

# ‘Dagvers’-management: over de interventiestrategie voor HRM en werkbeleving in de bakkerssector

Marc van der Meer en John Miltenburg

*Voor ons dagelijks verse brood moeten bakkers vroeg uit de veren. De bakkerijsector is goed georganiseerd om het brood op tijd, voor de file uit, naar de winkelschappen te transporteren. Er zijn ketens van leveranciers en afnemers, grote en kleine bakkerijen zijn aangesloten bij nationale belangenorganisaties en veel bakkers zijn verenigd in inkoopcombinaties, kwaliteitskringen en gilden met een nationale uitstraling. Tegelijkertijd is de onderlinge concurrentie heftig.*

Loonvorming, werktijden en de sociale zekerheid in het bakkersbedrijf worden bepaald in landelijke cao-besprekingen. Tijdens de onderhandelingen over de cao voor het Bakkersbedrijf 2003/2004 kwam de zorg ter tafel over de kwaliteit van het werk in de sector, alsmede over de grote in- en uitstroom van medewerkers.

Net als tijdens vorige onderhandelingen vielen vakorganisaties terug op ‘Broodje Stress’, een onderzoek uit 1995. Daarin trok de Arbeidsinspectie de conclusie dat 40% van de direct productieve werknemers van de grote bakkerijen in Noord-Holland in sociale isolatie leefden, omdat hun werktijden geen vast patroon kenden, hun nachtdiensten te lang duurden, hun werktempo te hoog lag en/of hun ploegchefs frustraties op hen afreageerden. Volgens de werknemersverenigingen in de bakkersbedrijven was aan deze problemen ten principale nog altijd weinig verbeterd. Zij vonden dat de toeslagen voor werk op onregelmatige tijden moesten worden verhoogd en nachtwerk moest worden beperkt, om de werktevredenheid te verbeteren en de uitval van personeel tegen te gaan. Maar die toeslagen waren onlangs juist verlaagd en de werkgeversorganisaties in de bakkerijsector vonden juist wél veel verbeterd aan de inzet van personeel, al erkenden ze wel dat het personeelsverloop aan de hoge kant bleef en de vacaturevervulling hier en daar voor problemen zorgde. Deze verschillen in inschatting maakten concrete afspraken op dat moment onmogelijk en maakte een nader onderzoek het hoogst haalbare.

Marc van der Meer is als universitair hoofddocent verbonden aan het Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies van de Universiteit van Amsterdam.

John Miltenburg is partner van Linxx en leidde dit bakkersproject.

Met dank aan Monique Reijntjes, Marga Rijken en Marko van Leeuwen.

Daarop hebben wij in 2004 en 2005 in opdracht van het georganiseerd overleg van werknemers en werkgevers in het Sociaal Fonds Bakkersbedrijf een langlopend 'Werkbelevingsonderzoek Bakkersbedrijf' uitgevoerd. De eerste fase bestond uit een secundaire analyse van bestaande arbeidsmarktgegevens van de bedrijfstak. Op basis daarvan hebben we inzicht verkregen in de economische en psychologische factoren die werktevredenheid verklaren. Vervolgens hebben we acht casestudies uitgevoerd in kleine en grote bakkersbedrijven om de betekenis van zachte en harde kanten van HRM in de bedrijfstak beter te begrijpen. In de tweede fase van ons project hebben we in de vorm van een interventiestrategie een aantal concrete oplossingen uitgewerkt om de werktevredenheid in de bedrijfstak te verbeteren.

Een interventiestrategie omschrijven we als een welbewuste, doelgerichte samenwerking tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer om gezamenlijk en in samenwerking met bedrijven en werknemers in de sector, binnen een afgebakende tijdsperiode, op experimentele basis een aantal concrete organisationele en bedrijfseconomische vernieuwingen in de bedrijfsorganisatie te agenderen, tot uitvoering te brengen en te evalueren. Van belang in een interventiestrategie is dat de hele cyclus wordt doorlopen van de beleidsformulering (in dit geval het opnemen van de onderzoeksopdracht in de bakkers-cao) tot en met de evaluatie (in dit geval de eindpublicaties en het opleveren van enkele concrete verbeterinstrumenten), waarbij de experimentele opzet het bereiken van maximale leereffecten mogelijk maakt.<sup>1</sup> De opdrachtgever (in dit geval de organisaties van werkgevers en werknemers in de bakkerssector) kan daarbij in principe vooraf de einddoelstellingen vaststellen, en vervolgens de opdrachtnemer (in dit geval de adviseurs en de onderzoekers) de middelen laten kiezen om resultaten te behalen. Een dergelijke adaptieve bestuursvorm kan worden getypeerd als 'sturen op resultaat'. In dit project waren de doelstellingen op voorhand echter niet expliciet vastgesteld, al ging het er wel om concrete doelstellingen te bereiken, die verder zouden reiken dan puur wetenschappelijke onderzoeksconclusies en daaraan verbonden aanbevelingen. De sector diende van de resultaten direct te kunnen profiteren. Kern van de hier gekozen reflexieve aanpak van 'bestuur door participatie' was dat de doelstellingen én de in te zetten middelen en instrumenten pas in de loop van de samenwerking zijn vastgesteld, waardoor de deelnemende partijen (zowel de opdrachtgever als de participerende bedrijven) van elkaars werkwijze hebben kunnen leren.<sup>2</sup>

In dit artikel proberen we de strategische agenda voor de bedrijfstak, die uit onze experimentele projectopzet is afgeleid, in perspectief te plaatsen. We gaan vooral in op de volgende drie vragen:

1. Welke factoren zijn van invloed op de aantrekkelijkheid van werken in het bakkersbedrijf?

2. Wat kan de bedrijfstak ondernemen om de aantrekkelijkheid van dit werk te verbeteren?
3. Welke lessen zijn te verbinden aan de gekozen werkwijze voor de ontwikkelingen in andere sectoren?

De tekst is als volgt opgebouwd. Na een kenschets van de bakkerijsector bespreken we de literatuur over werktevredenheid en presenteren we de resultaten van een enquête onder werknemers van bakkersbedrijven. Daarna gaan we in op onze casestudies in bakkersbedrijven over HRM en werkbeleving. Vervolgens bespreken we de strategische rol die de bedrijfstak kan spelen bij het verbeteren van de aantrekkelijkheid van het werk, en dilemma's die zich hierbij voordoen voor het groot- en kleinbedrijf. Tot slot trekken we enkele conclusies en gaan we in op de betekenis van onze werkwijze voor andere bedrijfstakken.

### **Kenschets van de bakkerijsector**

Uitvoerend werk, management en HRM in bakkersbedrijven is sterk gericht op de dagelijkse cyclus van meel verwerken, brood laten rijzen, afbakken, bezorgen en verkopen. Eén dag is een korte cyclus voor een compleet productiepakket. En dat zes, steeds vaker zelfs zeven dagen per week, jaar in jaar uit. Ook dagbladen kennen een soortgelijke cyclustijd, maar de meeste industriële bedrijven hebben een (veel) langere horizon voor hun productie en levering.

De inrichting van het productieproces is in bakkersbedrijven dan ook betrekkelijk strak. De ene bewerking volgt snel op de andere. Er kan niet veel misgaan. Als dat toch gebeurt, zijn de gevolgen al gauw groot. Als bijvoorbeeld een defect aan de transportband naar de inpakmachines niet onmiddellijk verholpen wordt, stapelt het brood zich op, tot het de gaasmatoven uit bulkst. Meer dan in andere bedrijfstakken is het management geconcentreerd op de operatie en op de korte termijn: 'dagvers management' in het jargon van de bakkers.

In de ruim 2100 bakkersbedrijven van Nederland werken zo'n 42.000 mensen.<sup>3</sup> In de bedrijfstak wordt een technisch criterium toegepast om onderscheid te maken tussen het MKB en het grootbedrijf, namelijk het bakken in een oven waar brood niet handmatig hoeft te worden geladen en gelost, maar met behulp van een lopende band de verschillende fasen van een bakoven doorloopt (gaasmat- of balanceloven). In de voedingsmiddelenindustrie hebben supermarkketens langzaam maar zeker meer inkoopmacht gekregen. Supermarkten als Albert Heijn hebben geen eigen broodfabrieken meer, maar kopen brood bij bakkerijketens zonder daar zelf nog enig ondernemersrisico voor te lopen. Traditionele broodmerken met een in de ogen van de consument duidelijke toegevoegde waarde zijn verloren gegaan (Tarvo, King Corn). Het aantal

grote bakkersbedrijven is beperkt tot circa negentig vestigingen. Drie groepen of concerns (Kamps, Bakkersland, Bake Five) domineren met meer dan vijftig van deze bedrijven de bakkersmarkt in Nederland en vechten met elkaar om de grote opdrachten van de supermarkten. Hun beleid is over het algemeen sterk kostengedreven en op de korte termijn gericht. Het bakproces is volledig gemechaniseerd en de recepturen zijn in de computer ingegeven, waardoor vakmanschap kon worden beperkt en bijvoorbeeld veel met uitzendkrachten kan worden gewerkt. Personeelswerk is hier geprofessionaliseerd in een afzonderlijke HRM-afdeling. Vaak staat bij dit HRM-werk bijspringen, plannen en regelen voorop, maar er zijn ook goede voorbeelden van organisatieontwikkeling en leiderschap.

