implicaties voor het leiderschap vastgesteld worden. Een zeer belangrijk aspect van een cultuurverandering is leiderschap. Elk verschillend cultuurtype heeft een ander soort leider nodig. Er blijkt sprake te zijn van een correlatie tussen het succes van een organisatie en de leiderschapstijlen (Cameron & Quinn, 1999).

Persoonlijke verandering is nodig om cultuurverandering te bewerkstelligen. Het is hierbij mogelijk om het Management Skills Assessment Instrument (MSAI) te gebruiken, waardoor het proces van cultuurverandering vloeiend kan verlopen. Dit instrument is, evenals OCAI, ontworpen door Cameron en Quinn (1999).

Voor een effectieve cultuurverandering zijn management- en leiderschapsvaardigheden van belang. Er zijn een heel aantal belangrijke vaardigheden die geclusterd zijn in twaalf kerncapaciteiten en 4 categorieën, namelijk familievaardigheden, adhocratievaardigheden, marktvaardigheden en hiërarchievaardigheden. Binnen het MSAI worden deze vaardigheden gebruikt om een diagnose te stellen over in hoeverre de leiderschaps- en managementcapaciteiten passen bij het organisatiecultuurprofiel (Cameron & Quinn, 1999).

Het MSAI wordt normaal gesproken gedaan door managers die betrokken zijn bij de cultuurverandering. Elke manager wordt door een aantal van zijn ondergeschikten beoordeeld op zijn leiderschapskwaliteiten door middel van het invullen van een Associate's Rating Form. Deze beoordeling wordt vergeleken met die van alle andere managers die ooit die beoordeling gekregen hebben en levert een percentielscore op die de managementcapaciteit weergeeft. De percentielscores kunnen vergeleken worden met de door de manager ingevulde MSAI. Vaak geeft dit het patroon weer dat de manager denkt dat hij beter functioneert dan zijn omgeving denkt. Het is belangrijk om te weten dat percentielscores beïnvloed kunnen worden door onder andere invulmethodiek en vertekende scores. Het is mogelijk om de managementscores van de manager uit te zetten in het model van concurrerende waarden. Verder kunnen vragen die gesteld worden in het MSAI worden uitgezet tegen een afzonderlijk kwadrant, zodat duidelijk wordt welke capaciteiten verbeterd moeten worden om cultuurverandering te bevorderen (Cameron & Quinn, 1999).

Voor een effectieve vaststelling van de managementvaardigheden die nodig zijn voor cultuurverandering worden de managementvaardigheden uitgezet tegen het organisatiecultuurprofiel. Wanneer het managementteam consensus heeft bereikt over het organisatiecultuurprofiel kunnen managementvaardigheden worden vergeleken met

de organisatiecultuur. Het is dan eenvoudig om verbeteringen te identificeren die nodig zijn om cultuurverandering te versterken. De manager moet een programma opstellen ter persoonlijke verbetering, waarin vaardigheden de nadruk hebben die belangrijk zijn voor de gewenste cultuur. Wanneer een manager grote discrepanties tussen het huidige managementprofiel en het gewenste profiel heeft, kan hij voor de onderneming minder waarde krijgen in de toekomst. Deze manager zal zijn vaardigheden moeten verbeteren. Dit kan door de volgende stappen te volgen: als eerste moet worden vastgesteld welke specifieke vaardigheden nodig zijn voor verbetering. Als tweede wordt er een verbeteringsplan opgesteld dat leidt tot meetbare vooruitgang. Als derde moet worden gezorgd dat deze veranderingen het proces van cultuurverandering ondersteunen. Het is van belang dat de leiders het verleden niet negatief neerzetten, maar de toekomst juist positief (Cameron & Quinn, 1999).

Gedurende een veranderproces is het belangrijk om vorderingen bij te houden. Fase 8 houdt dan ook het vaststellen van maatstaven en mijlpalen om de verantwoordelijkheid in stand te houden in. Bij het ontwikkelen van een cultuurveranderingsproces moeten er indicatoren bepaald worden die kunnen meten of een cultuur verandert. Een mijlpaal is een ijkpunt waarbij de algemene voortgang van de verandering beoordeeld kan worden. Tot slot wordt in fase 9 de communicatiestrategie vastgesteld. In deze laatste fase zal bekeken worden hoe de boodschap binnen de organisatie wordt verspreid. Daarnaast is het nodig dat betrokkenheid van het personeel gestimuleerd wordt. Door alle fasen te doorlopen, kan een samenhangend plan opgesteld worden voor de cultuurverandering.

Integratie van uitzendkrachten binnen BEDRIJF op korte termijn

Een cultuurverandering is een strategisch proces waar veel tijd overheen gaat. Onderstaand zullen een aantal aanbevelingen gedaan worden die BEDRIJF op korte termijn kan implementeren. Dit zal bijdragen aan de integratie van uitzendkrachten binnen het bedrijf op korte termijn.

Zoals geconcludeerd uit dit onderzoek is een nadeel van de uitzendconstructie dat zowel de werkgever als de uitzendkracht het contract van de een op de andere dag kan opzeggen. Zo blijkt uit uitstroomcijfers dat veel mensen toch kiezen voor een baan met meer zekerheid.

Bedrijven met veel flexwerkers zijn niet innovatiever dan bedrijven met veel vaste krachten. Werkgevers die flexwerkers uitdaging bieden en die zorgen voor opname van flexwerkers in de bedrijfscultuur blijken wel innovatiever te zijn dan werkgevers die dat niet doen (CBS, 2015).

Het is zaak om de betrokkenheid van personeel in een goede balans te houden. De visie, missie en doelen van een organisatie spelen een belangrijke rol om de werknemersbetrokkenheid te vergroten, maar er zijn ook andere factoren. Zo is uit onderzoek gebleken dat carrièremogelijkheden, erkenning, cultuur en leiderschap de voornaamste redenen zijn van vertrek (Planting, 2011).

Op het gebied van carrièremogelijkheden wordt BEDRIJF belemmerd door de uitzendconstructie en het hoog-laag seizoen. Medewerkers stromen met grote aantallen in, maar moeten ook weer met grote aantallen uitstromen. Een focus op het bieden van carrièremogelijkheden is voor de Passagiersassistenten wordt op dit moment niet van groot belang geacht. Daarentegen is erkenning wel een belangrijke factor.

De informatievoorziening tijdens de werving en selectie is zeer belangrijk. BEDRIJF acht het van groot belang om kwaliteit te borgen, evenals dat onderzocht is dat de betrokkenheid van personeel een belangrijke factor is. Dit kan op verschillende manieren, welke onderstaand toegelicht worden:

- Het betrekken van personeel in het succes van de onderneming.

BEDRIJF wordt door OPDRACHTGEVER gestuurd op kpi's. Volgens de Bedrijfsmanager (18 april 2016) is alles erop gebaseerd om voor het bedrag dat het bedrijf krijgt en de KPI's die zij moeten waarmaken, de menskracht in te zetten en daarop te sturen. Toch is

BEDRIJF een dienstverlenend bedrijf. Dit betekent dat zij service gerichte mensen in dienst nemen. Wanneer de bedrijfsprocessen geheel gericht zijn op het behalen van kpi's en het personeel juist service wil verlenen, kan dit botsen. Door het personeel inzicht te geven in de kpi's en andere prestatiebeoordelingen, kan de betrokkenheid vergroot worden en zal het personeel de situatie beter begrijpen.

Op deze manier kan ook de erkenning van het functioneren vergroot worden. Cijfers, kpi's en beoordelingen over de service inzichtelijk maken, laat werknemers zien hoe succesvol de onderneming is. Wanneer blijkt dat passagiers en airlines tevreden zijn, zal dit een motiverende werking hebben op het personeel. Daarnaast geeft het hen inzicht in de lopende zaken binnen het bedrijf.

Het is van belang om medewerkers te informeren en te binden aan het bedrijf, waarbij het geven van erkenning van belang is. Door het personeel inzicht te geven in de kpi's en andere prestatiebeoordelingen, kan de betrokkenheid vergroot worden en zal het personeel de situatie beter begrijpen. Dit laat werknemers zien hoe succesvol de onderneming is. Op deze manier kan ook de erkenning van het functioneren vergroot worden. Wanneer blijkt dat passagiers en airlines tevreden zijn, zal dit een motiverende werking hebben op het personeel.

Om dit te bewerkstelligen kan een 2-wekelijkse nieuwsbrief opgesteld worden. Hierin kunnen zaken staan, zoals kpi's en tevredenheidsscores vanuit airlines en passagiers. Ook kan het een euforische werking hebben om inzichtelijk te maken aan hoeveel passagiers per week service wordt geboden en wat de productiviteit van de medewerkers is. Hier kan ook een dashboard van gemaakt worden en in de kantine opgehangen worden. Dit geeft medewerkers ook beeld met de lopende zaken en de prestaties. Het bijhouden van deze cijfers kan het beste gedaan worden door de Medewerker rapportage en analyse, eventueel in samenwerking met de Duty Managers. Zij kunnen de cijfers uitdraaien, deze bijwerken en verwerken in een nieuwsbrief.

- Het terugvragen van personeel dat uitstroomt in het laagseizoen.

In het laagseizoen is de capaciteitsvraag 32% ten aanzien van het hoogseizoen. Een groot deel zal in na het hoogseizoen uitstromen. Hier zal ook kwalitatief goed personeel tussen zitten. Er kunnen grote voordelen behaald worden, door dit personeel het opvolgende jaar terug te vragen. Dit scheelt veel opleidings- en inwerktijd. Ook zorgt het voor betrokkenheid van personeel, aangezien zij op deze manier erkenning krijgen voor het verrichte werk.

De beoordelingen van deze medewerkers dient zorgvuldig bijgehouden te worden. Er wordt op dit moment een coachingsdocument bijgehouden door Unit Coaches en Supervisors. Zij kunnen het beste het personeel beoordelen dat uitstroomt. Als deze beoordeling opgeslagen wordt, kan dit personeel in het opvolgende hoogseizoen teruggevraagd worden. Dit kan vervolgens afgesproken worden met de uitzendbureaus. Dit scheelt veel opleidings- en inwerktijd. Ook zorgt het voor betrokkenheid van personeel, aangezien zij op deze manier erkenning krijgen voor het verrichte werk.

Voordat het werving en selectie traject voor het nieuwe hoogseizoen start, kunnen deze oud medewerkers benaderd worden voor een eventuele terugkomst. Dit kan door middel van een informatieve e-mail en een speciaal traject. Zij zullen namelijk minder opleidingsbehoefte hebben dan totaal nieuw personeel.

De beoordelingen kunnen het beste geregistreerd worden door de Unit Coaches. Wanneer zij een lijst leveren aan de afdeling HRM, kan deze de verantwoordelijkheid voor het wervingstraject op zich nemen.

Implementatieplan

Een cultuurverandering kent verschillende fasen, welke aangeduid zijn in het vorige hoofdstuk. Aangezien het proces uit fasen bestaat, bepaalt dit gelijk het tijdspad. De activiteiten die hieraan gekoppeld zijn, zijn ook uitgebreid beschreven in het vorige hoofdstuk. Het team dat de cultuurverandering zal leiden, is verantwoordelijk voor het geven van inhoud aan de verschillende fasen.

Op korte termijn kan gestart worden met het samenstellen van een veranderteam en het maken van een diagnose.OCAI zal ingevuld worden door het gehele team, om de huidige situatie in kaart te brengen. Vervolgens wordt er een gewenst cultuurprofiel opgesteld. De beide methoden worden vergeleken en er wordt gezocht naar gaten die kunnen wijzen op noodzakelijke cultuurveranderingen.

Het is van belang om genoeg tijd te nemen voor deze eerste stappen. Een goede basis is namelijk erg belangrijk. Met name het bereiken van een consensus over de gewenste cultuur en het verschil met de huidige cultuur moet duidelijk zijn.

Vervolgens dient dit geïnterpreteerd te worden. Er moet worden vastgesteld welke cultuurverandering moet plaatsvinden en er moeten verhalen worden gezocht die de gewenste cultuur karakteriseren.

Tot slot zal de implementatiefase van start gaan. Er moet consensus bereikt worden over acties die moeten worden gestart, gestopt of voortgezet, om zodoende het proces van cultuurverandering te bewerkstelligen. Het is handig om hierbij kleine winstpunten direct te implementeren en bestuurlijke competenties te identificeren die van belang zijn voor de gewenste organisatiecultuur (door middel van het MSAI). Het is belangrijk om mijlpalen in te stellen die het proces van verandering meetbaar maken. Als laatste is het belangrijk om een communicatiestrategie op te stellen.

Bronnenlijst

Auteur onbekend (z.j.). *BEDRIJF*. Geraadpleegd op 2 maart, via <http://trigion.nl/airport-caddy>

Auteur onbekend (z.j.). *Cultuurtyperingen*. Geraadpleegd op 17 mei 2016, via: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html

Auteur onbekend (z.j.). *Facilicom Services Group*. Geraadpleegd op 2 maart 2016, via <http://facilicom.nl/over-facilicom>

Auteur onbekend (z.j.). *Fasensysteem ABU*. Geraadpleegd op 29 maart 2016, via <http://www.uitzendbureau.nl/info/cao/abu/fasensysteem-abu>

Auteur onbekend (z.j.). *over DSV*. Geraadpleegd op 31 mei 2016, via <http://www.nl.dsv.com/over-DSV>

Auteur onbekend (z.j.). *Over Transdev*. Geraadpleegd op 17 mei 2016, via http://www.transdev.nl/over_transdev/1321/

Bedrijfsadvocaat (3 mei 2016). *Notitie: werkgeverschap Axxicom*. Geraadpleegd op 21 mei 2016.

