

# **PROPOSITIE 6**

## **VAN BAKHUUS DE COEVERING**

19 juni 2024



## **INHOUD**

INHOUD	3
INLEIDING	5
I. Extra vacatures	7
II. Liberalisering van het beleid	9
III. Waardering van de gewerkte tijden	11
IV. Vaststellen van de rechten van de werknemers	13
V. Meeveranderen van consumptielimiet met prijsstijgingen	15
Conclusie	17



## INLEIDING

Sinds de overname van Bakhuus de Coevering (voormalig: Restaria de Coevering) in juli 2023 zijn er veel dingen veranderd. De centralisatie van de leiding is een voortdurend proces dat plaatsvindt en nu nog steeds bezig is. Hiermee werd duidelijk welke partijen de zeggenschap hadden. Dit heeft positieve uitkomsten gehad, zoals duidelijkheid van wat een werknemer moet verwachten van de leiding, de verhoogde daadkracht van beslissingen, en de formulering van een universele set van grondregels die nageleefd moeten worden. Dit alles heeft geleid tot een verhoging van de effectiviteit van het werk en zorgde voor efficiëntere werkwijzen.

Echter heeft de centralisatie ook een aantal kanttekeningen gehad. Voorbeeld hiervan is de gevoelde verhoging van de werkdruk onder werknemers. Omdat er centralisatie plaatsvond, heeft de leiding meer zeggenschap en toezicht tijdens het werk. Door deze toezicht ontstond de eis vanuit de leiding om iedere werknemer verantwoordelijker te laten werken, wat betekent dat naast het uitvoeren van het werk de werknemers ook nog eens verantwoordelijkheid moeten tonen richting de zaak. Hierdoor is de geconstateerde werkdruk toegenomen.

Een toegenomen werkdruk is een kanttekening omdat dit een negatieve invloed heeft op de werknemers. De werkplezier wordt verlaagd doordat werknemers de toegenomen druk het niet gewend zijn. Daarnaast is het een algemene feit dat een hogere werkdruk meer stress veroorzaakt, waardoor het kan leiden tot een burn-out van het werk.

Het laatste wat Bakhuus de Coevering wil is de exodus van werknemers door gevolgen van hoge werkdruk, burn-out of welke redenen dan ook (met de staking van het werk als gevolg) en deze moeten voorkomen worden. In het begin van de overname zijn veel oude werknemers weggegaan (wat een veelvoorkomend fenomeen is bij het overnemen van welke zaak dan ook), maar die zijn vervangen door de familie van de overnemers zelf (familie van 5). Ook werden er nieuwe werknemers geïntroduceerd die, doordat ze nooit de oude werkwijzen hadden meegemaakt, meteen ingeleerd konden worden met de nieuwe werkwijzen. Feitelijk zijn alle werknemers die ontslag hebben genomen de werknemers die onze werkwijzen afkeurden en dus meer een obstakel zijn geweest als ze waren gebleven. Degenen die zijn gebleven waren toleranter ingericht tegenover de overnemers en hun werkwijze, waardoor zij zijn gebleven. In de afgelopen jaar werd maar één iemand ontslagen, namen twee mensen ontslag en werden meerdere mensen aangenomen.

Op eerste gezicht lijkt het dan wel dat Bakhuus de Coevering geen problemen met personeel heeft. Niets is echter minder waar. Er wordt geconstateerd dat bij meldingen van afwezigheden (e.g. door ziekte) er meteen een tekort zou ontstaan omdat iedere dag zo werd ingericht om het minimale te zijn van wat nodig is. Om dit probleem tegen te gaan werd propositie 3 geschreven en aangenomen in maart 2024. Toch moeten meer mensen aangenomen worden om uiteindelijk te leiden tot een daling van de gestegen werkdruk en de daaraan gelinkte werkplezier die op dit moment worden ervaren.

Om deze verlaging van het werkplezier te voorkomen komt het management met een adviespropositie, vandaar propositie 6. Deze propositie bevat manieren waardoor de werkdruk verlaagd kan worden, met mogelijke uitkomsten uitgedrukt. Ook de economische gevolgen worden gegeven.