Van de ruim 2100 bakkersbedrijven zijn er dus ruim 2000 midden- en kleine bedrijven, die brood en banket produceren voor winkels. Deze bedrijven kunnen worden onderscheiden in kleine bedrijven met één, hooguit twee winkels en in filiaalbedrijven met meerdere winkels en één of meer bakkerijen.<sup>4</sup> Filiaalbedrijven zijn vaak uit de kluiten gegroeide familiebedrijven, ondernemend in een betrekkelijk kleine regio en vrij sterk op ambacht en vakmanschap gericht.

Daarnaast zijn er nog altijd veel kleine bedrijven. Dit zijn vaak familiebedrijven, vader voor de bakkerij en moeder voor de verkoop en (personeels)administratie, met weinig personeel. Deze bedrijven kenmerken zich door een sterk persoonsgebonden leiderschap en vertonen niet zelden een patriarchaal karakter. Professioneel personeelswerk komt hier vrijwel niet voor. De uitstraling van de ondernemer en de onderlinge sfeer op het werk domineren het 'personeelsbeleid'.

Een deel van die bedrijven leidt een kammervol en uitzichtloos bestaan, in afwachting van een geschikt moment om te stoppen. De laatste jaren zien we echter ook de opkomst van vakbekwame bakker-ondernemers die zich met een specifiek en vaak hoogwaardig product in een kleine niche van de markt invechten. Daarnaast is er een stijging van het aantal allochtone en niet-westerse allochtone bakkers.<sup>5</sup> De netwerken van autochtone en etnische bakkerijen raken elkaar nauwelijks. Er is stevige concurrentie tussen etnische bakkers onderling en tussen etnische en autochtone bakkerijen.

Zo maakt de bakkerijsector de laatste decennia een proces door in de richting van verdere specialisatie, maar ook van verdere schaalvergroting. Supermarkten eisen dus door de jaren heen een steeds groter deel van het afzetkanaal voor zich op. In 2003 ging al bijna 75% van de broden bij de supermarkt langs de kassa, tegenover 60% in 1994. Het aantal vestigingen van grote bedrijven neemt af en de verwachting

*Eén dag is een korte  
cyclus voor een compleet  
productiepakket*

is dat dit nog verder zal gaan. In het MKB-segment is ook sprake van schaalvergroting. Zo is er de trend dat 'papa/mamabedrijven' – al dan niet vanwege opvolgingsproblemen – door grotere bedrijven als filiaal worden overgenomen en geïntegreerd.

Deze filiaalbedrijven op hun beurt schakelen niet meer zo gemakkelijk naar een grootschaliger niveau. De overstap van een bedrijf met eigen winkels naar op supermarkten gerichte industrie is bijzonder lastig. De meeste supermarktconcerns hebben langlopende, scherpe afspraken met toeleverende bakkerijen en het blijkt vanwege de voortdurende overcapaciteit in de branche moeilijk een voet tussen de deur te krijgen. Nieuwe of groeiende industriële bakkers zoeken het meer in niches, bijvoorbeeld klantspecifieke afbakproducten of vliegtuigcatering. Veel filiaalbedrijven kampen ook intern op zeker moment met grenzen die moeilijk te overschrijden zijn, zoals de upgrading van productiefaciliteiten (bijvoorbeeld investeren in een gaasmatoven), logistieke complexiteit en overnameproblemen als geen van de kinderen het bedrijf wil leiden. Het is maar weinig filiaalbedrijven gegeven om de stap te zetten naar het grootbedrijf en velen kiezen tegenwoordig ook bewust voor het in acht nemen van hun grenzen door te verbeteren waar ze uniek zijn, in het directe klantencontact met consumenten en lokale opdrachtgevers, zoals de horeca en de gezondheidszorg.

In deze bedrijven zijn (parttime) personeelsfunctionarissen niet ongebruikelijk en ontwikkeling van vakmanschap krijgt hier over het algemeen veel ruimte, vooral voor productontwikkeling en productie. Kenmerkend is dat in dit soort bedrijven de personeelsfunctionaris vaak goed, snel en persoonlijk schakelt met de ondernemer.<sup>6</sup>

### **Arbeidsmobiliteit en werktevredenheid**

#### ***In- en uitstroom***

Bijna éénderde van alle dienstverbanden stroomt jaarlijks de bakkerijbranche uit, tegen minder dan 10% gemiddeld voor het Nederlandse bedrijfsleven. Vooral kleine en middelgrote bakkersbedrijven vertonen een hoge in- en uitstroom van personeel. Deze bedrijven kennen ook een verhoudingsgewijs hoog aandeel jonge, vrouwelijke medewerkers. De belangrijkste motieven voor werknemers van bakkersbedrijven om van werkgever te veranderen, zijn de inhoud van het werk, het salaris en de werksfeer. Overgestapt wordt vooral naar andere detailhandel, andere voedingsindustrie, zorg en horeca.

De bakkerijbranche kampt daarnaast met een teruglopend aantal leerlingen. Dat komt hard aan in een sector die zo sterk op nieuwe instroom is aangewezen. Die leerlingen komen voor een deel uit de VMBO-richting consumptief-bakken, maar in meerderheid uit andere richtingen of sectoren. De inhoud van het beroep en de techniek zijn de belangrijkste redenen voor leerlingen om voor een bakkersopleiding te kiezen. De

werkomstandigheden neemt men daarbij 'op de koop toe', met name de (nachtelijke) werktijden. Wie echter doorzet met de opleiding, loopt grote kans om zich voor het leven te verbinden aan het vak.<sup>7</sup>

### **De theorie over arbeidsmobiliteit en werkbeleving**

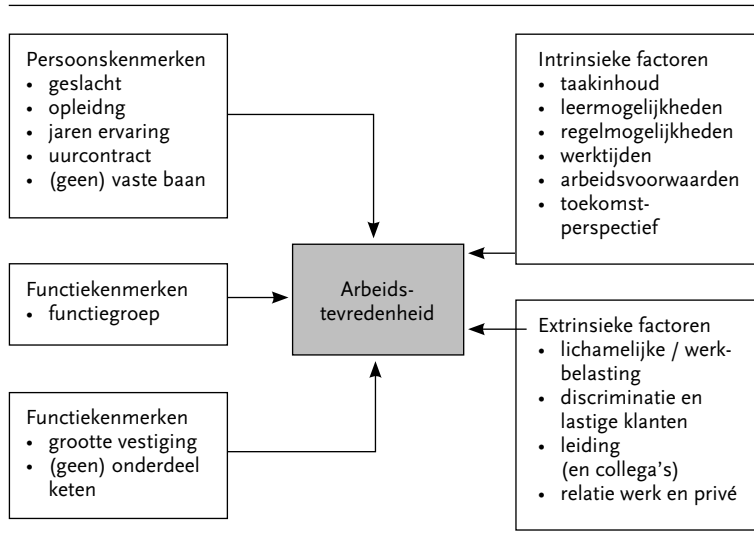
In onderzoek naar arbeidsmobiliteit wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen vrijwillige en gedwongen mobiliteit. In de internationale literatuur blijkt dat de gedwongen, externe mobiliteit in Nederland relatief gering is en in sterke mate wordt bepaald door factoren in de sociale zekerheid, zoals de WW en de WAO. De vrijwillige mobiliteit is hoger in perioden van economische groei en lager in perioden van economische neergang.<sup>8</sup>

In 2001 waren in opdracht van de bedrijfstak de achtergronden van de in- en uitstroom van personeel in de bakkerijbranche al eens in kaart gebracht.<sup>9</sup> Dit statistische onderzoek is gehouden onder vier categorieën werknemers: instromers, blijvers, kortdurende dienstverbanden en uitstromers. De conclusies van deze studie boden voor ons een aanknopingspunt het thema arbeidsmobiliteit te verbinden aan het begrip werktevredenheid, dat centraal stond in onze opdracht van de bedrijfstak. Volgens de economische en psychologische literatuur is werktevredenheid een variabele die afhangt van een aantal objectieve en subjectieve factoren (zie figuur 1).<sup>10</sup>

Objectieve factoren zijn onder andere de grootte van het bedrijf en de soort functie die de medewerker uitoefent. Subjectieve factoren betreffen de vaktrots, de ruimte om zelf dingen te regelen, de werksfeer en de omgang met de leiding. In een eerdere studie naar de werktevredenheid in het onderwijs werden deze subjectieve factoren verder onderscheiden in intrinsieke en extrinsieke factoren. Bij intrinsieke factoren denken we aan de inhoud en organisatie van het werk. Extrinsieke factoren zijn de psychische en fysieke arbeidsomstandigheden waaronder het werk dient te worden uitgevoerd. Al deze factoren bepalen samen de tevredenheid van de werknemer met zijn werk. Voor leraren was gebleken dat de subjectieve of psychosociale factoren meer van belang zijn om de tevredenheid met het werk vast te stellen dan de objectieve personeels-, baan- en schoolkenmerken (Berkhout, Zijl en Van Praag, 1998, hoofdstuk 3). Op basis van deze theoretische inzichten hebben we eerst de bedrijfstakgegevens over de mate van werktevredenheid in een bedrijfstak geherinterpreteerd.<sup>11</sup>