Bedrijfsmanager (18 april 2016). Interview: de concessie van BEDRIJF.

Cameron, K. & Quinn, E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2015). *Sterke toename flexwerk*. Geraadpleegd op 10 februari 2016, via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2015/sterke-toename-flexwerk.htm>
Louwaards, P. (2011). *Beleid van BEDRIJF*. Geraadpleegd op 25 april 2016.

Centraal Bureau van Statistiek (2016). *Grootste stijging uitzenduren in 5 jaar*. Geraadpleegd op 10 mei 2016, via <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/09/grootste-stijging-uitzenduren-in-vijf-jaar>

Cozijnsen, A. & Vrakking, W. (2003). *Handboek verandermanagement*. Deventer: Kluwer.

FlexNieuws (2015). *Gewoon goed Payrollen*. Geraadpleegd op 10 mei 2016, via http://www.flexnieuws.nl/2015/03/18/gewoon-goed-payrollen/#.VzG5t_5f1aQ

HR Adviseur (6 april 2016). Interview: uitzendconstructie BEDRIJF.

HR Adviseur DSV (31 mei 2016). Interview best practice: uitzendconstructie DSV.

HR Manager (15 april 2016). *Notitie bepaalde tijd contracten UITZENDBUREAU*. Geraadpleegd op 17 mei 2016.

HR Manager (15 april 2016) Interview: de concessie binnen de afdeling HRM.

Kleijn, H. & Rorink, F. (2014). *Verandermanagement*. Amsterdam: Pearson Benelux bv.

Medewerker Connexxion (17 mei 2016). Interview best practice: Wet werk en zekerheid en concessie binnen Connexxion.

Planting, L (2011). *De meest voorkomende redenen van verloop*. Geraadpleegd op 28 mei 2016, via <http://www.retentie-management.com/de-meest-voorkomende-redenen-van-verloop/>

Redactie HR Rendement (29 maart 2016). *Afwijking ketenbepaling bij seizoenswerk mag*. Geraadpleegd op 20 april 2016, via <https://www.rendement.nl/nieuws/id17826-afwijking-ketenbepaling-bij-seizoenswerk-mag.html>

Redactie P&O Actueel (19 juli 2010). *Bedrijven willen flexibele schil vergroten*. Geraadpleegd op 20 april 2016, via <http://www.penoactueel.nl/Personeel/Algemeen/2009/11/Bedrijven-willen-flexibele-schil-vergroten-PENO004693W/>

Schein, E. (2008). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*. Schiedam: Scriptum.

Schlössels, R.J.N., & Stroink, F.A.M. (2010). *Kern van het bestuursrecht* (3e ed.). Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.

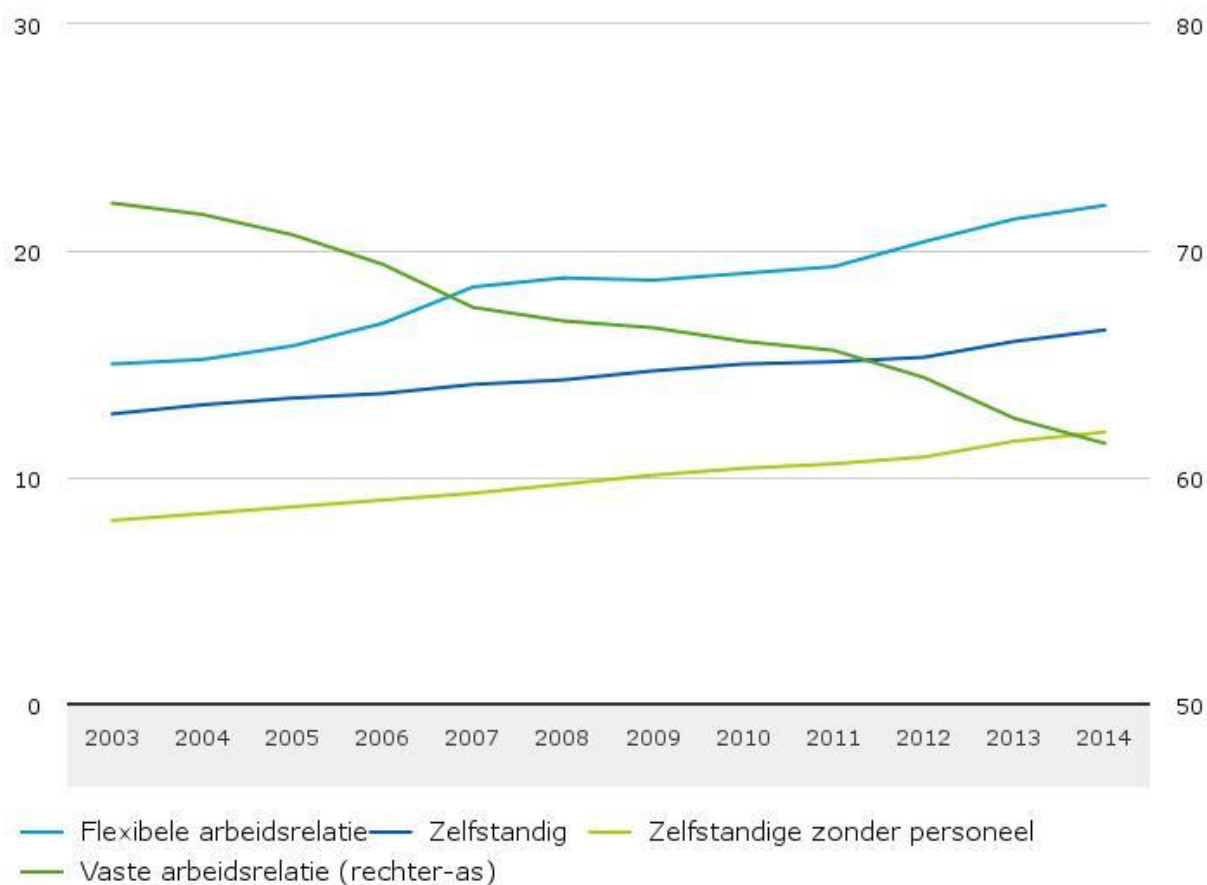
SEO (2013). *De sociaaleconomische situatie van langdurig flexibele werknemers*. Geraadpleegd op 12 februari 2016.

TNS NIPO (2015). *Nederland niet voorbereid op flexibele arbeidsmarkt van de toekomst* geraadpleegd op 5 april 2016, via <https://www.randstad.nl/over-randstad/pers/persberichten/2015/04/nederland-niet-voorbereid-op-flexibele-arbeidsmarkt-van-de-toekomst>

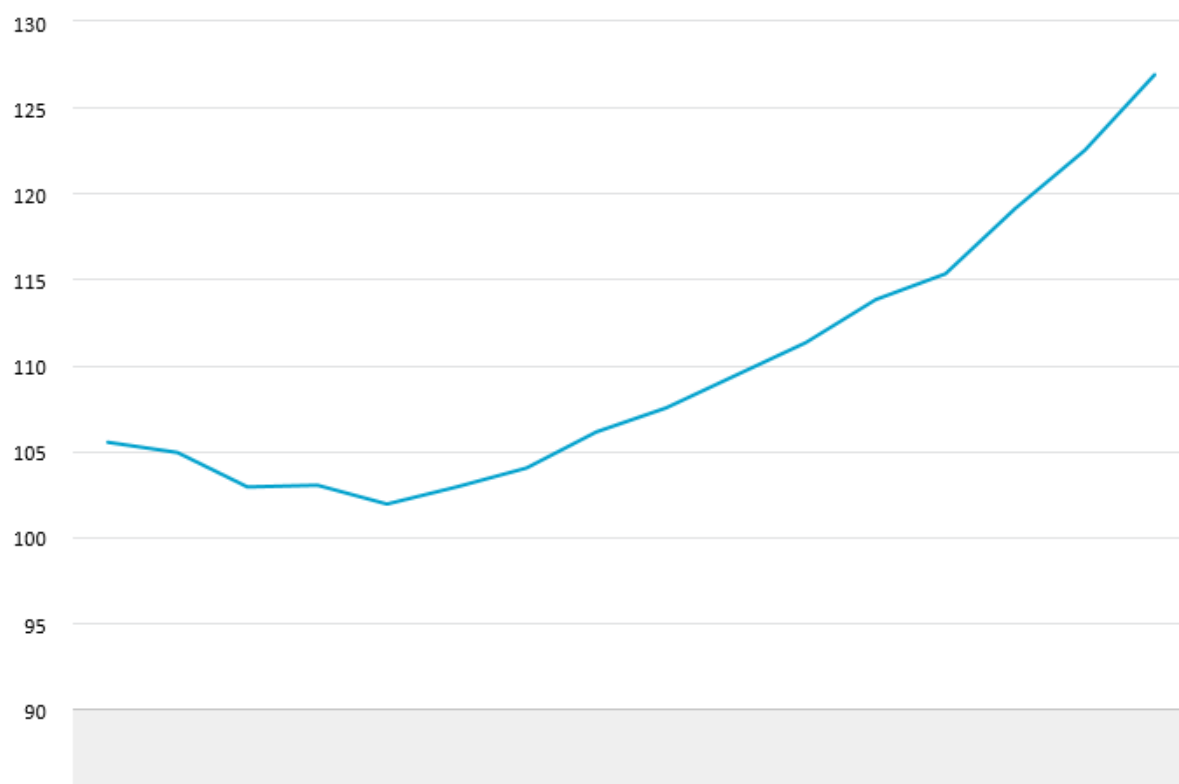
Tweede Kamer (2013-2014). *33 818, nr. 3*. Geraadpleegd op 10 februari 2016.

Bijlage 1 Personen met betaald werk naar arbeidsrelatie

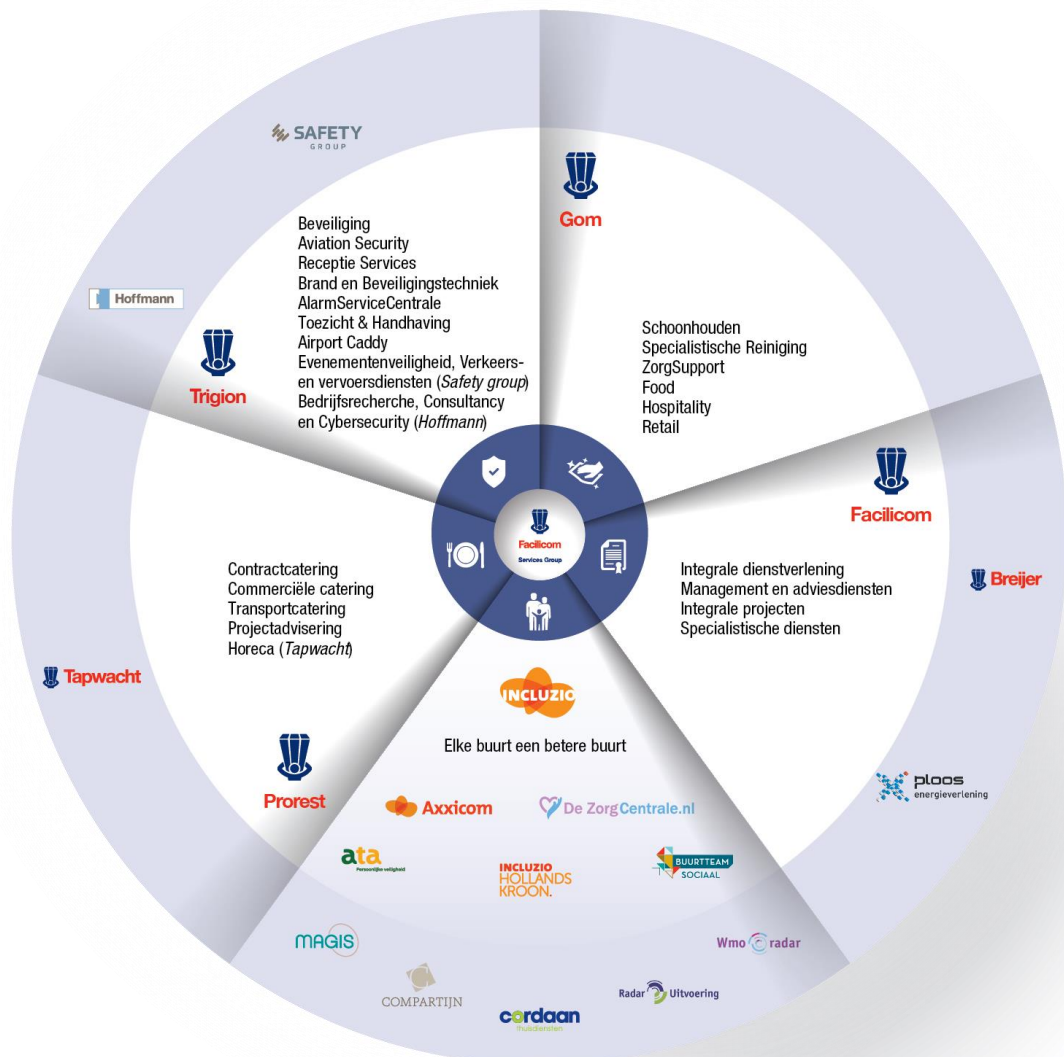
Personen met betaald werk naar arbeidsrelatie



Bijlage 2 Groei uitzendwerk



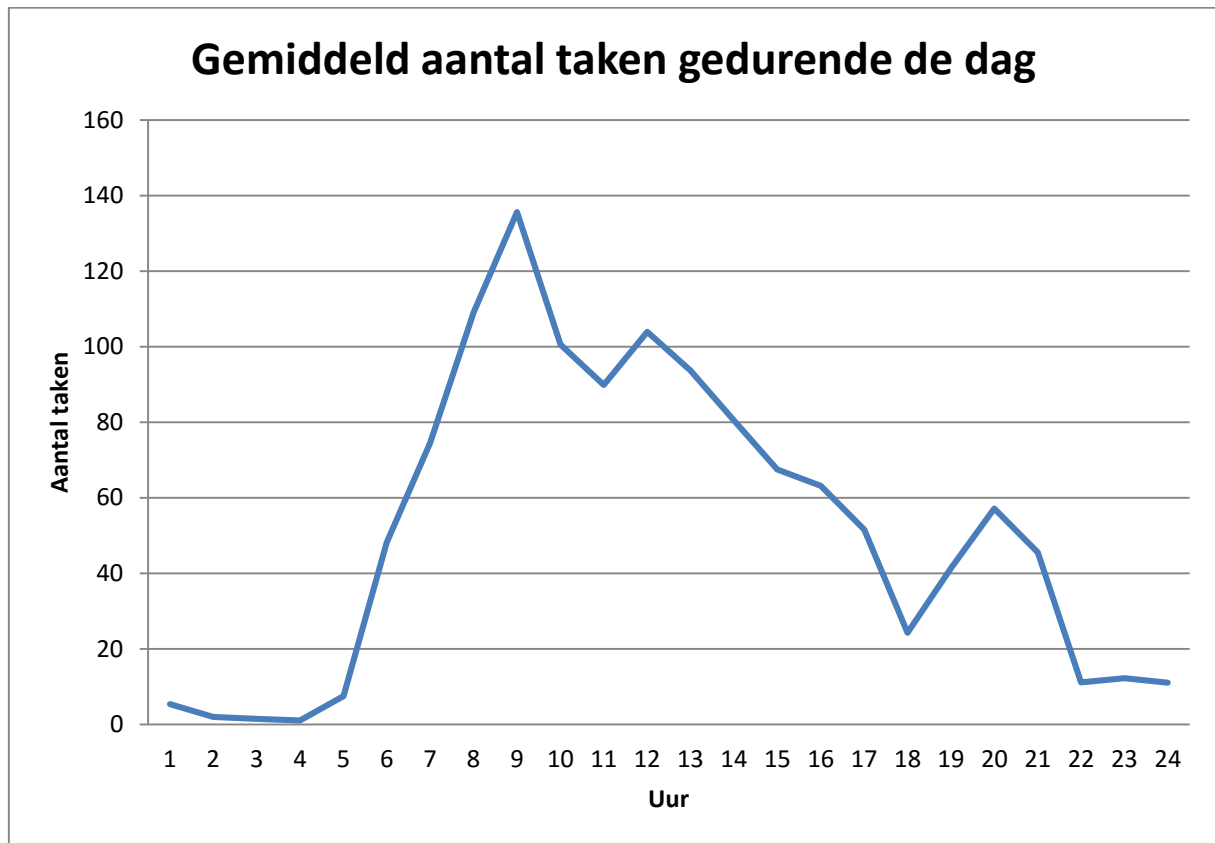
Bijlage 3 Organogram Facilicom divisies



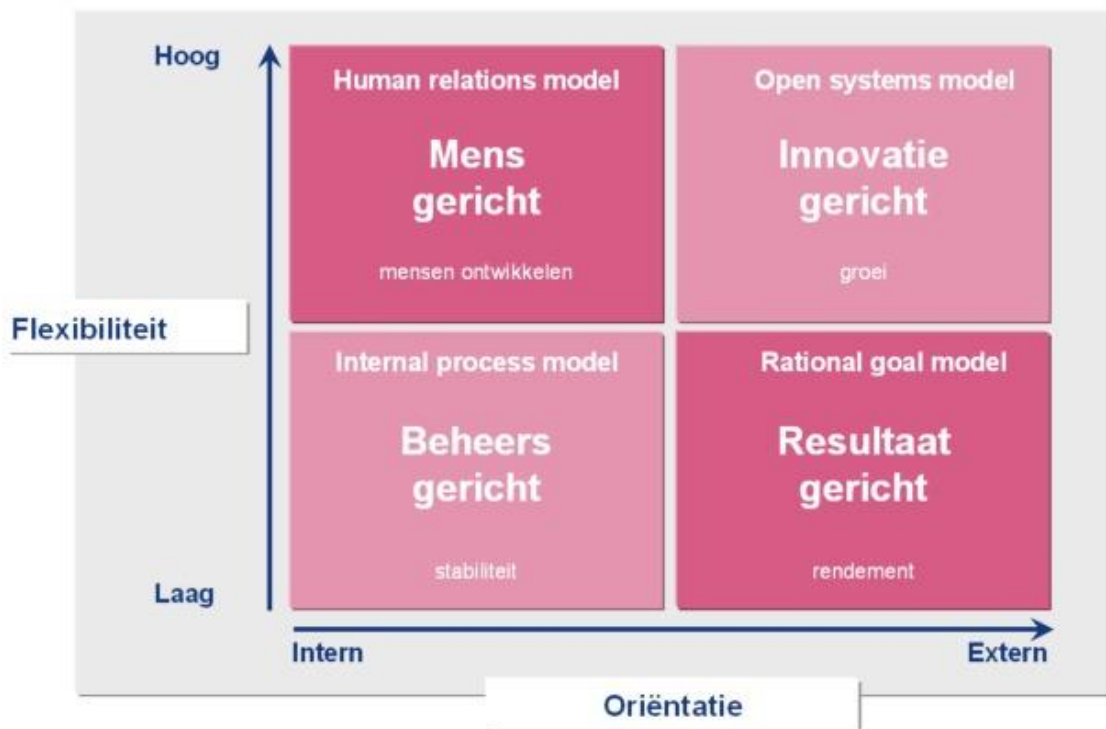
Bijlage 4 Gemiddeld aantal taken per uur februari

																									
From (dd/mm/yyyy)		01/02/2016																							
Until (dd/mm/yyyy)		01/03/2016																							
Colomark threshold		120																							
		Hour																							
Date		s																							
2016-02-01	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5-6	6-7	7-8	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23	23-24	Total
2016-02-01	4	0	0	0	2	41	78	111	130	87	83	86	108	61	72	68	56	24	47	27	51	20	11	17	1186
2016-02-02	5	14	7	0	10	43	81	136	120	92	94	99	89	78	57	35	48	35	57	57	32	8	17	13	1227
2016-02-03	3	0	0	0	0	53	84	136	152	95	69	100	74	71	59	68	29	15	34	50	37	8	8	4	1150
2016-02-04	6	0	3	0	11	39	83	125	126	135	88	115	83	77	51	75	41	22	32	48	42	13	14	6	1236
2016-02-05	3	0	0	0	17	33	60	100	104	77	63	91	70	60	83	58	43	10	26	59	38	11	5	11	1022
2016-02-06	8	0	0	2	10	54	74	87	126	94	70	122	83	69	65	47	55	14	35	41	40	6	10	7	1119
2016-02-07	6	2	6	2	14	47	68	88	137	72	95	100	87	80	74	52	53	13	33	63	44	16	16	10	1178
2016-02-08	0	0	0	0	0	51	93	95	113	103	80	102	85	59	52	64	51	13	35	52	51	17	11	16	1145
2016-02-09	6	0	0	0	8	42	65	120	157	104	82	103	68	82	59	60	45	22	51	63	50	0	8	6	1202
2016-02-10	0	0	0	0	3	41	50	120	163	96	86	111	92	88	43	52	35	12	32	54	46	11	14	3	1153
2016-02-11	2	0	5	4	6	37	75	107	184	93	112	137	156	99	76	71	49	28	40	68	40	8	6	12	1415
2016-02-12	5	3	0	3	10	52	67	89	124	88	59	112	87	71	73	51	46	18	36	59	36	8	12	11	1120
2016-02-13	6	0	0	3	10	33	67	76	90	94	52	90	80	79	64	50	36	17	34	53	25	6	11	15	991
2016-02-14	8	2	0	4	2	41	77	94	98	85	79	116	106	113	61	110	68	16	53	58	47	9	22	9	1278
2016-02-15	2	0	2	0	13	46	62	104	123	82	108	110	96	59	41	59	42	36	43	65	41	11	12	17	1174
2016-02-16	5	3	4	0	6	66	86	130	178	144	114	86	94	80	57	46	52	44	49	60	32	6	12	15	1369
2016-02-17	9	0	0	0	10	47	75	115	152	114	87	99	82	63	67	59	38	20	31	54	52	16	14	14	1218
2016-02-18	0	0	5	0	4	42	79	132	128	117	87	98	95	77	65	67	64	36	45	51	62	10	15	9	1288
2016-02-19	6	0	3	2	8	48	58	110	100	77	73	92	103	87	55	54	61	18	40	64	65	10	8	5	1147
2016-02-20	17	11	0	0	7	41	79	64	103	90	68	79	72	106	86	54	50	14	33	59	52	12	11	12	1122
2016-02-21	12	10	0	2	0	38	92	96	149	91	80	97	76	96	79	69	98	38	32	51	65	25	24	13	1334
2016-02-22	5	0	0	5	5	58	90	102	147	121	117	87	97	48	78	72	75	35	56	52	46	18	13	6	1333
2016-02-23	0	6	0	0	10	46	83	133	130	125	100	97	96	81	72	72	37	24	53	61	44	8	13	17	1309
2016-02-24	6	0	0	0	6	55	73	107	140	101	102	101	73	91	61	66	47	32	33	64	58	9	8	5	1238
2016-02-25	2	0	6	0	16	54	85	96	170	122	110	138	94	84	77	78	77	25	66	65	43	8	15	20	1451
2016-02-26	9	0	4	0	3	59	64	113	123	73	101	89	68	85	84	43	43	19	36	50	48	5	13	8	1141
2016-02-27	7	2	0	0	5	41	64	103	130	116	107	113	128	99	67	78	40	16	35	57	27	9	7	11	1263
2016-02-28	5	5	0	4	11	47	75	124	120	95	105	95	126	89	103	79	40	31	55	69	54	12	13	4	1362
2016-02-29	9	0	0	0	9	71	68	111	133	126	109	118	117	81	62	64	71	32	47	67	60	18	10	21	1404
2016-03-01	6	3	0	0	10	79	84	151	219	106	116	134	126	100	83	74	56	49	44	74	38	16	15	15	1598

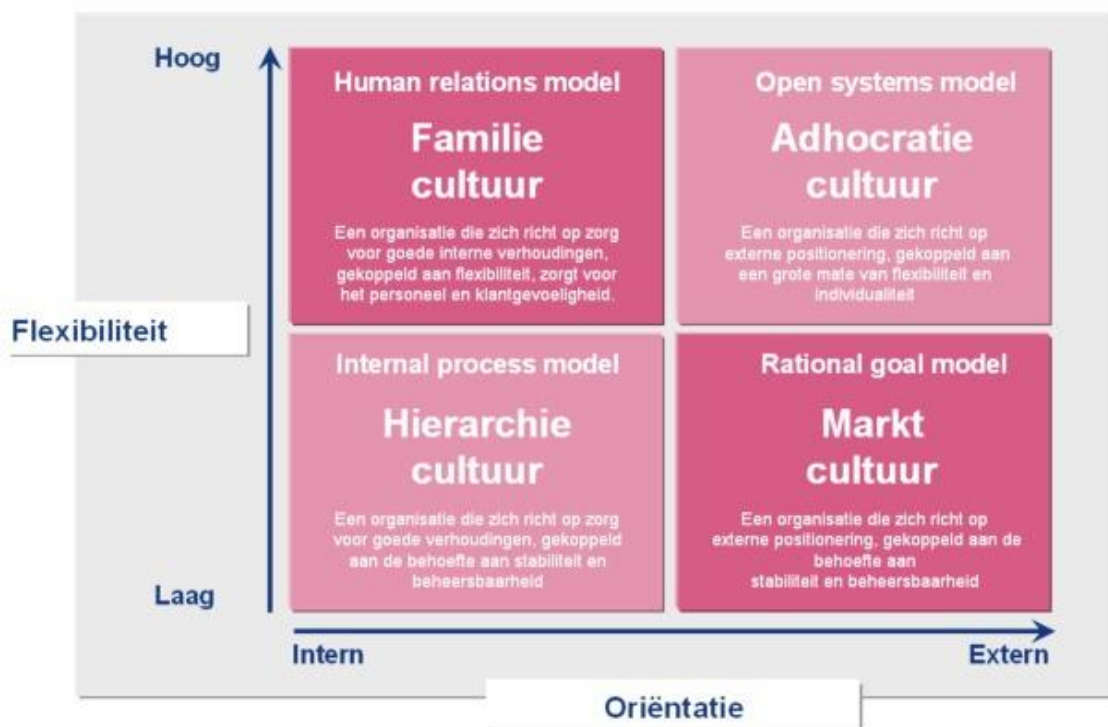
Bijlage 5 Gemiddeld aantal taken per uur op een dag, grafisch weergegeven