Daarna hebben we ons in de casestudies afgevraagd welke van deze objectieve en subjectieve elementen te beïnvloeden zijn door specifieke vormen van personeelsbeleid in bedrijven. De vraag daarbij luidt of het wat uitmaakt of bedrijven hun medewerkers aansturen op basis van 'harde' kwantitatieve aspecten van personeelsbeleid zoals prestatiebeloningen en efficiëntiegegevens, of juist veel belang hechten aan de 'zachte' kant

*Het is maar weinig  
filiaalbedrijven gegeven  
om de stap te zetten  
naar het grootbedrijf*



Figuur 1. Factoren van werktevredenheid, zoals aanwezig in GAK-data  
 Bron: Berkhout, Zijl en Van Praag, 1998; Miltenburg e.a., 2004.

van de individuele begeleiding en ontwikkeling van medewerkers.<sup>12</sup> In de laatste fase van ons project hebben we ons de vraag gesteld in hoeverre de kwaliteit van de arbeid in de bedrijfstak in het algemeen en de werktevredenheid in het bijzonder als een collectief goed kunnen worden gezien en daarmee als een verantwoordelijkheid van de sociale partners in de bedrijfstak. We weten immers dat in de loonvorming in sommige bedrijfstakken, zoals in de bouw of de grafimedia, behalve afspraken over primaire arbeidsvoorwaarden, pensioenregeling en vakopleidingen, een belangrijke intermediaire rol is weggelegd voor bedrijfstakinstellingen voor de ontwikkeling van de arbeidsverhoudingen, de kwaliteit van het werk en andere beleidsaspecten van personeelsbeleid.<sup>13</sup>

**Resultaten van de factoranalyse**

We hebben dus eerst de enquêtegegevens nader uitgesplitst over drie categorieën van medewerkers (productiemedewerkers, winkelpersoneel, en logistiek medewerkers) en drie soorten bedrijven: kleine, middelgrote en grote.<sup>14</sup> Uit de factoranalyse blijkt de werktevredenheid bij bakkersbedrijven redelijk tot hoog te zijn. Van de medewerkers is 46% over het geheel genomen 'goed tevreden' met zijn werk en toont 33% zich 'redelijk tevreden'. Maar 'ontevreden' in het bakkersbedrijf is 10% van de medewerkers en dat is een veel hoger percentage dan de 2 tot 4% ontevreden medewerkers in vergelijkbare sectoren.<sup>15</sup>

Als we de resultaten echter uitsplitsen naar verschillende groepen medewerkers ontstaat een meer gedifferentieerde conclusie. 'Ambachtelijke bakkers' zijn duidelijk meer tevreden dan andere groepen medewerkers in de branche. Zij zien verreweg het meeste toekomstperspectief. Ook

zijn zij duidelijk tevredener met hun taakhoud en hun leermogelijkheden. Ook hun arbeidsvoorwaarden beoordelen zij als gunstig. Het 'productiepersoneel van industriële bakkerijen' valt daarentegen uit de toon door hun lage waardering van de werksfeer met collega's en omgang met de leiding. 'Medewerkers van logistiek, distributie en transport' zijn duidelijk het minst tevreden met de inhoud van hun werk en met hun leermogelijkheden, zowel in de grote als in MKB-bedrijven.

Op basis van de steekproef vinden we aldus verschillende verklaringen voor de variatie in de werktevredenheid. Deze verklaringen hebben we nader geanalyseerd, onder meer in vergelijking met steekproefresultaten uit andere branches. Daaruit hebben we de conclusie getrokken dat werken in bakkersbedrijven vooral aantrekkelijker kan worden door:

- verbetering van de omgang tussen leiding en collega's, en
- versterking van het toekomstperspectief van de medewerker.

Aspecten zoals de balans tussen werk en privé, en de taakhoud blijken ook een belangrijke verklaring voor de werktevredenheid, maar daarop scoren medewerkers van bakkersbedrijven al een relatief hoog rapportcijfer. Dat leidt ertoe dat verdere verhoging moeilijker te realiseren wordt en naar verwachting minder effect sorteert.<sup>16</sup>

Deze statistische analyse is vervolgens als uitgangspunt genomen voor een diepgaander onderzoek op de werkvloer naar de relatie tussen personeelsmanagement en werktevredenheid.

### **HRM en werktevredenheid**

In het eerder geschetste theoretische model over werktevredenheid wordt zowel de nadruk gelegd op 'harde' aspecten zoals het beloningsbeleid, als op 'zachte' aspecten zoals de betrokkenheid van leidinggevenden en de omgangsvormen met werknemers. Doorgaans hebben deze theoretische inzichten betrekking op grote ondernemingen die zelfstandig een eigen personeelsbeleid kunnen voeren. In de Nederlandse bakkerswereld geldt dat slechts voor de grotere bedrijven; in het MKB domineert de kleine schaal van werken. In onze acht casestudies hebben we daarom aan de hand van een semi-gestructureerde vragenlijst interviews afgenomen aan de bedrijfsleiding, ondernemingsraad en enkele personeelsleden van:

- grote bedrijven,
- middelgrote filiaalbedrijven,
- kleine bedrijven.

Verder hebben we de resultaten van het statistische tevredenheidsonderzoek onder werknemers uitgesplitst naar de volgende categorieën van personeel:

- bakkers (productiemedewerkers),
- winkelpersoneel,
- logistieke medewerkers.



De interviews zijn op band opgenomen, op papier uitgewerkt en een samenvattende rapportage is per bedrijf doorgesproken met de respondenten. Deze interviews en bedrijfsbezoeken liggen ten grondslag aan de volgende impressie.

### **Grootbedrijf**

#### *Leiderschap*

De bakker is een meneer. Zelfs in de grootste bedrijven is sprake van een sterk persoonlijk leiderschap, vaak gecombineerd met (mede)eigendom. Dit heeft voordelen. Beslissingslijnen zijn kort en helder, want zij leiden allemaal naar de directeur/eigenaar. 'Je weet snel waar je aan toe bent.' De ontwikkeling van een van de grote concerns richting vestigingsmanagers met centrale ondersteuning en aansturing wordt dan ook ervaren als 'zwemmen tegen de stroom in'. Nadeel is dat de bedrijfstak nogal intern gericht is. Er is veel interesse in wat 'de buurman-bakker' doet, maar met weinig oog voor andere, aanpalende branches. Iedereen kent iedereen, maar dan wel binnen de branche. Ook het grootbedrijf rekruteert zijn management in de regel van binnen de sector.

Op de vraag naar het 'geheim' achter de binding van medewerkers met het bedrijf, antwoordt het middenkader dat die bestaat uit een stijl van leidinggeven die oog heeft voor de mensen. Maar de praktijk blijkt weerbarstiger. De leiding van bakkersbedrijven wordt vaak paternalistisch gevonden. Een regulier overleg tussen medewerkers en hun direct leidinggevende over de dagelijkse gang van zaken (werkoverleg) is in lang niet alle middelgrote en grote bedrijven gebruikelijk. Waar ze wel functioneren, is vaak niet helder wat er met gemaakte afspraken gebeurt.

Vakbondskaderleden spreken van leidinggevendenden die niet luisteren naar de mening van ondergeschikten en/of slecht delegeren en geen vertrouwen schenken. In onze gesprekken komt goede communicatie steeds als noodzakelijke voorwaarde naar voren: 'Ik werk onder een baas die alles in de gaten houdt. Niet loerend op een foutje, maar soms springt hij even bij en soms geeft hij je een compliment als het goed gaat. Vertrouwen krijg je als baas door naast je mensen te gaan staan, in plaats van hen voortdurend op te jagen, te kritiseren of te instrueren en ondertussen te vergeten wat je als baas zelf voor taken op je bordje hebt liggen, zoals de afspraken nakomen van recent werkoverleg. Er wordt zó slecht geluisterd door bazen in de bakkerij!'.

#### *Vakmanschap*

Bakkersvakennis is bij de broodproductie alleen nog bij de bereiding van het deeg nodig. Voor de rest – en dat is het grootste deel – betreft het vakmanschap het bedienen van de machines en het snel oplossen van kleine storingen. Een operator stelt: 'Vakmanschap en manier van

doen lopen hierin achter, zijn nog te veel bakkersachtig'. Er is weinig waardering voor de wijze waarop de opleidingen 'de jongens' afleveren. Er lijkt veel te verbeteren aan de aansluiting van de opleidingen op de arbeidsmarkt. Aan de andere kant hinken veel grote bedrijven op twee gedachten: ze blijven vragen om 'Wageningen' (waar de bakkersopleiding is gevestigd), maar ze hebben steeds meer 'VAPRO' nodig (de standaardopleiding voor procesoperators in de chemie).

#### *Werktijden en -stress*

In de grote bakkersbedrijven werkt de productie in ploegen. De werktijden zijn regelmatig geworden, maar gaan wel de klok rond, in drie ploegen van zondag tot zaterdag. Verdere uitbreiding komt steeds meer voor, maar regels voor 4- en 5-ploegendienst zijn in de cao nog niet opgenomen. De overdracht en wisseling tussen ploegen zorgt nog wel eens voor een onderlinge strijd: 'De ene ploeg tegen de andere ploeg is als Nederland tegen Duitsland (...) Het halen van grondstoffen kost tijd, en het schoonmaken ook, dat kost een half uur, die tijd kan ook iemand uit een andere ploeg voor zijn rekening nemen. De problemen worden gewoon over de schutting gegooid'.

In het productieproces gebeuren om de haverklap onverwachte dingen die tot grote verstoringen en spanning kunnen leiden. Het bakproces kan niet even worden stilgezet, want dan stapelen de rijzende broden zich op: 'Het ergste is de stress. De werkdruk kan flink oplopen, vooral tegen de ochtend. Negen van de tien keer is het brood te laat.' Door uitval in de productie of een tekort aan grondstoffen door een gebrekkige voorraadplanning, staat de lijn ineens stil. De dagproductie moet echter wel worden gehaald en men wordt opgejaagd door een strakke productieplanning, die als onhaalbaar ervaren wordt. Personeel moet soms onder het motto van 'verplicht overwerk' achterstanden inhalen.

Vakbondskaderleden beklagden zich er in de interviews over dat met de procedures over roosters en uren vaak de hand wordt gelicht. Overuren worden vaak niet gecompenseerd; ook wijzigingen in roosters leveren soms frustraties op. Volgens de in de cao vastgelegde procedure moeten deze uiterlijk vier weken van tevoren aan het personeel bekend worden gemaakt. Regelmatig gebeurt dit echter later, via een prikbord of mededelingenbord. Soms moeten de medewerkers zelf naar het bedrijf bellen of worden ze thuis gebeld om dezelfde dag nog te komen werken. Er is niet zelden sprake van 'last minute'-werk.

De inzet van tijdelijk personeel verloopt volgens de vakbondskaderleden niet altijd zonder problemen. Flexibele arbeid vraagt inwerktijd en leidt tot druk op leidinggevenden en ploegen en soms een lagere productiviteit. 'Bij ons is de verhouding uitzendkrachten versus vast

*Zelfs in de grootste  
bedrijven is sprake van  
een sterk persoonlijk  
leiderschap*

personeel fifty-fifty; dit resulteert in verzuim vanwege de verhoogde stress'. Vakbondskaderleden zeggen best te begrijpen dat flexibele arbeid kostenvoordelen heeft: 'Het zou al schelen als er vaker wordt toegelicht aan de vaste medewerkers hoeveel uitzendkrachten verwacht worden, dan kan men zich er beter op instellen'.

Reorganisaties zorgen ook voor onbegrip over de personele bezetting: 'In mijn bedrijf is eerst gesaneerd en nog voordat die goed en wel was doorgevoerd (minder ploegen, toeslag afbouwen, *red.*) moest er al weer worden overgewerkt!'

Opvallend is dat logistiek in het algemeen veel minder aandacht krijgt dan productie en verkoop. Volgens onze respondenten zijn er bijna 'onmogelijke' leverspecificaties, zoals aanlevertijden en kleine marges. 'Vijf jaar terug reden we met 5 wagens, nu met 18. De planning en operatie is een stuk ingewikkelder geworden. Maar uitbesteden van transport is geen reële optie, want veel te duur'. Een terugkerend probleem is volgens onze respondenten dat wanneer er in de productie iets fout gaat, distributie en transport dat nog zo veel mogelijk moeten zien goed te maken. De retail hanteert daarbij grote bestelmarges, terwijl de bakkerijen in de klem zitten: 'Wij hebben het schip, maar we zijn niet zelf de kapitein, we weten ook niet waar we heen gaan en wat de koers is, zelfs niet wat we vervoeren en hoeveel!'

## **MKB**

### *Leiderschap*

In het MKB worden beslissingen meer op basis van intuïtie dan op basis van analyses genomen. Hier zijn anders dan in grotere bedrijven geen professionele systemen van periodieke managementinformatie. Ook bij kleinere bakkerijen is bakken gelijk aan 'plannen, plannen, plannen en goed omgaan met verstoringen!' Deze uitspraak van een ervaren medewerker in een kleine bakkerij illustreert hoe belangrijk een zekere mate van rust en regelmaat wordt gevonden.

Dit laat ook zien hoe vaak die onder druk staat: 'Een commerciële formule die te veel vergt, of een attitude dat de klant koning is als hij de gekste dingen vraagt, zorgt voor grote stress in de bakkerij en dat kan niet iedereen aan. Dat deze eigenaar zich niet gek laat maken, is voor mij de belangrijkste reden om hier te blijven werken'.

Een ander: 'Bakkerij is het verkopen van een visie. Het is een cirkeltje. Buitenkant, binnenkant en product moeten consistent zijn. Mijn visie is om een eerlijk en ambachtelijk product te verkopen (...) In deze bakkerij vind je geen bake-off producten of kant-en-klaarmixen en wordt het meel teruggestuurd naar de leverancier als het niet aan mijn hoge eisen voldoet'.

In het MKB bestaat een sterke persoonlijke band tussen werkgever en werknemer. In de regel worden de ervaren bakkers daarin met meer

clementie behandeld dan de jongste bedienden in de bakkerij en de medewerkers in de winkels en distributie. Enkele citaten illustreren dit: 'Als er echt iets mis is, dan loopt mijn baas zijn benen onder z'n kont uit voor me'. 'Ik ben érg tevreden over hoe mijn baas omgaat met mijn hernia!'

Hieraan verbonden kosten op korte termijn, neemt menige bakker/ondernemer op de koop toe: 'De remrijskast en nieuwe oven hebben tot gevolg gehad dat de bakkers minder vroeg beginnen. Natuurlijk heb ik dat niet gekort op de toeslagen van mijn jongens'. En ook: 'Ik zou nu met minder personeel in de winkel en bakkerij toekunnen, maar die houd je toch in dienst? Misschien ben ik te sociaal voelend, maar goed personeel ligt niet voor het oprapen'.

#### *De winkel als vooruitgeschoven post in de markt*

In veel bakkerijen worden bakkers gestimuleerd om opleidingen te volgen en voor nieuwe ideeën is serieus plek. Maar van alle medewerkers in het MKB hebben die in de winkel verreweg de meeste contacten met klanten. Ons viel op hoe weinig gebruik wordt gemaakt van deze kennis met het oog op de ontwikkeling en verpakking van nieuwe producten: 'De band die bestaat binnen de winkels, is niet aanwezig tussen de winkels en met productie of kantoor. Dit leidt tot informatieverlies en communicatiestoringen. Iedereen leidt zijn eigen leven. De kennis die aanwezig is in de filialen komt niet optimaal terug op kantoor en in de productie. En de beslissingen die genomen worden op kantoor worden niet optimaal opgevolgd in de filialen'.

#### *Werktijden en -stress*

Anders dan bij grote bedrijven komt in het MKB geen volgende ploeg om het werk aan het eind van de werktijd over te nemen. Onregelmatigheid werkt daar dus dubbel door in zowel werkstress als werktijden. Een productiemedewerker stelt: 'Je bent pas klaar als alles af is en dat is niet te voorspellen en elke dag anders. Vaak werken we 9 of 10 uur, soms zelfs 12. Dat betaalt wel leuk, maar ik heb jonge kinderen en zou het toch liever wat rustiger aan doen'. Op de inpakafdeling heet het: 'Mijn werktijden zijn strak (...) Gevolg is wel dat ze om de haverklap "last minute" bellen naar mensen om een paar uurtjes bij te springen'. En de bedrijfsleiding stelt: 'We bouwen al twee jaar aan een softwarepakket, maar plannen nog steeds met een dagelijks lijstje dat mijn vader iedere avond maakt.'

Van invloed zijn bepaalde technologische innovaties. Zo is er de moderne, hoogtechnologische remrijskast, die beschikt over een vriesmodule, waardoor het aantal nachturen kan worden teruggedrongen en er meer flexibel op de vraag van klanten kan worden ingespeeld. Een andere in-

*Er is weinig waardering voor de wijze waarop de opleidingen 'de jongens' afleveren*

novatie is de deegprocesautomaat, die de bakker de mogelijkheid biedt om met dezelfde hoeveelheid gist langer te doen over het afbakken.

#### *Werksfeer en collegialiteit*

De goede werksfeer en de hoge collegialiteit worden over het algemeen gezien als een voorwaarde voor goede productie, omdat men in het werk in de regel erg afhankelijk is van elkaar. In de bakkersbedrijven – in het bijzonder bij de kleine en middelgrote – wordt stevig aangepoot. Wie daar niet van houdt, is snel weer weg.