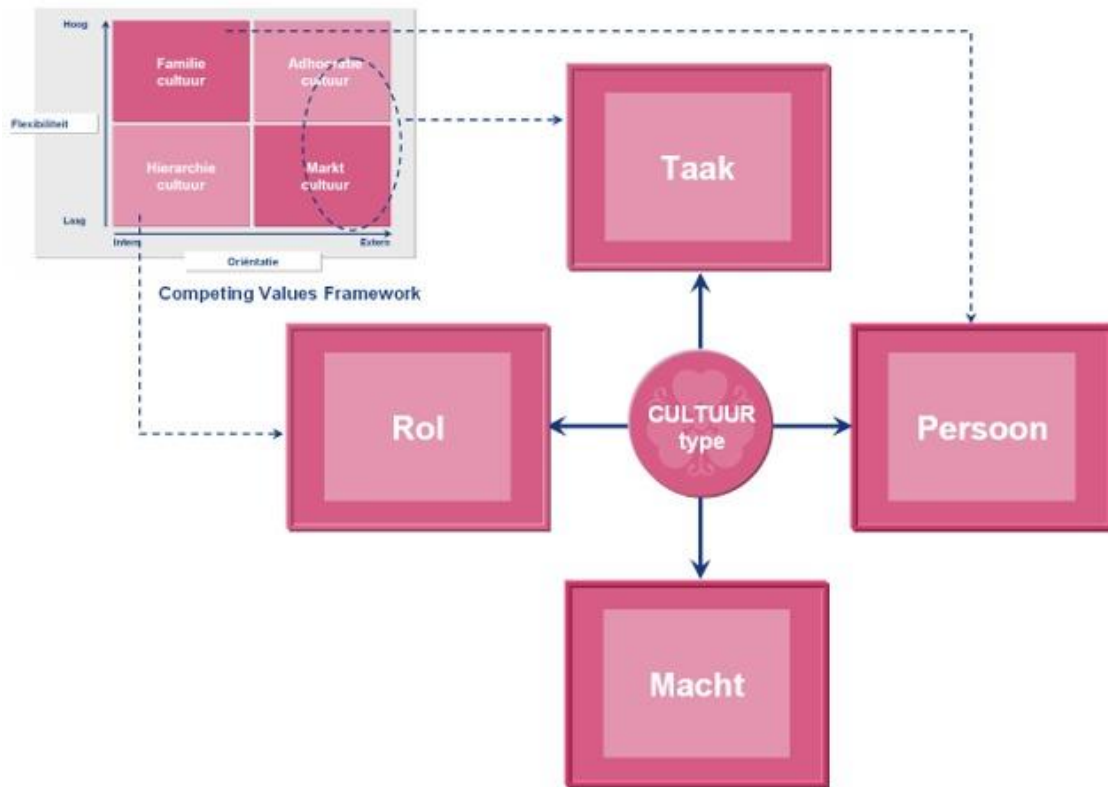
Bijlage 6 Cultuurmodellen



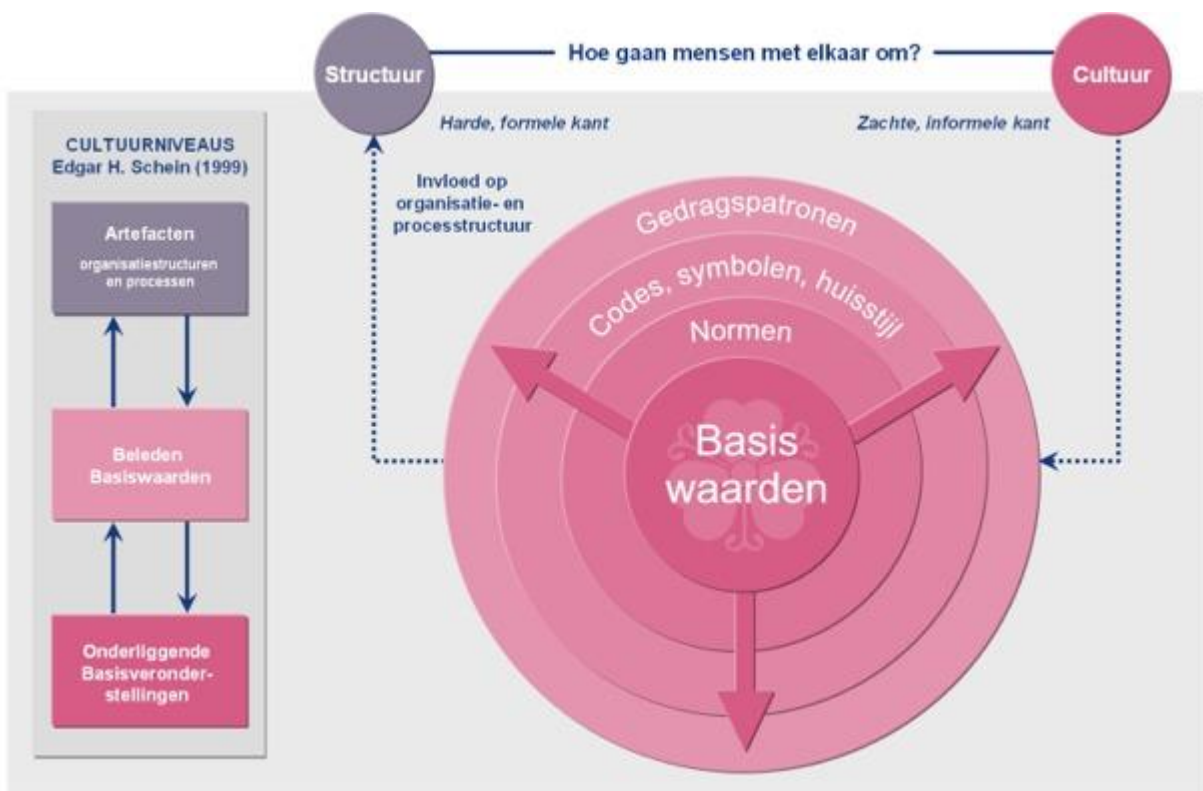
Afbeelding 1: Competing Values Framework



Afbeelding 2: Organizational Culture Assessment Instrument



Afbeelding 3: Cultuurtypologieën



Afbeelding 4: Cultuurniveaus

Bijlage 7 Interviewverslagen

Interview Bedrijfsmanager

Onderwerp:	De concessie van BEDRIJF
Functie geïnterviewde:	Business Unit Manager
Datum:	18 april 2016
Locatie:	OPDRACHTGEVER Airport

De concessie is een overeenkomst tussen OPDRACHTGEVER en BEDRIJF, waarin is vastgelegd dat BEDRIJF voor een bepaalde periode de diensten die gevraagd worden in het programma van eisen en de addenda die daarbij horen, uit mag voeren. Alle zaken uit het programma van eisen en alle gedetailleerde addenda die daarbij horen zijn samengevat in de concessieovereenkomst. In deze overeenkomst is dus opgenomen dat BEDRIJF de diensten voor een bepaalde tijd uit mag voeren tegen een bepaalde vergoeding. In deze paragraaf zal dit nader worden toegelicht.

Op 3 mei 2016 bestaat BEDRIJF 12,5 jaar, op basis van een concessieovereenkomst. Voordat BEDRIJF begon met haar werkzaamheden op OPDRACHTGEVER, was een bedrijf genaamd IHD hier verantwoordelijk voor. OPDRACHTGEVER heeft toentertijd besloten om deze werkzaamheden beter te structureren en heeft als gevolg hierop een tender uitgeschreven. OPDRACHTGEVER schrijft een programma van eisen, waarin opgenomen wordt welke werkzaamheden zij van een service provider verwachten. Hier zijn verschillende addenda aan verbonden. OPDRACHTGEVER heeft vervolgens de uitvraag naar PRM (Passenger with Reduced Mobility) business op TenderNed geplaatst, waarbij ze inzicht geven in de documentatie die hieraan ten grondslag liggen. TenderNed is een elektronische omgeving waar partijen aanbestedingen op kunnen plaatsen. Elke partij die hierin geïnteresseerd is kan deze documenten opvragen en de inhoud hiervan doorgronden. Partijen die hier daadwerkelijk interesse voor hebben dienen vervolgens een prijs formulier in te vullen, welke het meest doorslaggevend is voor de keuze van OPDRACHTGEVER. Hierin is opgenomen wat de kostprijs per uur is voor de business die BEDRIJF moeten leveren aan de PRM passagiers. Uiteraard wordt er ook op andere elementen getoetst, zoals kansen, risico's en beweringen. Wanneer aan dit alles voldaan wordt, zal de partij terecht komen in de volgende ronde. In deze laatste ronde zal OPDRACHTGEVER de partijen van meer informatie voorzien, zodat de partijen alle elementen verder kunnen specificeren. Uiteindelijk is er één partij zijn die de concessie krijgt. Ongeveer 12,5 jaar geleden heeft onder andere Facilicom zich ingeschreven op de tender onder de naam Intergom Airport Caddy. Uiteindelijk hebben zij de concessie daadwerkelijk verkregen. De concessieovereenkomst die hieruit voort kwam is herhaaldelijk verlengd. Het huidige contract loopt tot en met 31 december 2017.

De Bedrijfsmanager geeft aan dat bij het proces rondom de tender de afgelopen keer veel concurrentie ervaren is. Zo hebben bijvoorbeeld BIOS-groep en HTM zich de vorige keer ook aangeboden voor de concessie. De Bedrijfsmanager denkt dat er bij de tender die in het verschiet ligt ook veel concurrentie zal zijn. Er zijn namelijk net zoals BEDRIJF service provider is op OPDRACHTGEVER, ook veel andere service providers in heel Europa. Al deze partijen zouden zich in kunnen schrijven op de tender van OPDRACHTGEVER. Elke luchthaven die de werkzaamheden niet zelf doet, dient dit te regelen via een tenderprocedure. De Bedrijfsmanager weet dat er service providers in het buitenland zijn die een strategie hebben waarbij de een Europees netwerk willen verkrijgen. Zo is er bijvoorbeeld een Spaanse service provider die op een Londense luchthaven de diensten verleend.

Toen het huidige contract inging is er gekeken naar het aantal PRM passagiers op OPDRACHTGEVER en het aantal uren aan werk dat dit kost. De uitkomst hiervan maal het uurtarief is de lumpsum. Voor deze lumpsum dient BEDRIJF alles te doen wat er in de documenten staat. Het is dus zaak om de organisatie zo efficiënt mogelijk in te richten, zodat er binnen dit lumpsum bedrag gebleven kan worden.

Wanneer het aantal PRM-en boven het vastgestelde aantal komen, dat afgelopen jaar 325.000 was, ontvangt BEDRIJF een extra bedrag. Er is namelijk vastgelegd in Europese wet- en regelgeving dat BEDRIJF iedereen hulp moet verlenen die dit verlangt. Hier zitten richtlijnen aan vast die aangeven op welke manier dit gedaan dient te worden. Hierin is bijvoorbeeld opgenomen dat een luchtvaartmaatschappij 48 uur van tevoren aan moet geven of er PRM passagiers komen en hoeveel dit er zijn. Deze geregistreerde passagiers moeten binnen het termijn van 15 minuten na aankomst geholpen worden. Echter dient BEDRIJF iedereen die uit het vliegtuig loopt die hulp wil, wettelijk gezien hulp aanbieden. Voor deze niet-aangemelde passagiers gelden wel andere tijdslimieten dan bij aangemelde passagiers. Waar je een aangemelde passagier binnen 15 minuten moet helpen, mag je een niet-aangemelde passagier na 15 minuten helpen.

In de concessieovereenkomst is een volume, kwaliteit en tijdigheid component opgenomen. Hier zijn verschillende KPI's uitgekomen, die dagelijks worden gerapporteerd aan OPDRACHTGEVER. Een voorbeeld hiervan is dat BEDRIJF op een bepaald moment bij de gate moet staan bij aankomst van het vliegtuig. Dit houdt in dat op het moment dat het vliegtuig de rode klaringslijn passeert, de passagiersassistent van BEDRIJF bij de gate moet staan en op dat moment op zijn PDA (Personal Digital Assistant) moet klikken. Wanneer dit tijdig gedaan wordt, wordt voldaan aan deze KPI. OPDRACHTGEVER stuurt BEDRIJF op deze KPI's. Wanneer de KPI's niet worden behaald, ontvangt BEDRIJF een brief van OPDRACHTGEVER en dienen zij een plan van verbetering op te stellen. Er moet vervolgens ook daadwerkelijk verbetering plaatsvinden binnen een bepaald termijn. Wanneer dit niet het geval is blijft BEDRIJF in gebreke en kan OPDRACHTGEVER mensen uit hun bestand inzetten op de rekening van BEDRIJF om verbetering te laten plaatsvinden. Ook kan OPDRACHTGEVER maatregelen nemen wat betreft wijzigingen in de concessieovereenkomst.