Nieuwe medewerkers worden pas aangenomen als ze goed in het team passen. Mensen zeggen ook wat voor elkaar over te hebben in geval van ziekte of verlof. Opvallend is dat het vaak lang duurt voordat mensen

zelf vanwege hun belasting aan de handrem trekken. Blijkbaar is dat 'not done' in een bakkerij. In interviews gaven sommigen wat beschaamd toe dat zij toen wel werk hebben moeten teruggeven. En dit ondanks het feit dat men weet 'dat alles bespreekbaar is met hun leidinggevende'. Problematisch is het als er iemand voor langere tijd afwezig is, vooral in het MKB. Het wordt dan opgevangen in een kleine team, maar betekent in de praktijk een forse overbelasting: 'Vorig jaar was er

driekwart jaar een vacature die door één persoon opgevangen moest worden. Toen knapte er iets, door overbelasting. Het scheelde niet veel of deze medewerker was vertrokken'.

Wat het moeilijk maakt, is dat een enkeling die sfeer flink en lang kan verpesten. Problemen op de werkplek worden niet goed doorgesproken en men blijft er lang mee doorlopen. 'Irritaties die zich opbouwen worden alleen via via uitgesproken. In combinatie met de werkdruk die altijd hoog is, wordt het bedrijf hiermee kwetsbaar voor informatieverlies en oplopende onuitgesproken spanningen'.

#### **Conclusies**

De omgang van de bedrijfsleiding met haar medewerkers en het toekomstperspectief van betrokken medewerkers zijn belangrijke kruiswagens om de werkbeleving van bakkers te verbeteren. Deze factoren hebben in de case-studies concreet invulling gekregen. Beter omgang met medewerkers vraagt van leidinggevendenden dat deze beter luisteren en meer ingaan op wat medewerkers zeggen, meer ruimte bieden aan medewerkers met problemen in hun werk, sneller en beter omgaan met conflicten tussen collega's, meer aandacht besteden aan loopbaanontwikkeling van medewerkers, hen bij de organisatie en uitvoering van hun werk meer ruggensteun bieden en in het algemeen beter zorg dragen voor een goede sfeer op de afdeling. Wat het gevoel van toekomstperspectief betreft, kan worden gedacht aan mogelijkheden om hogerop te komen binnen of buiten het eigen bedrijf, aan vertrouwen in de

*Je bent pas klaar als  
alles af is en dat is niet  
te voorspellen*

continuïteit van het eigen bedrijf, en de overtuiging dat hun kennis en vaardigheden ook op termijn nodig blijven. Tegelijkertijd resulteren er voor verschillende groepen werknemers duidelijke verschillen tussen het grootbedrijf en het MKB. Wat kan de bedrijfstak daaraan doen?

### **De interventiestrategie voor de verbetering van de werkbeleving**

Vanouds onderhouden de twee werkgeversverenigingen en de twee vakbonden in de bakkerijsector tal van bedrijfstakinstanties en (financiële) instrumenten, die tot doel hebben bepaald gedrag van de bedrijven en/of het personeel in de bakkerssector te beïnvloeden en faciliteren, in de overtuiging dat dit op de lange duur de ontwikkeling van de bedrijfstak zal bevorderen. Hun zorgen over de kwaliteit van het werk in de sector en de grote in- en uitstroom van medewerkers vormden de aanleiding tot dit onderzoek.

Op basis van ons kwantitatieve onderzoek naar werktevredenheid en de acht casestudies hebben we in opdracht van de sociale partners een strategische agenda opgesteld voor de bakkerijsector. Bij de opstelling van de strategische agenda zijn we ervan uitgegaan dat bedrijven de eerste viool (moeten) spelen bij de realisatie van de aanbevelingen die daaruit voortvloeien. Maar brancheorganisaties en vakbonden kunnen daaraan naar onze overtuiging een belangrijke ondersteunende bijdrage leveren.

We hebben daarbij de twee belangrijkste thema's uit het empirisch onderzoek als rode draad genomen: toekomstperspectief en leiding/organisatie. Over deze thema's hebben we een vijftiental voorstellen tot interventie en verbetering gedaan, die door de partijen van werkgevers en werknemers in onderling overleg werden teruggebracht tot zes thema's die voldoende draagkracht hadden bij de organisaties van werkgevers en werknemers. Vervolgens hebben we nader onderzoek gedaan, workshops georganiseerd en experimenten uitgezet om bedrijven en medewerkers op elk van deze zes terreinen aan de slag te helpen. De zes deelinterventies worden hieronder achtereenvolgens besproken.

#### ***Stimulerend leidinggeven en robuust organiseren***

Ten eerste hebben we een campagne uitgewerkt om leidinggeven en organiseren in bakkersbedrijven een kwalitatieve impuls te geven. De doelstelling luidde om in een periode van drie jaar de uitstroom en werktevredenheid in de bakkersbedrijven op het niveau van vergelijkbare branches te brengen. Uitgangspunt was dat waar voor het bakken zelf allerhande opleidingscertificaten bestaan en periodieke keuringen worden doorlopen, de meeste leidinggevendenden in bakkersbedrijven weinig opleiding gevolgd hebben voor of oefening gedaan hebben in leidinggeven en organiseren, en veelal handelen op basis van gevoel, eigen inzicht en ervaring. Bakkersbedrijven hebben op dit punt een

inhaalslag te maken. Onderdeel van de campagne was de kenmerken van de veelvoorkomende leidinggevende functies nader te beschrijven, te voorzien van vakbekwaamheidseisen en competenties die metertijd vast gelegd kunnen worden in de cao en met alle mogelijke middelen de deelname vanuit bakkersbedrijven aan managementopleidingen te vergroten.

We merken daarbij op dat in de bedrijfstak al een infrastructuur voor scholing en opleiding bestaat, op VMBO-, MBO- en HBO-niveau, maar niet op het punt van leidinggeven.<sup>17</sup> Voor om- en bijscholing bestaan er in de bedrijfstak aanbodgerichte programma's: te weten praktijkge-relateerde opleidingen en theoretische opleidingen, die worden georganiseerd bij het Nederlands Bakkerscentrum in Wageningen, of op locatie. Over dit ruime aanbod van trainingen bestond in de bedrijfstak wel tevredenheid, maar precies de 'zachte aspecten' van leiderschap en communicatie kregen in het onderwijsprogramma nauwelijks aandacht. Het resultaat van de besprekingen is dat de sociale partners een discussie zijn gestart over een vraaggestuurd in plaats van aanbodgestuurd onderwijsprogramma, en dat tevens cursussen over leidinggeven en communicatie op de werkvloer in het onderwijsprogramma van het NBC zijn opgenomen.

### ***Winkelpersoneel betrekken bij assortimentskeuze en productontwikkeling***

Verkoopsters kunnen meer dan slechts inpakken en afrekenen van producten. Voor de middelgrote bakker zijn zij 'het neusje' in de markt. Producten ontwikkelen en assortiment bepalen gebeurt nog veelal áchter, in de bakkerij.

Onze gedachte is dat winkelmanagers en winkelmedewerksters het rendement van commerciële acties kunnen verhogen, als zij slimmer worden ingezet en hun inbreng meer op waarde wordt geschat. Voor het winkelpersoneel is een systematische model-aanpak van productinformatie ontwikkeld. De winkelmanager (bijvoorbeeld de filiaalleidster) neemt daarbij een grotere rol in de aansturing van reclameacties in haar vestiging. Verkoopmedewerkers verzamelen systematisch klantinformatie met bepaalde hulpmiddelen. Periodiek bespreken winkel(s), administratie en bakkerij de voortgang. In het filiaalbedrijf waar dit model werd getest, waren een betere kosten-opbrengstverhouding van reclameacties en een beter samenspel tussen productie, verkoop en administratie het resultaat.

### ***Verbeterde planning en aansturing van transport, vooral in het MKB***

De goede niet te na gesproken, hebben grote en middelgrote bakkers veel problemen met hun logistiek. Beginselen van logistieke bedrijfsvoering zijn geen 'common sense'. Rittenplanning is zelden geautomatiseerd, terwijl dit toch vanaf circa zes auto's loont. Aansturing van chauffeurs

krijgt weinig aandacht, terwijl aandacht voor wat deze solisten bindt, zich snel uitbetaalt in meer rust en overzicht. Nieuwe stops worden vaak geaccepteerd zonder voldoende rekening te houden met de logistieke gevolgen. We hebben daarom drie artikelen gepubliceerd in een door de branche veel gelezen vakblad, met aandachtspunten en handreikingen op deze gebieden.<sup>18</sup>

### ***Technische voorzieningen die uitval beperken, vooral in het MKB***

Een kwart van circa 5000 medewerkers van bakkersbedrijven die door ziekte of arbeidsongeschiktheid niet kunnen werken, kampt met problemen aan het bewegingsapparaat. Dit is meer dan elders. Bepaalde werkzaamheden leiden frequent tot verzuim, bijvoorbeeld het schoonmaken van bakplaten/-blikken, plaatsen van deegstukken en het lossen van broden. Technische hulpmiddelen en vernieuwingen om dit soort werk te verlichten kunnen soms betrekkelijk eenvoudig ontwikkeld worden, maar voor een individueel MKB-bedrijf zijn de investeringen al gauw te hoog en voor een machinebouwer zijn de rendementen tamelijk ongewis.