De concessie heeft grote invloed op de bedrijfsuitvoering binnen BEDRIJF. Volgens De Bedrijfsmanager is alles erop gebaseerd om voor het bedrag dat het bedrijf krijgt en de KPI's die zij moeten waarmaken, de menskracht in te zetten en daarop te sturen. De luchthaven OPDRACHTGEVER huurt BEDRIJF in en de luchtvaartmaatschappijen zijn de klant van OPDRACHTGEVER. De luchtvaartmaatschappijen en alle vertrekkende passagiers betalen een bedrag aan OPDRACHTGEVER waarvan de PRM business betaald wordt. Er is dus een driehoeksverhouding tussen de luchtvaartmaatschappijen, OPDRACHTGEVER en BEDRIJF, waarbij OPDRACHTGEVER BEDRIJF aanstuurt.

De Bedrijfsmanager verwacht dat OPDRACHTGEVER dit jaar zal beginnen met een nieuw programma van eisen. Om dit op te kunnen stellen zullen ze verschillende stakeholders erbij betrekken, zoals bonden van ouderen en gehandicapten. Zodra dit inzichtelijk is zal de nieuwe tender geplaatst worden op TenderNed en zal de procedure van start gaan. Naar inschatting van de Bedrijfsmanager zal het grofweg een half jaar duren voordat bekend is of de concessie van BEDRIJF verlengd wordt of dat een nieuwe partij dit over zal nemen.

De huidige concessieovereenkomst heeft een duur van 5 jaar. Wanneer de concessie van BEDRIJF niet wordt verlengd zijn er geen andere overgangsregelingen. Er zal dan waarschijnlijk met ingang van 1 januari 2018 een nieuwe service provider moeten beginnen. De nieuwe service provider zal er dan voor moeten zorgen dat zij gereed zijn. Toen Intergom Airport Caddy de concessie verkreeg, is personeel van IHD overgenomen. Op dit moment is de overname van personeel niet opgenomen in de concessieovereenkomst. Bedrijfsmanager DIRECTEUR geeft aan dat naar alle waarschijnlijkheid een eventuele nieuwe partij personeel zal willen overnemen, omdat zij

totaal opnieuw moeten beginnen en dus gebaat zullen zijn met personeel die de expertise al hebben. De kans dat er personeel mee mag naar de nieuwe partij is dus aanwezig, maar het is niet zo dat dit vastgelegd is in de concessieovereenkomst, aldus Bedrijfsmanager DIRECTEUR.

Wanneer de nieuwe concessie niet wordt verkregen, zal dit scenario voor BEDRIJF veel overeen hebben met een faillissement. Een eventuele nieuwe partij zal wellicht aan het begin van het traject personeel van BEDRIJF over willen nemen, evenals het materiaal, zoals rolstoelen. Voor een dergelijke situatie worden op dit moment al maatregelen genomen.

Het personeel dat BEDRIJF in dienst heeft voor onbepaalde tijd is de groep waar het meeste risico in zit. Als een eventuele nieuwe partij deze mensen niet in dienst wilt nemen, zal BEDRIJF de verantwoording behouden over deze mensen. BEDRIJF heeft geprobeerd om OPDRACHTGEVER de plicht op te leggen aan de nieuwe partij dat zij het personeel over moeten nemen. Echter weigert OPDRACHTGEVER dit te doen.

BEDRIJF kan geen personeel in vast dienstverband aannemen, omdat ze hierdoor teveel risico nemen. Daarom is het bedrijf gaan werken onder een uitzendconstructie. Dit levert ze makkelijker meer personeel op en geeft hen de kans om dit personeel langer te kunnen binden aan het bedrijf, namelijk voor 5,5 jaar in plaats van 2 jaar. Ook zou het voor een eventuele nieuwe partij makkelijk kunnen zijn om het contract bij het uitzendbureau over te nemen en daarmee de hele populatie. Dus naast dat het personeel in dienst is van een uitzendbureau en dat contract overgenomen kan worden, biedt het uitzendconstructie ook de kans om personeel voor langere duur inzetbaar te houden. Verder is BEDRIJF begonnen met het leasen van materiaal, in plaats van kopen. In de leasecontracten wordt opgenomen dat een eventuele nieuwe partij het materiaal over kan nemen. Zo is bijvoorbeeld voor de nieuwe operatie met betrekking tot de komst van Jetairways met OPDRACHTGEVER afgesproken dat BEDRIJF 30 nieuwe caddies aan wilt schaffen, echter dient een nieuwe partij deze over te nemen tegen de boekwaarde.

De regels rondom aanbesteding zijn Europees vastgelegd. Hierin is bijvoorbeeld opgenomen dat elke partij een gelijk beginpunt heeft. Dit betekent dat partijen die eerder de concessie hebben gehad, geen voorsprong hebben. Echter geeft Bedrijfsmanager DIRECTEUR aan dat bij het behalen van de laatste concessie waarschijnlijk wel voordelen behaald zijn, vanwege het feit dat BEDRIJF de werkzaamheden al uitvoerde op OPDRACHTGEVER. De kennis en ervaringen in de bedrijfsuitvoering op OPDRACHTGEVER maakte het mogelijk om scherper aan te bieden dan concurrentie die niet deze kennis en ervaring hebben.

Bedrijfsmanager DIRECTEUR dat BEDRIJF in de komende anderhalf jaar met haar nieuwe organisatie de operatie zo goed kan doen, dat OPDRACHTGEVER tegen die tijd niet meer om hun heen kan, waardoor zij de concessie dus weer zullen krijgen. Buiten dat verwacht Bedrijfsmanager DIRECTEUR dat een andere partij die het eventueel hier komt doen daar eigenlijk niet goed genoeg voor is. Het werk is namelijk erg specialistisch, zeker op de luchthaven OPDRACHTGEVER. Hij verwacht dan ook dat andere partijen hier te weinig inzicht in hebben, waardoor BEDRIJF beter uit de verf komt. Het is dus de eigen kracht van BEDRIJF die ze moeten gebruiken, maar de gebrekkigheid van een eventueel alternatief zou ook in het voordeel kunnen werken. Dit biedt kansen voor BEDRIJF.

Interview HR Manager

Onderwerp:	De invloed van de concessie van BEDRIJF binnen de afdeling HRM
Functie geïnterviewde:	HR Manager
Datum:	15 april 2016
Locatie:	OPDRACHTGEVER Airport

De concessie heeft ook grote invloed binnen de afdeling HRM. Zo geeft HR Manager BEGELEIDER aan dat er altijd rekening wordt gehouden met het wel of niet verlengen van de concessie, wat betreft de personele instroom. Het is volgens HR Manager BEGELEIDER zaak om de kwaliteit te borgen. Wanneer iedere 2 jaar het personeelsbestand verversst moet worden zou dit zonde van de tijd en het geld zijn, zeker vanwege de hoge opleidingskosten bij indiensttreding. Een medewerker van BEDRIJF zal na ongeveer een half jaar volledig ingewerkt zijn. Dit betekent dat er dankzij de nieuwe wet nog maar anderhalf jaar overblijft om nog werkzaam te zijn binnen BEDRIJF. Ook dient het bedrijf ervoor te zorgen dat als de concessie eindig is, zij niet een te groot overschot aan personeel hebben.

Vandaar dat er binnen BEDRIJF is gekozen om te focussen op een 5,5-jarige instroom via uitzendbureaus. De huidige concessie loopt tot en met 2017. Wanneer de concessie afloopt kan er snel afgeschaald worden in het personeel en wanneer de concessie wordt verlengd is BEDRIJF nog 3,5 jaar voorzien van kwalitatief goed personeel.

Aangezien BEDRIJF geen contracten voor onbepaalde tijd verstrekt, geeft een uitzendconstructie de mogelijkheid om personeel voor langere tijd binnen te houden. Het moeilijkste hieraan is echter het werkgeverschap. Die ligt namelijk niet bij BEDRIJF. Toch is het van belang om mensen te binden aan het bedrijf. Voordat de Wet werk en zekerheid in werking trad werden er binnen BEDRIJF nog contracten voor onbepaalde tijd verstrekt. Dit heeft ermee te maken dat het bedrijf in het laagseizoen onderbezet was en dat er ruimte was voor het geven van onbepaalde tijd contracten. Nu zullen de mensen geen contract meer krijgen voor onbepaalde tijd met het oog op de aflopende concessie. Door de uitzendconstructie kunnen mensen 5,5 jaar in dienst blijven bij BEDRIJF.

Op dit moment wordt binnen de afdeling HRM van BEDRIJF rekening gehouden met de concessie die af kan lopen. Hiertoe wordt een dubbelloops plan opgesteld, waarin opgenomen wordt wat er zal gebeuren als BEDRIJF de concessie wel krijgt en wat er gebeurd als ze die niet krijgen. Daar dient vervolgens het beleid gebaseerd te worden. Zo wordt bijvoorbeeld gekeken naar de begrotingen en de transitievergoedingen die eventueel uitgekeerd moeten worden. Er dient een plan te liggen voor de werknemers wanneer de concessie verloopt, aangezien dit veel vragen op zal wekken. Verder is het van belang om mensen te stimuleren naar een andere werkplek te gaan, aangezien de werkgever dan niet verplicht is om een transitievergoeding te betalen. Er zal worden gekeken naar werkplekken binnen Facilicom zelf, waar eventueel omscholing voor nodig is.

Naar het idee van HR Manager BEGELEIDER speelt de kwestie nog niet zo zeer op de werkvloer. Echter is het middenkader al wel lichtelijk bekend met de aflopende concessie. De meeste werknemers weten dat de concessie eindig is, maar dit zal naar alle waarschijnlijkheid gaan spelen wanneer het moment daar is. HR Manager BEGELEIDER verwacht dat de concessie wordt verlengd.

Interview HR Adviseur

Onderwerp:	Bedrijfsuitvoering als gevolg van de Wwz
Functie geïnterviewde:	HR Adviseur
Datum:	6 april 2016
Locatie:	OPDRACHTGEVER

Voor inwerkingtreding van de Wet werk en zekerheid kwamen alle medewerkers zelfstandig binnen de organisatie. Het gehele werving en selectie traject werd door de afdeling HRM zelfstandig verzorgd, zo ook het aannemen en aanbieden van het contract. De duur van deze contracten werd strategisch besloten, naar aanleiding van het hoogseizoen.

Voordat de Wet werk en zekerheid in werking trad, kregen mensen die in dienst waren bij BEDRIJF 3 tijdelijke contracten, eventueel gevolgd door een contract voor onbepaalde tijd. De duur van de tijdelijke contracten kon verschillen. Dat had te maken met het hoog- en laagseizoen. Wanneer de 3 tijdelijke contracten verstreken waren, werd gekeken of een contract voor onbepaalde tijd verstrekt kon worden. Naar mate de tijd vorderde, werd de groep werknemers die een contract voor onbepaalde tijd kon krijgen kleiner, totdat deze pool vol zat. Vanaf dat moment is het verstrekken van onbepaalde tijd contracten ook daadwerkelijk gestopt. BEDRIJF had hierbij voor ogen dat zij de flexibiliteit, wat betreft de inzet van personeel, wilde waarborgen.

Dus ook al voordat de Wet werk en zekerheid in werking trad, konden de medewerkers geen contract voor onbepaalde tijd meer krijgen. Er werd hierbij flexibiliteit vanuit de medewerkers verwacht. Het kon zijn dat deze medewerkers 3 maanden en 1 dag uit dienst van het bedrijf waren en vervolgens meer konden beginnen aan een reeks van tijdelijke contracten. Echter kon het ook zo zijn dat na de eerste reeks van tijdelijke contracten niet meer terug in dienst kwamen. Dit had te maken met het functioneren van de medewerker.

De doelstelling van de wet was in de ogen van de HR Adviseur om zoveel mogelijk mensen aan een contract van onbepaalde tijd te helpen. De HR Adviseur denkt dat precies het tegenovergestelde gebeurd.

Toen de nieuwe Wet werk en zekerheid werd geïntroduceerd, was het van belang dat BEDRIJF hier op een gepaste manier op zou acteren. Hierbij is een onderzoekstraject gestart in samenwerking met de afdeling Juridische Zaken, waarbij gekeken werd naar de mogelijke manieren om zo goed mogelijk in te spelen op de Wet werk en zekerheid. Naar aanleiding van verschillende informatiebijeenkomsten is in kaart gebracht wat de betekenis van de nieuwe wet voor BEDRIJF was.

Een grote wijziging in de wetgeving die direct betrekking heeft op BEDRIJF is de transitievergoeding. Ook de wijziging in de ketenbepaling heeft directe gevolgen voor BEDRIJF. Hetgeen dat BEDRIJF voorheen deed met betrekking tot de tijdelijke contracten werd door de nieuwe wetgeving onmogelijk gemaakt. Ook de tussenpoos tussen de tijdelijke contracten was met 6 maanden niet meer te overzien. Uiteraard is op dat moment binnen de seizoens-afhankelijke organisatie, is naar verschillende alternatieven gekeken.

Meteen werd duidelijk dat binnen BEDRIJF niet iedereen een contract voor onbepaalde tijd aangeboden kon worden, vanwege de concessie die zij hebben, alsmede ter behoud van de flexibiliteit. Nadat gekeken is naar een redelijke constructie die aangeboden kon worden, is de conclusie dat 2 contracten met een totale duur van 23 maanden de enige oplossing was die BEDRIJF zich kon veroorloven, aangezien het bedrijf op deze manier geen transitievergoedingen hoeft te betalen. Dit is dan ook toegepast bij de medewerkers die zelfstandig aangenomen zijn na inwerkingtreding van de nieuwe wet.

Voorheen werd de werving en selectie geheel zelfstandig gedaan door BEDRIJF. Echter is de vraag naar personeel extreem gestegen, waardoor ongeveer 350 mensen aangenomen moesten worden. Vanwege deze behoorlijke last is naar verschillende mogelijkheden gekeken. Zo is de afdeling Recruitment van Trigion bij dit proces betrokken. Wegens de al hoge werkdruk op deze afdeling, heeft de Manager Recruitment een externe mogelijkheid aangedragen. Dit betreft de uitzendconstructie.

BEDRIJF is vervolgens begin 2016 overgestapt naar een uitzendconstructie. Er is gekozen om het werkgeverschap uit handen te geven en puur op basis van inhuur mensen in te zetten voor het bedrijf. Verschillende uitzendbureaus zijn door BEDRIJF benaderd over deze plannen. Dit waren zowel uitzendbureaus waar BEDRIJF al zaken mee deed, evenals nieuwe uitzendbureaus. Er is een samenwerking ontstaan met twee verschillende uitzendbureaus, namelijk UITZENDBUREAU en UITZENDBUREAU, mede op aanraden van de Manager Recruitment. Nadat prijsafspraken gemaakt zijn, is het werving en selectie traject uitbesteed aan UITZENDBUREAU.

UITZENDBUREAU is ingezet om kandidaten te werven, wat bij UITZENDBUREAU nagenoeg niet aan de orde kwam. UITZENDBUREAU heeft een breed netwerk en een grote database met jonge talenten. UITZENDBUREAU is gespecialiseerd in chauffeurs en beveiligingspersoneel. De werknemers die zelfstandig geworven zijn, zullen overgedragen worden aan UITZENDBUREAU. De meeste medewerkers zijn in dienst gekomen in de functie van Passagiersassistent.

Er is bij het aannemen van ongeveer 350 man dus een deel zelf gedaan door BEDRIJF en een deel is gedaan door de uitzendbureaus. De mensen die BEDRIJF zelf in dienst heeft genomen, worden ook overgedragen aan de uitzendbureaus. Zij zullen dus het werkgeverschap uit handen geven wat betreft alle flexibele medewerkers. Medewerkers met een vast contract zullen in dienst blijven van BEDRIJF zelf.

Met name UITZENDBUREAU heeft de werving en selectie van BEDRIJF personeel verzorgd. Via UITZENDBUREAU is het afgelopen half jaar ongeveer 350 man aangenomen. Zij benaderen kandidaten, selecteren deze en doen telefonisch een screening. Vervolgens wordt door BEDRIJF een kort klik gesprek gedaan. Wanneer de uitkomst hiervan positief is, kan UITZENDBUREAU de werkzaamheden die hierop volgen uitvoeren, totdat de kandidaten benaderd moeten worden voor een training die zij dienen te doen. Vanaf deze basistraining neemt de HR Medewerker van BEDRIJF het contact met de kandidaat tijdelijk over. Op deze manier kan een startdatum gepland worden, evenals de training voor de OPDRACHTGEVERpas en andere zaken die benodigd zijn voor een indiensttreding bij BEDRIJF. Wanneer dit alles duidelijk is wordt alle informatie en documentatie hierover gestuurd naar UITZENDBUREAU. Het verdere contact over werkgeverschap gerelateerde zaken is dan voor UITZENDBUREAU.

Dit traject kende een enorm snelle start, vanwege de acute behoefte aan veel personeel. Dit personeel dient gefaseerd binnen te stromen, aangezien BEDRIJF niet ineens zoveel man op kan leiden en in kan werken. Uiteraard zijn er veel afspraken gemaakt, echter geeft de HR Adviseur aan dat je in de loop der tijd erachter komt dat bepaalde afspraken niet geheel duidelijk waren voor sommige partijen. De HR Adviseur verklaart dat er 2 totaal verschillende organisaties een samenwerkingsverband aangingen, welke ook totaal verschillende manieren van werken en communiceren hebben.

Hoe moet je deze vragenlijst invullen?

1. De vragenlijst is anoniem. Vul de vragenlijst eerlijk in. Er is geen goed of fout.
2. Beantwoord de vragen met in jouw gedachte hoe de bedrijfscultuur van BEDRIJF nu is.
3. De vragenlijst heeft 6 verschillende categorieën, met onder iedere categorie 4 stellingen.
4. Verdeel 100 punten over de 4 stellingen.
5. Gebruik geen komma's.
6. De groene cel is het totaal aantal punten, welke op 100 eindigt.
7. Als je klaar bent mag je hem in de rode brievenbus doen.
8. Geef allereerst onderstaand aan wie jouw werkgever is:

☐ **Axxicom Aiport Caddy**

☐ **UITZENDBUREAU**

☐ **UITZENDBUREAU**

1 Dominante kenmerken

A	De organisatie heeft veel weg van een grote familie. De mensen lijken veel met elkaar gemeen te hebben.	
B	De mensen zijn bereid hun nek uit te steken en risico's te nemen.	
C	De organisatie is sterk resultaatgericht.	
D	De organisatie heeft veel regels en is gestructureerd.	
Subtotaal		100

2 De leiding van de organisatie

A	De leiding van de organisatie gedraagt zich in het algemeen als mentor die je help wanneer het nodig is.	
B	De leiding van de organisatie zorgt ervoor dat de ondernemend bent en risico's durft te nemen.	
C	De leiding van de organisatie is resultaatgerichtheid.	
D	De leiding van de organisatie organiseert veel. De organisatie is een soepel draaiende organisatie.	
Subtotaal		100

3 Personeelsmanagement

A	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door teamwerk waarin iedereen mee doet.	
B	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door vernieuwing en vrijheid.	
C	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door hoge eisen en prestatiegerichtheid.	
D	De managementstijl van de organisatie wordt gekenmerkt door zekerheid omtrent de baan.	
Subtotaal		100

4 Het bindmiddel van de organisatie

A	Binnen de organisatie is betrokkenheid heel belangrijk. Mensen vertrouwen elkaar.	
B	Binnen de organisatie ontwikkelen we veel. We willen de beste zijn.	
C	Het is erg belangrijk om doelen te halen en goede prestaties te leveren.	
D	Binnen de organisatie zijn veel regels. Het is belangrijk om te zorgen dat het soepel draait.	
Subtotaal		100

5 Strategische accenten

A	De organisatie vindt het belangrijk dat mensen zich ontwikkelen. Er is veel vertrouwen en openheid.	
B	De organisatie zorgt voor uitdagingen in het werk.	
C	De organisatie vindt het belangrijk dat mensen hoge prestaties leveren.	
D	De organisatie vindt het belangrijk dat we stabiel blijven en dat we zo slim mogelijk werken.	
Subtotaal		100

6 Succescriteria

A	We zijn succesvol als we als een team werken en zorgen voor onze mensen.	
B	We zijn succesvol als we de nieuwste producten hebben.	
C	We zijn succesvol als we beter zijn dan concurrenten.	
D	We zijn succesvol als we zo goedkoop mogelijk, zo veel mogelijk kunnen doen.	
Subtotaal		100

Bijlage 9 De concessie van BEDRIJF

De concessie van BEDRIJF

De concessie is een overeenkomst tussen OPDRACHTGEVER en BEDRIJF, waarin is vastgelegd dat BEDRIJF voor een bepaalde periode de diensten die gevraagd worden in het programma van eisen en de addenda die daarbij horen, uit mag voeren. Alle zaken uit het programma van eisen en alle gedetailleerde addenda die daarbij horen zijn samengevat in de concessieovereenkomst. In deze overeenkomst is dus opgenomen dat BEDRIJF de diensten voor een bepaalde tijd uit mag voeren tegen een bepaalde vergoeding. In deze paragraaf zal dit nader worden toegelicht. (DIRECTEUR, 18 april 2016)

Het ontstaan van BEDRIJF

Op 3 mei 2016 bestaat BEDRIJF 12,5 jaar, op basis van een concessieovereenkomst. Voordat BEDRIJF begon met haar werkzaamheden op OPDRACHTGEVER, was een bedrijf genaamd IHD hier verantwoordelijk voor. OPDRACHTGEVER heeft toentertijd besloten om deze werkzaamheden beter te structureren en heeft als gevolg hierop een tender uitgeschreven. OPDRACHTGEVER schrijft een programma van eisen, waarin opgenomen wordt welke werkzaamheden zij van een service provider verwachten. Hier zijn verschillende addenda aan verbonden. OPDRACHTGEVER heeft vervolgens de uitvraag naar PRM (Passenger with Reduced Mobility) business op TenderNed geplaatst, waarbij ze inzicht geven in de documentatie die hieraan ten grondslag liggen. TenderNed is een elektronische omgeving waar partijen aanbestedingen op kunnen plaatsen. Elke partij die hierin geïnteresseerd is kan deze documenten opvragen en de inhoud hiervan doorgronden. Partijen die hier daadwerkelijk interesse voor hebben dienen vervolgens een prijs formulier in te vullen, welke het meest doorslaggevend is voor de keuze van OPDRACHTGEVER. Hierin is opgenomen wat de kostprijs per uur is voor de business die BEDRIJF moeten leveren aan de PRM passagiers. Uiteraard wordt er ook op andere elementen getoetst, zoals kansen, risico's en beweringen. Wanneer aan dit alles voldaan wordt, zal de partij terecht komen in de volgende ronde. In deze laatste ronde zal OPDRACHTGEVER de partijen van meer informatie voorzien, zodat de partijen alle elementen verder kunnen specificeren. Uiteindelijk is er één partij zijn die de concessie krijgt. Ongeveer 12,5 jaar geleden heeft onder andere Facilicom zich ingeschreven op de tender onder de naam Intergom Airport Caddy. Uiteindelijk hebben zij de concessie daadwerkelijk verkregen. De concessieovereenkomst die hieruit voort kwam is herhaaldelijk verlengd. Het huidige contract loopt tot en met 31 december 2017 (DIRECTEUR, 18 maart 2016) .

Concurrentie

De Bedrijfsmanager (18 maart 2016) geeft aan dat bij het proces rondom de tender de afgelopen keer veel concurrentie ervaren is. Zo hebben bijvoorbeeld BIOS-groep en HTM zich de vorige keer ook aangeboden voor de concessie. De Bedrijfsmanager (18 maart 2016) denkt dat er bij de tender die in het verschiet ligt ook veel concurrentie zal zijn. Er zijn namelijk net zoals BEDRIJF service provider is op OPDRACHTGEVER, ook veel andere service providers in heel Europa. Al deze partijen zouden zich in kunnen schrijven op de tender van OPDRACHTGEVER. Elke luchthaven die de werkzaamheden niet zelf doet, dient dit te regelen via een tenderprocedure. De Bedrijfsmanager (18 maart 2016) weet dat er service providers in het buitenland zijn die een strategie hebben waarbij de een Europees netwerk willen verkrijgen. Zo is er bijvoorbeeld een Spaanse service provider die op een Londense luchthaven de diensten verleend. (DIRECTEUR, 18 maart 2016)

Inhoud van de overeenkomst

Zoals eerder beschreven is de concessie een overeenkomst tussen OPDRACHTGEVER en BEDRIJF, waarin is vastgelegd dat BEDRIJF voor een bepaalde periode de gevraagde diensten uit mag voeren, tegen een bepaalde vergoeding. Alle zaken uit het programma van eisen en alle gedetailleerde addenda die hieraan verbonden zijn, zijn samengevat in de concessieovereenkomst. (DIRECTEUR, 18 maart 2016)

Toen het huidige contract inging is er gekeken naar het aantal PRM passagiers op OPDRACHTGEVER en het aantal uren aan werk dat dit kost. De uitkomst hiervan maal het uurtarief is de lumpsum. Voor deze lumpsum dient BEDRIJF alles te doen wat er in de documenten staat. Het is dus zaak om de organisatie zo efficiënt mogelijk in te richten, zodat er binnen dit lumpsum bedrag gebleven kan worden. (L.Visser, 18 maart 2016)

Wanneer het aantal PRM-en boven het vastgestelde aantal komen, dat afgelopen jaar 325.000 was, ontvangt BEDRIJF een extra bedrag. Er is namelijk vastgelegd in Europese wet- en regelgeving dat BEDRIJF iedereen hulp moet verlenen die dit verlangt. Hier zitten richtlijnen aan vast die aangeven op welke manier dit gedaan dient te worden. Hierin is bijvoorbeeld opgenomen dat een luchtvaartmaatschappij 48 uur van tevoren aan moet geven of er PRM passagiers komen en hoeveel dit er zijn. Deze geregistreerde passagiers moeten binnen het termijn van 15 minuten na aankomst geholpen worden. Echter dient BEDRIJF iedereen die uit het vliegtuig loopt die hulp wilt, wettelijk gezien hulp aanbieden. Voor deze niet-aangemelde passagiers gelden wel andere tijdslimieten dan bij aangemelde passagiers. Waar je een aangemelde passagier binnen 15 minuten moet helpen, mag je een niet-aangemelde passagier na 15 minuten helpen. (DIRECTEUR, 18 maart 2016)

In de concessieovereenkomst is een volume, kwaliteit en tijdigheid component opgenomen. Hier zijn verschillende KPI's (kritieke prestatie indicatoren) uitgekomen, die dagelijks worden gerapporteerd aan OPDRACHTGEVER. Een voorbeeld hiervan is dat BEDRIJF op een bepaald moment bij de gate moet staan bij aankomst van het vliegtuig. Dit houdt in dat op het moment dat het vliegtuig de rode klaringslijn passeert, de passagiersassistent van BEDRIJF bij de gate moet staan en op dat moment op zijn PDA (Personal Digital Assistant) moet klikken. Wanneer dit tijdig gedaan wordt, wordt voldaan aan deze KPI. OPDRACHTGEVER stuurt BEDRIJF op deze KPI's. Wanneer de KPI's niet worden behaald, ontvangt BEDRIJF een brief van OPDRACHTGEVER en dienen zij een plan van verbetering op te stellen. Er moet vervolgens ook daadwerkelijk verbetering plaatsvinden binnen een bepaald termijn. Wanneer dit niet het geval is blijft BEDRIJF in gebreke en kan OPDRACHTGEVER mensen uit hun bestand inzetten op de rekening van BEDRIJF om verbetering te laten plaatsvinden. Ook kan OPDRACHTGEVER maatregelen nemen wat betreft wijzigingen in de concessieovereenkomst. (DIRECTEUR, 18 maart 2016)

Invloed van de concessie op de bedrijfsuitvoering

De concessie heeft grote invloed op de bedrijfsuitvoering binnen BEDRIJF. Volgens De Bedrijfsmanager (18 maart 2016) is alles erop gebaseerd om voor het bedrag dat het bedrijf krijgt en de KPI's die zij moeten waarmaken, de menskracht in te zetten en daarop te sturen. De luchthaven OPDRACHTGEVER huurt BEDRIJF in en de luchtvaartmaatschappijen zijn de klant van OPDRACHTGEVER. De luchtvaartmaatschappijen en alle vertrekkende passagiers betalen een bedrag aan OPDRACHTGEVER waarvan de PRM business betaald wordt. Er is dus een driehoeksverhouding tussen de luchtvaartmaatschappijen, OPDRACHTGEVER en BEDRIJF, waarbij OPDRACHTGEVER BEDRIJF aanstuurt.