Neem bijvoorbeeld de platenpoetsers. Brood wordt gebakken terwijl het deeg op platen of in blikken ligt. Deze zijn vaak van staal en betrekkelijk zwaar. Is het brood afgebakken, dan moet deze platen worden gereinigd. In grote bedrijven gebeurt dat volautomatisch als een onderdeel (station) in een volledig geautomatiseerd systeem. In MKB-bedrijven schuift een medewerker de lege plaat uit een kar, draait zich om en schuift deze in een zogenoemde platenpoetsmachine, haalt deze er aan de andere kant weer uit en legt die met een draai weg in een gereed staande kar. Blikken worden daar in de hand genomen, met de hoge drukspuit in de andere hand schoongespoten en weer opgeborgen.

Mechanisering van deze handeling rond platenpoetsers en hogedrukreinigers is technisch betrekkelijk eenvoudig, maar voor het MKB niet ontwikkeld. In dit project hebben wij voortgebouwd op een initiatief van vier bakkers, die hun brancheorganisatie vroegen om dergelijke machines. Die organisatie had in eerste instantie TNO benaderd. TNO stelde voor te beginnen met een integrale ketenanalyse en op basis daarvan een selectie te maken van de dringendst noodzakelijke toepassingen. Dat vonden de vier betrokken bakkers te omslachtig. Daarop is vanuit ons project met hen een programma van eisen opgesteld. Daarmee is vervolgens een Deense machinebouwer benaderd. Die heeft een constructie in ontwikkeling genomen die bij een van die bakkers zou worden uitgetoetst.

Er zijn in de MKB-bakkersbedrijven meer werkplekken aan te wijzen met extra fysieke belasting en grotere kans op verzuim. Het moment lijkt rijp

*Verkoopsters kunnen  
meer dan inpakken en  
afrekenen van producten*



voor een concentratie van aandacht en inspanningen die tot praktische en blijvende verbeteringen leidt. Een aanpak zoals hierboven beschreven lijkt voldoende en doeltreffend. Op grond daarvan adviseerden wij de brancheorganisaties om – met enige organisatorische en publicitaire ondersteuning – een kleine groep van MKB-bakkersondernemers en enkele technisch geïnteresseerde medewerkers van bakkersbedrijven een kleine serie ('programma') van knelpunten en verbeteringen op te laten stellen en uitvoeren, die fysieke belasting en uitval van personeel verminderen.

### ***Leeftijdsbeleid, vooral in het grootbedrijf***

Er werken niet meer dan 1500 medewerkers van 57,5 jaar en ouder bij bakkersbedrijven. Dat is naar verhouding veel minder dan in de rest van de Nederlandse industrie. De afgelopen jaren gingen velen vóór of rond het 58e jaar bij de bakker 'met een regeling'. Dat gaat nu veranderen door de aanpassingen van het vroegpensioen. De spilleeftijd voor uittreden verschuift in de richting van 61 tot 62 jaar. De komende jaren komen er in alle bakkersbedrijven samen elk jaar zo'n 500 medewerkers van 57,5 jaar en ouder bij. Op dit moment is onder medewerkers van deze leeftijd de langdurige uitval veel hoger dan gemiddeld. Bij ongewijzigd beleid komen de kosten van loondoorbetaling en re-integratie voor rekening van de bedrijven, terwijl er ook grote risico's zijn voor de gezondheid van medewerkers.

In gesprekken met leden van vakbonden kwam naar voren dat bakkersbedrijven ten aanzien van ouderen weinig specifieke maatregelen en voorzieningen kennen. Zij spraken zelfs van 'respectloos en onbeschoft' gedrag. Lang en hard werken voor de baas en 'als je ouder wordt, krijg je er weinig clementie voor terug'. Met afnemende gezondheid of beperking van fysieke mogelijkheden zou weinig rekening worden gehouden. 'Vroeger waren er nog sociale functies, zoals grondstoffen halen, in de kantine werken, bedrijfskleding gereed leggen en kleine ritjes maken. Maar al dat werk is nu verdwenen.'

Effectief leeftijdsbeleid gaat verder dan het langer productief aan het werk houden van oudere werknemers. Leeftijdsbeleid vraagt om het actief inspelen op specifieke mogelijkheden en wensen van werknemers van alle leeftijden op vele terreinen: personeelswerving, opleidingsbeleid, arbeidsvoorwaarden, talentmanagement, de samenstelling van functies en de inrichting van de werkorganisatie. Uitgangspunt van leeftijdsbeleid ten aanzien van ouderen is dat oudere werknemers vitaler en productiever blijven bij een optimale inzetbaarheid en tegelijkertijd blijvende ontwikkeling van hun vakmanschap. Leeftijdsbeleid kan pas werken als de uitvoering ervan wordt toegesneden op het individu en ook regelmatig wordt geactualiseerd.

Vanuit dit paradigma is de vinger aan de pols gelegd en een duwtje in de rug gegeven aan leeftijdsbewust personeelsbeleid op een conferentie

voor HR-professionals en ter zake kundige vakbondsmensen. Daar is een lijst voorgelegd van algemene vooroordelen over oudere werknemers die in de bedrijfstak bestaan. De doelstelling was door communicatie hierover enkele taboes te doorbreken en een beter klimaat te genereren voor leeftijdsbewust personeelsbeleid. Zo werden stellingen betrokken over de vraag of oudere werknemers inderdaad duurder zijn, minder productief zijn, ontlast moeten worden, vaker ziek of minder goed inzetbaar zijn, zoals bij bakkersbedrijven vaak wordt verondersteld.<sup>19</sup> Met hulp van inzichten uit de literatuur werd een aantal bedrijfsgegevens gefalsificeerd, bijvoorbeeld ten aanzien van de salarisopbouw van oudere werknemers, die 'niet wezenlijk verschilt voor 55-jarigen in vergelijking met 45-jarigen'. Ook ten aanzien van verzuim werd ingegaan op het verschil tussen nulverzuim en langdurig verzuim, die beide vaker voorkomen bij oudere werknemers. 'Ouderen zijn niet vaker ziek, maar áls ze ziek zijn is dat vaak voor langere duur'. Hier werd vastgesteld dat het hogere risico op uitval van ouderen vooral wordt veroorzaakt doordat deze te lang in dezelfde functie opereren of doordat hun kwalificaties verouderen.

Actuele, betrouwbare en vergelijkbare informatie over oudere werknemers in het eigen bedrijf is, met andere woorden, een voorwaarde voor het inzetten van een effectief leeftijdsbeleid. Op diezelfde conferentie zijn verschillende HR-instrumenten van ouderenbeleid met elkaar vergeleken, waardoor bedrijven van elkaar konden leren over opleidingsdeelname, interne mobiliteit en redenen van uitstroom. Sommige bedrijven kenden een personeelsplanning voor de langere termijn, waarin ook de capaciteiten en inzetbaarheid van oudere werknemers een plaats kunnen krijgen. Andere bedrijven werken aan een vacaturebank van alle bedrijven op het plaatselijke industrieterrein. Een van de bedrijven werkte met een inzetbaarheidsmatrix, een hulpmiddel voor het in kaart brengen van de multi-inzetbaarheid van medewerkers op basis van een zogenoemde employability scan. Anderen spanden zich extra in voor om- en bijscholing, al dan niet op basis van Erkenning van Verworven Competenties (EVC). Ook systemen van taakroulatie, mobiliteit en het optimaal mixen van teams kwamen ter sprake. Een van de bedrijven voerde een vitaliteits- of fitheidsprogramma uit. Geconcludeerd werd dat het ontwikkelen van beleid en instrumenten op dit terrein in het algemeen als pionieren wordt beschouwd en weinig samenhangend en consistent in praktijk worden gebracht. Er was duidelijke behoefte aan voortzetting van de uitwisseling en uitdieping van ervaringen op dit terrein.

Aan de brancheorganisaties adviseerden wij vervolgens om meer ruimte te scheppen voor scholing van oudere werknemers en afspraken te maken met aanpalende fondsen over scholing en plaatsing van ouderen buiten de eigen sector. Ook werd gepleit voor voortzetting en uitdieping

*Effectief leeftijdsbeleid  
gaat verder dan het langer  
aan het werk houden  
van werknemers*

van de ervaringsuitwisseling tussen HR-professionals van bedrijven en vakbondsmensen.