Overgang concessieovereenkomst

De Bedrijfsmanager (18 maart 2016) verwacht dat OPDRACHTGEVER dit jaar zal beginnen met een nieuw programma van eisen. Om dit op te kunnen stellen zullen ze verschillende stakeholders erbij betrekken, zoals bonden van ouderen en gehandicapten. Zodra dit inzichtelijk is zal de nieuwe tender geplaatst worden op TenderNed en zal de procedure van start gaan. Naar inschatting van de Bedrijfsmanager (18 maart 2016) zal het grofweg een half jaar duren voordat bekend is of de concessie van BEDRIJF verlengd wordt of dat een nieuwe partij dit over zal nemen.

De huidige concessieovereenkomst heeft een duur van 5 jaar. Wanneer de concessie van BEDRIJF niet wordt verlengd zijn er geen andere overgangsregelingen. Er zal dan waarschijnlijk met ingang van 1 januari 2018 een nieuwe service provider moeten beginnen. De nieuwe service provider zal er dan voor moeten zorgen dat zij gereed zijn. Toen Intergom Airport Caddy de concessie verkreeg, is personeel van IHD overgenomen. Op dit moment is de overname van personeel niet opgenomen in de concessieovereenkomst. Bedrijfsmanager DIRECTEUR (18 maart 2016) geeft aan dat naar alle waarschijnlijkheid een eventuele nieuwe partij personeel zal willen overnemen, omdat zij totaal opnieuw moeten beginnen en dus gebaat zullen zijn met personeel die de expertise al hebben. De kans dat er personeel mee mag naar de nieuwe partij is dus aanwezig, maar het is niet zo dat dit vastgelegd is in de concessieovereenkomst, aldus Bedrijfsmanager DIRECTEUR. (18 maart 2016)

Maatregelen naar aanleiding van de aflopende concessie

Wanneer de nieuwe concessie niet wordt verkregen, zal dit scenario voor BEDRIJF veel overeen hebben met een faillissement. Een eventuele nieuwe partij zal wellicht aan het begin van het traject personeel van BEDRIJF over willen nemen, evenals het materiaal, zoals rolstoelen. Voor een dergelijke situatie worden op dit moment al maatregelen genomen. (DIRECTEUR, 18 maart 2016)

Het personeel dat BEDRIJF in dienst heeft voor onbepaalde tijd is de groep waar het meeste risico in zit. Als een eventuele nieuwe partij deze mensen niet in dienst wilt nemen, zal BEDRIJF de verantwoording behouden over deze mensen. BEDRIJF heeft geprobeerd om OPDRACHTGEVER de plicht op te leggen aan de nieuwe partij dat zij het personeel over moeten nemen. Echter weigert OPDRACHTGEVER dit te doen. (DIRECTEUR, 18 maart 2016)

BEDRIJF kan geen personeel in vast dienstverband aannemen, omdat ze hierdoor teveel risico nemen. Daarom is het bedrijf gaan werken onder een uitzendconstructie. Dit levert ze makkelijker meer personeel op en geeft hen de kans om dit personeel langer te kunnen binden aan het bedrijf, namelijk voor 5,5 jaar in plaats van 2 jaar. Ook zou het voor een eventuele nieuwe partij makkelijk kunnen zijn om het contract bij het uitzendbureau over te nemen en daarmee de hele populatie. Dus naast dat het personeel in dienst is van een uitzendbureau en dat contract overgenomen kan worden, biedt het uitzendconstructie ook de kans om personeel voor langere duur inzetbaar te houden. De aanleiding en verdere inhoud van de uitzendconstructie zal nader toegelicht worden in paragraaf 6.4. (DIRECTEUR, 18 maart 2016)

Verder is BEDRIJF begonnen met het leasen van materiaal, in plaats van kopen. In de leasecontracten wordt opgenomen dat een eventuele nieuwe partij het materiaal over kan nemen. Zo is bijvoorbeeld voor de nieuwe operatie met betrekking tot de komst van Jetairways met OPDRACHTGEVER afgesproken dat BEDRIJF 30 nieuwe caddies aan wilt schaffen, echter dient een nieuwe partij deze over te nemen tegen de boekwaarde. (DIRECTEUR, 18 maart 2016)

Verwachting

De regels rondom aanbesteding zijn Europees vastgelegd. Hierin is bijvoorbeeld opgenomen dat elke partij een gelijk beginpunt heeft. Dit betekent dat partijen die eerder de concessie hebben gehad, geen voorsprong hebben. Echter geeft Bedrijfsmanager DIRECTEUR (18 maart 2016) aan dat bij het behalen van de laatste concessie waarschijnlijk wel voordelen behaald zijn, vanwege het feit dat BEDRIJF de werkzaamheden al uitvoerde op OPDRACHTGEVER. De kennis en ervaringen in de bedrijfsuitvoering op OPDRACHTGEVER maakte het mogelijk om scherper aan te bieden dan concurrentie die niet deze kennis en ervaring hebben. (DIRECTEUR, 18 maart 2016)

Bedrijfsmanager DIRECTEUR (18 maart 2016) verwacht dat BEDRIJF in de komende anderhalf jaar met haar nieuwe organisatie de operatie zo goed kan doen, dat OPDRACHTGEVER tegen die tijd niet meer om hun heen kan, waardoor zij de concessie

dus weer zullen krijgen. Buiten dat verwacht Bedrijfsmanager DIRECTEUR (18 maart 2016) dat een andere partij die het eventueel hier komt doen daar eigenlijk niet goed genoeg voor is. Het werk is namelijk erg specialistisch, zeker op de luchthaven OPDRACHTGEVER. Hij verwacht dan ook dat andere partijen hier te weinig inzicht in hebben, waardoor BEDRIJF beter uit de verf komt. Het is dus de eigen kracht van BEDRIJF die ze moeten gebruiken, maar de gebrekkigheid van een eventueel alternatief zou ook in het voordeel kunnen werken. Dit biedt kansen voor BEDRIJF.

De concessie binnen de afdeling HRM

De concessie heeft ook grote invloed binnen de afdeling HRM. Zo geeft HR Manager BEGELEIDER (15 maart 2016) aan dat er altijd rekening wordt gehouden met het wel of niet verlengen van de concessie, wat betreft de personele instroom. Het is volgens HR Manager BEGELEIDER (15 maart 2016) zaak om de kwaliteit te borgen. Wanneer iedere 2 jaar het personeelsbestand ververs moet worden zou dit zonde van de tijd en het geld zijn, zeker vanwege de hoge opleidingskosten bij indiensttreding. Een medewerker van BEDRIJF zal na ongeveer een half jaar volledig ingewerkt zijn. Dit betekent dat er dankzij de nieuwe wet nog maar anderhalf jaar overblijft om nog werkzaam te zijn binnen BEDRIJF. Ook dient het bedrijf ervoor te zorgen dat als de concessie eindig is, zij niet een te groot overschot aan personeel hebben.

Vandaar dat er binnen BEDRIJF is gekozen om te focussen op een 5,5-jarige instroom via uitzendbureaus. De huidige concessie loopt tot en met 2017. Wanneer de concessie afloopt kan er snel afgeschaald worden in het personeel en wanneer de concessie wordt verlengd is BEDRIJF nog 3,5 jaar voorzien van kwalitatief goed personeel. (BEGELEIDER, 15 maart 2016)

Werkgeverschap

Aangezien BEDRIJF geen contracten voor onbepaalde tijd verstrekt, geeft een uitzendconstructie de mogelijkheid om personeel voor langere tijd binnen te houden. Het moeilijkste hieraan is echter het werkgeverschap. Die ligt namelijk niet bij BEDRIJF. Toch is het van belang om mensen te binden aan het bedrijf. Voordat de Wet werk en zekerheid in werking trad werden er binnen BEDRIJF nog contracten voor onbepaalde tijd verstrekt. Dit heeft ermee te maken dat het bedrijf in het laagseizoen onderbezet was en dat er ruimte was voor het geven van onbepaalde tijd contracten. Nu zullen de mensen geen contract meer krijgen voor onbepaalde tijd met het oog op de aflopende concessie. Door de uitzendconstructie kunnen mensen 5,5 jaar in dienst blijven bij BEDRIJF. (BEGELEIDER, 15 maart 2016)

De 5,5 jaar die meermaals genoemd is, is gebaseerd op een fase A en een fase B contract. Een fase A contract is een contract waarin je flexibel 78 weken kan werken. Een fase B contract is voor de overige 4 jaar, waarin maximaal 6 contracten gegeven mogen worden. Hierna moet een fase C contract volgen, welke een contract voor onbepaalde tijd is. Aangezien die contracten niet worden verstrekt, kan het dienstverband maximaal 5,5 jaar duren. (Fasensysteem, z.j.)

Maatregelen binnen de afdeling HRM

Op dit moment wordt binnen de afdeling HRM van BEDRIJF rekening gehouden met de concessie die af kan lopen. Hiertoe wordt een dubbelloops plan opgesteld, waarin opgenomen wordt wat er zal gebeuren als BEDRIJF de concessie wel krijgt en wat er gebeurd als ze die niet krijgen. Daar dient vervolgens het beleid gebaseerd te worden. Zo wordt bijvoorbeeld gekeken naar de begrotingen en de transitievergoedingen die eventueel uitgekeerd moeten worden. Er dient een plan te liggen voor de werknemers wanneer de concessie verloopt, aangezien dit veel vragen op zal wekken. Verder is het van belang om mensen te stimuleren naar een andere werkplek te gaan, aangezien de werkgever dan niet verplicht is om een transitievergoeding te betalen. Er zal worden gekeken naar werkplekken binnen Facilicom zelf, waar eventueel omscholing voor nodig is. (BEGELEIDER, 15 april 2016)

Naar het idee van HR Manager BEGELEIDER (15 april 2016) speelt de kwestie nog niet zo zeer op de werkvloer. Echter is het middenkader al wel lichtelijk bekend met de aflopende concessie. De meeste werknemers weten dat de concessie eindig is, maar dit zal naar alle waarschijnlijkheid gaan spelen wanneer het moment daar is. HR Manager BEGELEIDER (15 april 2016) verwacht dat de concessie wordt verlengd.

Bijlage 10 Axxicom overname bepaalde tijdscontracten door UITZENDBUREAU

Axxicom overname BT-contracten door UITZENDBUREAU

Momenteel beschikt Axxicom over 92 medewerkers die in aanmerking komen voor een mogelijk overstap naar UITZENDBUREAU. Zij zullen dan als zogenaamde flexmedewerker in dienst komen bij UITZENDBUREAU en onder leiding en toezicht van Axxicom worden ingezet als Passagier assistent op OPDRACHTGEVER. De transitie zoals beschreven zal de volgende stappen met zich meebrengen:

1. Contracthistorie

Per individuele medewerker zal moeten worden vastgesteld wat de contracthistorie is bij Axxicom. Op basis hiervan kan UITZENDBUREAU aangeven welke mogelijkheden er zijn. Vervolgens kan in overleg een keuze worden gemaakt. Dit zal naast het fase A maandcontract vooral het fase B contract zijn.

2. Voorlichtingsbijeenkomst door UITZENDBUREAU

Het is van belang dat de medewerkers die in aanmerking komen voor de overstap, goed worden geïnformeerd. Transparantie en openheid is zeer belangrijk. Tijdens de voorlichtingsbijeenkomst informeren we de medewerkers ook dat zij bij andere opdrachtgevers van UITZENDBUREAU kunnen worden ingezet. Eerste inzet zal echter altijd plaatsvinden bij Axxicom.

3. Benodigde gegevens

UITZENDBUREAU zal een Excel-bestand aanleveren waarin Axxicom per medewerker de gegevens kan aanleveren die benodigd zijn om contracten te kunnen maken.

4. Teken contract

Het verdient de voorkeur om ook bijeenkomsten te organiseren waarin de medewerkers de mogelijkheid krijgen hun contract te tekenen. Dit kan zowel bij Axxicom als bij UITZENDBUREAU plaatsvinden. Wanneer dit bij Axxicom plaatsvindt, kan dit mogelijk voor of na een dienst plaatsvinden. Dit traject zal worden verzorgd door UITZENDBUREAU.

5. Tijdspad

Week 1	inventarisatie contracthistorie
Week 2/3	voorlichtingsbijeenkomsten UITZENDBUREAU
Week 3	laatste dag aanzegging definitieve beëindiging contract bij Axxicom
Week 3	benodigde gegevens t.b.v. contracten aangeleverd + contractkeuze bekend
Week 4	Contracten UITZENDBUREAU gereed en laten tekenen
Week 5	Ingangsdatum nieuwe contract
Week 6	1 ^e verloning

6. Contractkeuze

Wanneer een medewerker recht heeft op een fase B contract, dient er een afweging gemaakt te worden gemaakt welke duur dit contract gaat krijgen. De twee uitersten in deze zijn:

- Eén fase B contract van 1 mei 2016 tot 31 december 2017
- Zes contracten verdeeld over de periode 1 mei 2016 tot 31 december 2017

+/+ optie 1: zekerheid voor de medewerker en bij verlenging concessie nog de mogelijkheid om 5 contracten aan te bieden

-/- optie 1: zeer beperkte flexibiliteit in genoemde periode

+/+ optie 2: maximale flexibiliteit binnen de fase B

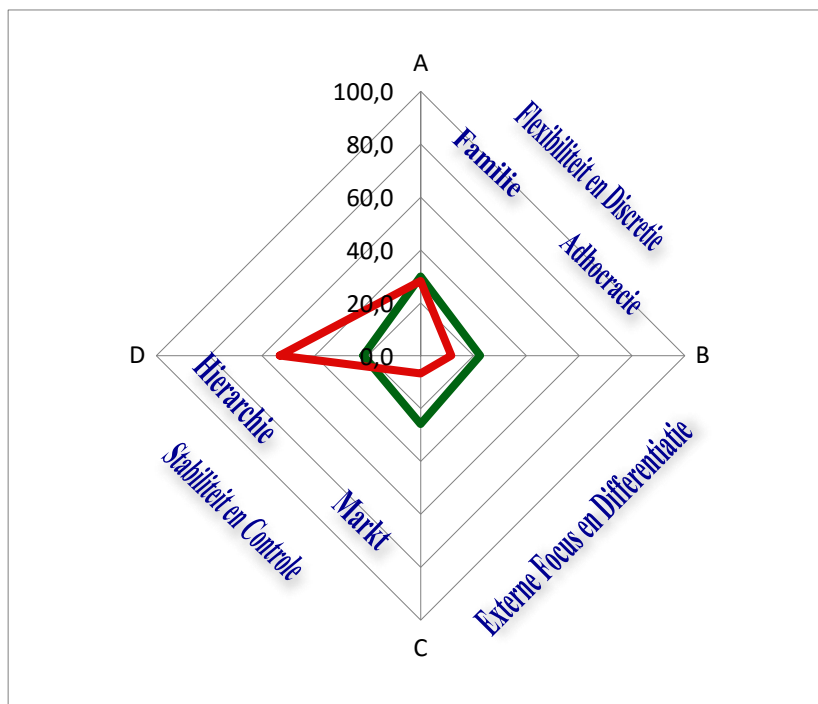
-/- optie 2: na 31 december 2017 geen inzetmogelijkheden meer, tenzij er sprake is van een contract onbepaalde tijd

Het verdient de voorkeur om per individuele medewerker een weloverwogen keuze te maken, welk contract wordt aangeboden. Bij fase B zal deze waarschijnlijk ergens tussen optie 1 en 2 uitkomen.

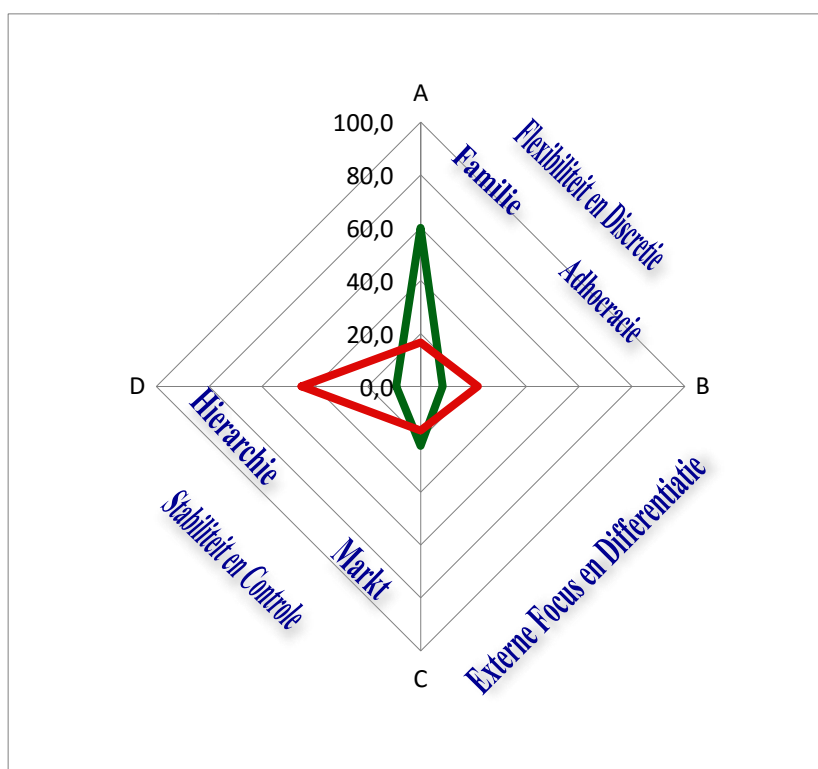
Bijlage 11 Resultaten OCAI

BEDRIJF

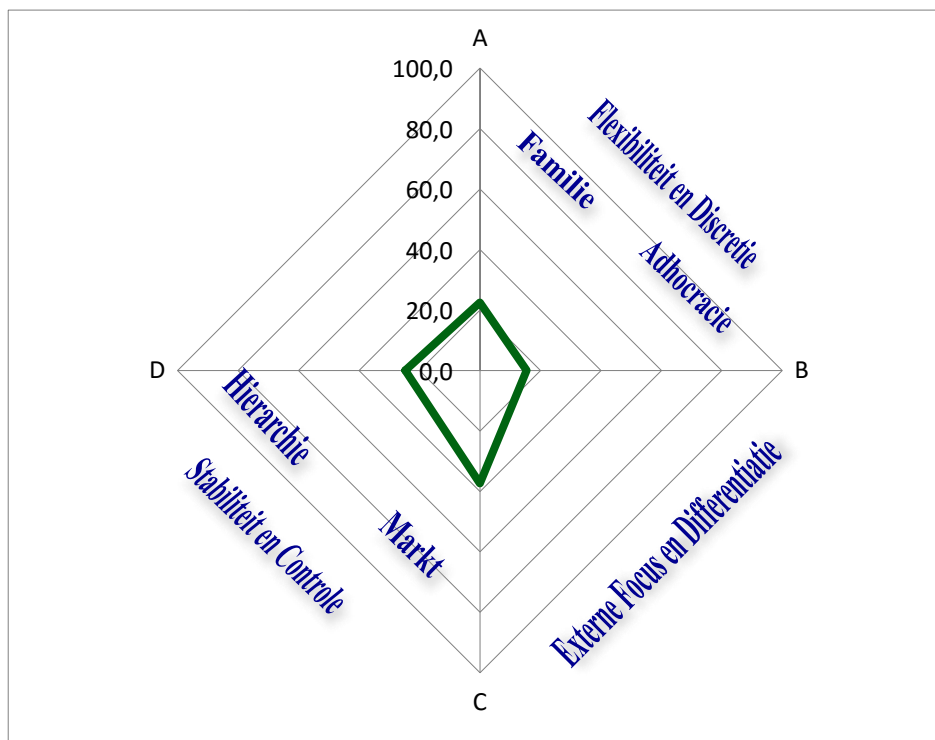
Directie



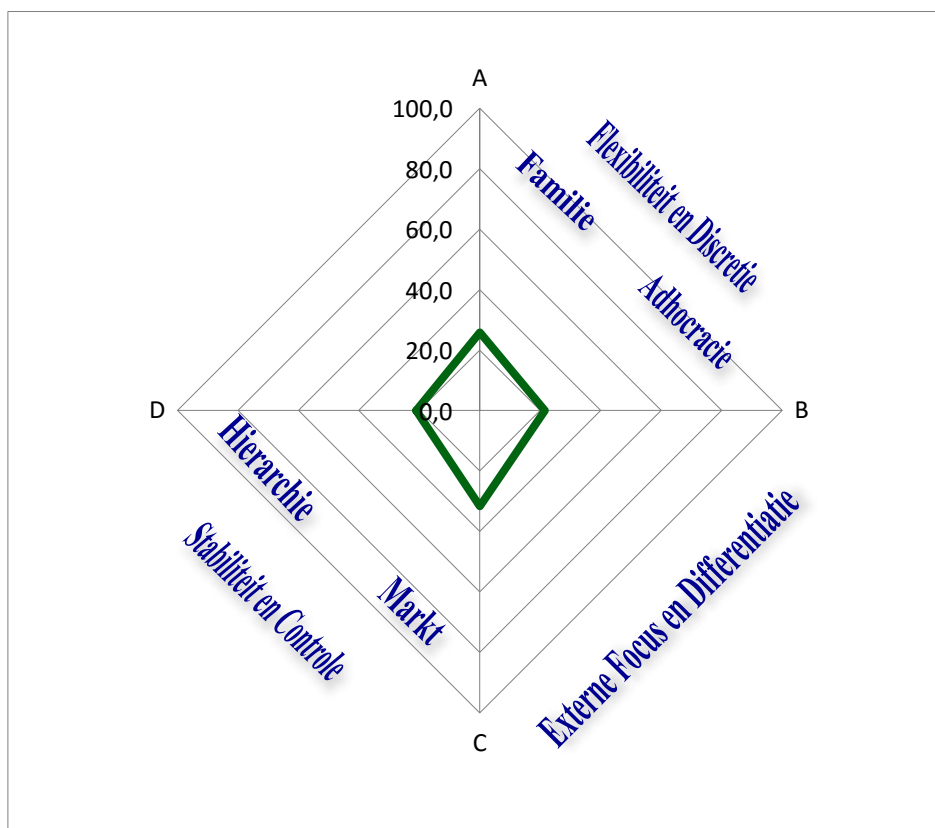
Human Resource Management/ recruitment



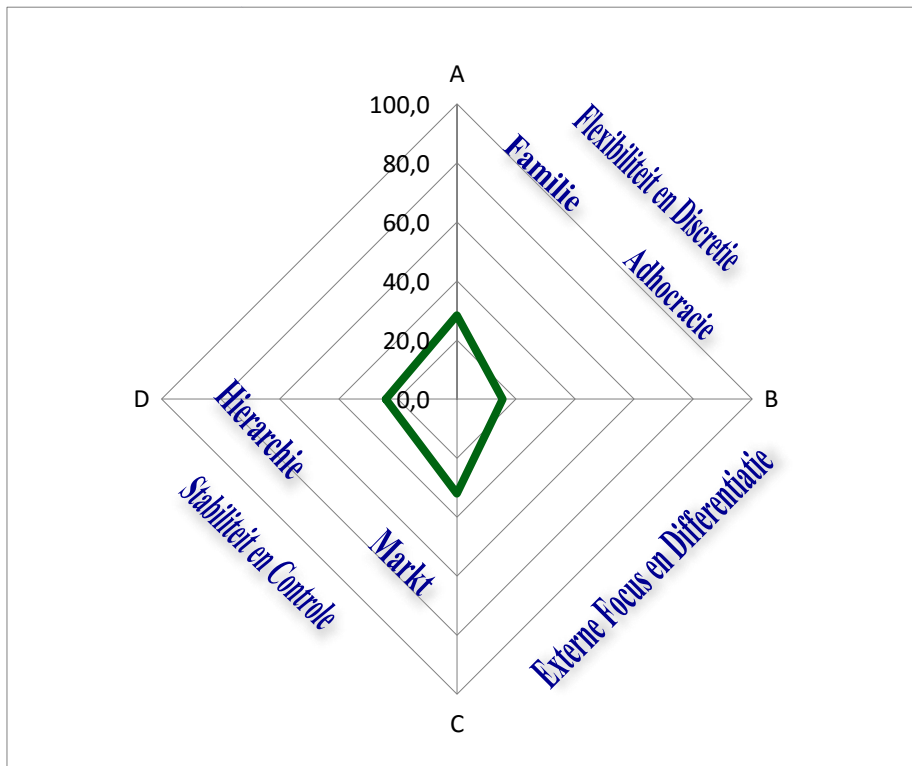
Werknemers BEDRIJF



Werknemers UITZENDBUREAU



Werknemers UITZENDBUREAU



Algemeen binnen BEDRIJF