### **Etnische bakkers**

Van degenen die het ROC Amsterdam met een bakkersdiploma verlaten, is 80% allochtoon. Het marktaandeel van etnische bakkers in de grote steden is volgens sommige berekeningen al meer dan 25% van het MKB-bakkersbedrijf. Samenwerking tussen allochtone en autochtone medewerkers verloopt in bakkersbedrijven niet altijd gemakkelijk. Onheuse bejegening en indirecte discriminatie zijn geen uitzondering. Leidinggeven door een allochtoon is volgens verschillende respondenten bijna vragen om problemen. Binnen de brancheorganisaties is weinig bekend over etnische bakkers. Er zijn vrijwel geen wederzijdse contacten. Etnische bakkers zelf zijn niet duidelijk georganiseerd. Onder de leden van de brancheverenigingen en van de vakbonden zijn vrijwel geen allochtonen. Als onderzoekers hebben we daarom ook aandacht gevraagd voor de etnische ontwikkelingen, die de in- en uitstroom van personeel en werkbeleving in de branche zullen beïnvloeden, zonder daar overigens concrete aanbevelingen voor te doen.

### **Conclusies: wat kan de bedrijfstak betekenen voor HRM en werktevredenheid?**

In dit artikel hebben we twee vragen gesteld met betrekking tot de aard van de werkbeleving in het bakkersbedrijf en de verantwoordelijkheid van de bedrijfstak daar wat aan te doen. Om tot conclusies te komen hebben we de harde onderbouwing van enquêtegegevens gecombineerd met empirisch onderzoek en kleinschalige experimenten in de bedrijven. In het kader van dit onderzoek was de ambitie ook om te komen tot praktijkvoorbeelden van verandering in bedrijven.

Een interessante bevinding van ons onderzoek is dat de aangrijpingspunten voor verbetering van werkbeleving en in-/uitstroom in het bakkersbedrijf afwijken van wat sociale partners hadden verwacht en tot een andere aanpak uitnodigden dan een gebruikelijke cao-afspraken. Niet nachtarbeid of verbetering van toeslagen, maar aspecten van HRM-beleid als beter leidinggeven en versterking van het toekomstperspectief bij medewerkers bleken de beste aangrijpingspunten om de werktevredenheid van medewerkers van bakkersbedrijven te verbeteren en de in- en uitstroom beter te reguleren. Tegelijkertijd blijkt werkbeleving een negatief complement te kennen in uitval door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

Vervolgens zijn de sociale partners in de bedrijfstak aan de hand genomen om in hun discussies over in- en uitstroom en werkbeleving onderscheid te maken tussen winkel-, logistiek- en productiepersoneel. Tegelijk maakte deze differentiatie een algemene sectorale aanpak van werktevredenheid nog moeilijker dan die al was, doordat de specifieke problemen in kleine en grotere bedrijven verder werden benoemd. Hier-

door kwam ook scherper naar voren dat vakbonden vooral medewerkers van productie en logistiek in het grootbedrijf organiseren. Ten slotte bleken de competenties en de inzet van de bedrijven in de sector om hier zelf adequate oplossingen voor te vinden beperkt te zijn. Er bleek sprake van een kloof tussen de door ons aan de bedrijfstak aangereikte strategische agenda en de HRM-praktijk in de bedrijven.

Naar onze mening kan de kwaliteit van de arbeid in de bedrijfstak en het daaraan verbonden imago worden gezien als een collectief goed en daarmee als een verantwoordelijkheid van de sociale partners in de bedrijfstak. Gegeven het feit dat bedrijfstakinstanties in Nederland vanouds een regulerende rol spelen bij de loonvorming, pensioenregeling en vakopleidingen, ligt een belangrijke intermediaire rol van deze organisaties bij de arbeidsverhoudingen, kwaliteit van het werk en andere meer HRM-gedreven beleidsaspecten in hun sector voor de hand.

Dat blijkt voor de brancheorganisaties in de bakkersbedrijfstak echter niet eenvoudig te zijn. Zo werden interventies vanuit de sector tot op het niveau van de bedrijfsstrategie bemoeilijkt door mogelijke effecten op de concurrentieverhoudingen. Een voorbeeld van zo'n interventie was een grotere rol voor winkelpersoneel bij assortimentskeuze, bij reclames of betere logistieke planning. Verder bleken arbeidsverhoudingen, werksfeer, leidinggeven en leeftijdsbeleid competenties te vragen van de bedrijfstakinstanties, die hun traditionele werkgebied te buiten gaan.

Kijken we naar de twee hoofdthema's in dit artikel, dan concluderen we niettemin dat het bieden van toekomstperspectief aan medewerkers niet alleen als een monopolie van de bedrijven hoeft te worden gezien. Een zekere ambitie voor sociale partners kan hierbij wezenlijk ondersteunen of individuele bedrijven over een drempel helpen, bijvoorbeeld bij de distributie en verdere ontwikkeling van (management)instrumenten:

- De modelaanpak om winkelpersoneel meer te betrekken bij assortimentskeuze en productontwikkeling kan door brancheorganisaties meer bekendheid worden gegeven, in de toepassing begeleid worden en verder verbeterd worden. Ook kunnen ervaringen worden uitgewisseld.
- De plaatsing van de handreikingen en tools voor logistiek management in MKB-vakbladen kan door brancheorganisaties worden opgevolgd door logistiek als thema meer in de aandacht te plaatsen of ICT-pakketten van meer bekendheid en een beoordeling te voorzien.
- Over leeftijdsbeleid kan de ervaringsuitwisseling van HRM'ers uit bakkersbedrijven worden voortgezet ('één jaar verder'), uitgediept in expertmeetings en uitgebreid tot verder in de bedrijfstak en daarbuiten, want dit probleem raakt niet alleen bakkersbedrijven.

Ook het bewerkstelligen van een betere werksfeer en leiding kan worden beschouwd als een primaire verantwoordelijkheid van bedrijven, maar ook daarbij lijkt een belangrijke stimulerende rol voor de bedrijfstak weggelegd:

- Competenties waaraan managers moeten gaan voldoen, kunnen als functie-eisen worden verankerd in de cao en een plaats krijgen in het functiewaarderings- en beloningssysteem.
- Door een gerichte campagne en stevige financiële prikkels kan de bedrijfstak deelname van leidinggevenden aan opleiding/coaching/intervisie stimuleren, wat haar eerder met de vakopleidingen goed is gelukt.

Vooraf van kleine bedrijven mag niet worden verwacht dat deze uit zichzelf snel open zullen staan of inspelen op dit soort ontwikkelingen, zodat de bedrijfstak juist daar iets kan toevoegen. Bij deze bedrijven ligt het ontwikkelen van managementtools misschien minder voor de hand dan ontsluiting via voordrachten, vakbladen en websites. Het ligt voor de hand dat de NBOV als belangenvereniging van deze kleine bakkers of Beko als inkoopcombinatie van kleine bakkers hierin een voorrol kan nemen.

#### **Epiloog: de betekenis van de interventiestrategie voor andere sectoren**

De vraagstukken die in dit artikel zijn besproken zijn niet de exclusieve problemen van de bakkerssector of de voedingsindustrie. In de bakkerssector is wel de bereidheid manifest om de ontwikkeling van de kwaliteit van de arbeid, de werkbeleving en de onderlinge verhoudingen tussen werkgevers en werknemers in perspectief te zien. Tevens is duidelijk geworden hoe moeilijk het is dergelijke thema's in het georganiseerd overleg tussen werkgevers en werknemers te agenderen, te operationaliseren, in detail bespreekbaar te maken, en daarover vernieuwende afspraken te maken. Dat vereiste bij het georganiseerde overleg in de bakkerssector enige beraadslaging, een portie geduld en een gezond pragmatisme van de betrokken bestuurders, voordat zij voldoende wederzijds vertrouwen hadden zich te wagen aan het vertalen van de uitkomsten van het empirisch onderzoek in een gezamenlijk gedeelde interventiestrategie.

Opvallend is dat tegelijkertijd in andere sectoren met veel kleine bedrijven, zoals in de bouw, de drukkerijen, de horeca, de kleinmetaal en de garagebedrijven door de sociale partners ambitieuzere initiatieven op het terrein van werkbeleving zijn genomen, bijvoorbeeld in de vorm van loopbaangesprekken voor medewerkers, met aansluitend een advies voor om- en bijscholing en het aanbod van opleidingsfaciliteiten. De aard van de arbeidsverhoudingen in deze sectoren varieert uiteraard ook. De mobiliteit van het personeel in de bouwnijverheid met zijn

tijdelijke werkplaatsen en (onder)aannemingsconstructies verschilt met die van de seizoensarbeid en onregelmatige werktijden in de horeca, of de organisatorische aanpassingen als gevolg van de technologische revolutie die zich dagelijks volstrekt in de grafimedia, de kleinmetaal of de garagebedrijven.

Wat in al de genoemde sectoren overeenkomt, is dat partijen – zowel aan werkgevers- als aan werknemerszijde – zich intern beraden over hun strategische agenda. Zij denken individueel en collectief na over de toekomst van de collectieve arbeidsovereenkomst, de bestaande bedrijfstakeigen regelingen en de betekenis daarvan voor de bedrijven en werkenden in de bedrijfstak. Een dergelijke gezamenlijke reflectie over beleidsdoelstellingen en -uitkomsten vraagt tevens om een publiek debat over wat sociale actoren op dit terrein kunnen realiseren. De in de bakkerssector gekozen vorm van 'bestuur door participatie' maakte het voor de bestuurders en de betrokken werkgevers en werknemers in de bedrijven mogelijk zowel de doelstellingen als de middelen van de noodzakelijke aanpassingen gezamenlijk vast te stellen.<sup>20</sup> Deze werkwijze hield een fundamenteel andere benadering van de voorkomende problemen in dan de partijen van werkgevers en werknemers tot dan toe gewend waren. Het ging hier niet om het afspreken van generieke regelingen die worden voorgeschreven ('geboden' noch 'verboden'), maar om het bereiken van resultaten die waren gericht op het conditioneren van het lokale management in de bedrijven, om leiderschap en het toekomstperspectief van medewerkers op een andere wijze invulling te geven. De sociale partners in de bedrijfstak probeerden dus de condities te scheppen, stimulansen te bieden en prikkels te geven aan bedrijven, leidinggevend en medewerkers op de werkvloer die uiteindelijk zelf verantwoordelijk zijn voor de vormgeving van het strategisch personeelsbeleid.

Dit betekent ook, heel anders gezegd, dat er niet langer een monopolie voor de beleidsvorming is bij de gekozen bestuurders en onderhandelaars die een cao sluiten, regels voorschrijven en verschillende sectorale fondsen besturen. In de bedrijven bestaat zoveel diversiteit in de werknemerspopulatie en variëteit aan product-marktcombinaties, en daarmee zoveel verschil in voorkeuren en smaken van betrokken werknemers en werkgevers, dat de agenda van de toekomst van onderop gedragen moet worden. Dat brengt met zich mee ten eerste dat cao-partijen in toenemende mate een beroep zullen moeten doen op een systematische informatie-uitwisseling met hun achterban en een regelmatige evaluatie van de bereikte resultaten om tot een uitgebalanceerde interventiestrategie te komen. Ten tweede is het van belang om de innovatieve afspraken die in het overleg tot stand komen op een effectieve manier onder de aandacht van de netwerken van overige bedrijven en organisaties in de sectoren te verspreiden, zodat ook degenen die niet aan de experimenten hebben deelgenomen, ervan kunnen profiteren.

## Literatuur

- Arbeidsinspectie (1995), *Broodje stress, Arbeid in broodfabrieken* (eindverslag project 314, Regio Noordwest).
- Berkhout, E., M. Zijl & B. van Praag (1998), *Werkbeleving bij docenten*, Amsterdam: SEO.
- Diprete, T.A. e.a. (1997), 'Collectivist versus individualist mobility regimes', *American Journal of Sociology* vol. 103, p. 318-358.
- HBD (Hoofdbedrijfsschap detailhandel) (2004), *Brood- en banketzaken, branches in detail 2004*, Den Haag.
- Kloosterman, R., J. van der Leun & J. Rath (1997), 'Etnische economieën en informele productie in Nederland', in Kloosterman, R., J. van der Leun & J. Rath (red.), *Over grenzen, immigranten en informele economie* (IMES, voorstudie 10), Amsterdam.
- Kok, J. de (2003), *Human resource management in het midden- en kleinbedrijf* (diss. Rotterdam), Rotterdam.
- Legge, K. (1995), *Human resource management. Rhetorics and realities*, Basingstoke: MacMillan.
- Loo, F. van der (1999), *Seniorenmaatregelen in cao's, belemmeringen of bevorderingen*, RU Utrecht.
- Meer, M. van der (1998), *Vaklieden en werkzekerheid*, Amsterdam: Thela Thesis.
- Meer, M., J. Visser, T. Wilthagen, P.F. van der Heijden (2003), *Weg van het overleg: Twintig jaar na Wassenaar naar nieuwe verhoudingen in de Nederlandse overlegconomie*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Miltenburg, J., M. van Leeuwen, M. van der Meer, M. Rijken, m.m.v. H. Budil-Nadvorníková, D. de Graaf, J.A. Kortweg, en M. Reijntjes, (2004), *Aantrekkelijkheid van het werken in het Bakkersbedrijf, Tussenrapport aan het Georganiseerd Overleg van Werkgevers- en Werknemersorganisaties in het Bakkersbedrijftussenrapportage*, Amsterdam/ Utrecht.
- Miltenburg, J., M. van der Meer, M. Reijntjes, M. Rijken, (2005), *Aantrekkelijkheid van het werken in het bakkersbedrijf. Eindrapport werkbelevingsonderzoek bakkersbedrijf 2004-2005*. Utrecht.
- Miltenburg, J. & M. Reijntjes (2005a), 'Derdekanaalklant aantrekkelijk?', *Bakkerswereld* 27 oktober 2005.
- Miltenburg, J. & M. Reijntjes (2005b), 'Aansturing van chauffeurs' *Bakkerswereld* 3 november 2005.
- Miltenburg, J. & M. Reijntjes (2005c), 'Geautomatiseerde rittenplanning', *Bakkerswereld* 10 november 2005.
- NBC (Nederlands Bakkerscentrum) (2002), *Kwaliteitsonderzoek bakkerijopleiding*, Wageningen.
- NBC (Nederlands Bakkerscentrum) (2003), *Inzetten op onderscheid* (structuurrapport bakkersbedrijf 2002-2003), Wageningen.
- Quispel, Y.M. (2000), *Leeftijdsgrenzen op de arbeidsmarkt*, Utrecht: Landelijk Bureau Leeftijdsdiscriminatie.

- Sabel, Ch. (1994), 'Learning by monitoring: the institutions of economic development', in: N. Smelser en R. Swedberg (red.), *Handbook of economic sociology*, p. 137-165.
- Storey, J. (1992), *Developments in the management of human resources*, Oxford: Blackwell.
- Thijssen, G.G.L. (1996), *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*, Deventer: Kluwer.
- Visser, J. en M. van der Meer (2007), 'Mobiliteit, interne arbeidsmarkten en arbeidsverhoudingen – naar een nieuwe dynamiek', in: D. Scheele, J.J.M. Theeuwes en G.J.M. de Vries (red.), *Arbeidsflexibiliteit en ontslagrecht*, Amsterdam: Amsterdam University Press, p. 17-64.
- Vlek R.R.J., A.M. Jacobi & E. van Veen (2001), *Werken in de bakkerijbranche, een onderzoek naar werkbeleving* (rapport nr. 250), Amsterdam: GAK Nederland.
- Waarden, B.F. van (1989), *Organisatiemacht en belangenverenigingen. De ondernemingsorganisaties in de bouwrijverheid als voorbeeld*, Amersfoort/Leuven: Acco.

## Noten

- 1 Zie Sabel, 1994 voor de wetenschappelijke onderbouwing van deze experimentele aanpak.
- 2 De termen 'adaptief bestuur' (sturen op resultaat) en 'reflexief bestuur' (sturen door participatie) zijn ontleend aan Van der Meer e.a., 2003.
- 3 Voor de bedrijfstakgegevens verwijzen we naar het NBC-structuurrapport 2002/2003, dat we tijdens het onderzoek gebruikt hebben.
- 4 NBC, 2003.
- 5 Hierover bestaat weinig gedocumenteerde literatuur, we hebben gebruik gemaakt van Kloosterman, Van der Leun en Rath (1997, p. 74-80) en hebben enkele van de daar genoemde bronnen geverifieerd.
- 6 Vergelijk met De Kok (2003), die in een internationaal vergelijkende studie stelt dat HRM in het MKB weinig tot geen invloed heeft op de bedrijfsgrootte, maar wel op de overlevingskans.
- 7 NBC, 2002.
- 8 Zie voor een internationale vergelijking (Diprete e.a., 1997; Visser en Van der Meer, 2007).
- 9 Vlek, Jacobi en Van Veen, 2001.
- 10 Deze paragraaf bouwt verder op onze tussenrapportage (Miltenburg e.a., 2004), het theoretische inzicht is ontleend aan Berkhout, Zijl en Van Praag, 1998.
- 11 Miltenburg e.a., 2004.
- 12 Er is een uitvoerig theoretisch debat over het onderscheid tussen harde en zachte aspecten van HRM, verbonden aan de proposities zoals geformuleerd door de Michigan School respectievelijk Harvard School, zie Storey (1992) en Legge (1995) voor een vroege bespreking van de overeenkomsten en verschillen.
- 13 Voor de theoretische onderbouwing zie ook Van Waarden (1989) en Van der Meer (1998).



- 14 Ter controle hebben we daarnaast arbeidsmarktgegevens verzameld bij bedrijfstakorganisaties als BEON, NBC en LEI over de periode 1999 tot en met 2003.
- 15 Onderzoek onder werknemers in de horeca en catering, 2003.
- 16 Zie Miltenburg e.a., 2004.
- 17 Vergelijk met de studie van het Nederlands Bakkerscentrum (2002).
- 18 Zie Miltenburg & Reijntjes, 2005a-c.
- 19 Zie bijvoorbeeld Quispel, 2000; Thijssen, 1996; Van der Loo, 1999.
- 20 In Van der Meer e.a. 2003, hoofdstuk 5, worden deze overwegingen verder uitgewerkt.