## I. EXTRA VACATURES

Tot op dit moment (juni 2024) was de leiding terughoudend over het aannemen van nieuwe mensen. Er staan geen vacatures open omdat de leiding de nood daarvan niet inziet. Iedere dag zijn er immers werknemers genoeg en financieel gezien draait Bakhuus de Coevering erg goed.

De leiding realiseerde pas dat zulke vacatures wél nodig zijn omdat er werd gemeld dat er tijdens de zomervakantie erg veel afwezigheden zijn. Zonder deze werknemers wordt het moeilijk om fatsoenlijk en met genoeg mensen te werken. Op het moment van het schrijven van deze propositie zijn er gedurende de maand juli 4 afwezigheden door vakanties. Dit gaan er meer worden. In augustus zijn er 5 afwezigheden gemeld (inclusief Johan en Davy die op vakantie gaan). Weekenden zijn moeilijk werkbaar zonder deze krachten.

Een tweede factor is het rijp worden van de tijd. Johan, onderdeel van het management, werkt op dit moment 5/6 dagen per week en draait veel uren. Dit is alleen mogelijk doordat hij een tussenjaar heeft genomen en veel tijd heeft. Na augustus 2024 eindigt het tussenjaar en zal hij flink minder tijd hebben. Daarom werden projecten gestart om andere werknemers in te leren bij de bakwand, de positie waar Johan werkt. Onder andere Nigel werkt een dag in de week extra om de werkwijzen van de bakplaats te leren. Ook Maud B werd benaderd om deze te leren zodra ze tijd heeft. En op maandagen staat Mara op de bakwand onder toezicht van Johan.

Een ander niet geheel onbelangrijke factor is het feit dat niemand voor altijd blijft werken. Werknemers zullen klaar zijn met school en zullen daarna doorstuderen, op stage gaan, ander werk zoeken etc. Werken bij Bakhuus de Coevering is voor de meesten een stap om zichzelf te ontwikkelen en om zichzelf voor te bereiden voor het leven na school. Zonder voortdurende vacatures zullen deze werkkrachten niet vervangen worden nadat zij Bakhuus de Coevering verlaten.

Het plaatsen van vacatures is ook belangrijk om de werkdruk te verlagen. Als er op een vrijdag/zaterdag/zondag 8 mensen staan ingepland is dat het minimum is om in het weekend te kunnen werken. Alle posities zijn immers gevuld. Echter moet worden benadrukt dat dit het minimum is. Als het erg druk wordt op die dag (en dat gebeurt vaak) dan kunnen die 8 werknemers de drukte moeilijk aan. 9 mensen geeft meer ruimte, en in extreem drukke gevallen zijn er 10 nodig om optimaal te kunnen werken. Als er sprake is van een tekort (dus 8 mensen op een weekenddag omdat het weleens druk kan worden) dan heeft iedere werknemer een toegenomen werkdruk, omdat zij misschien sneller moeten werken of zelfs meerdere posities moet vervullen. Met genoeg mensen is er veel minder sprake van een hoge werkdruk en zelfs als die er is, zou die onvermijdelijk zijn geweest. Een vermijdelijke tekortendag moet dus worden vermeden, en dit kan door meer mensen aan te nemen.

Echter is dit niet zonder economische gevolgen. Het inzetten van extra personeel betekent het uitbetalen van meer loon. De mentaliteit van de leiding een jaar geleden was dat een minimale aantal werknemers op een dag (wat een dag minimaal nodig heeft) betekent minder loonlasten, terwijl het werk tóch gedaan kan worden. Deze mentaliteit zorgde voor een aantal problemen en heeft geleid tot een paar *rode dagen*, oftewel weekenddagen met een flink tekort. Een afweging moet daarom worden gemaakt. Meer loon uitbetalen betekent minder werkdruk, meer werkplezier (je werkt immers niet alleen, maar met het hele team), minder kans op burn-outs en minder kans op personeelstekorten in de toekomst. De keuze lijkt vrij simpel in dit geval. De keuze wordt nog meer gerechtvaardigd door de economische successen het afgelopen jaar. De omzet is flink gestegen vergeleken met vorig jaar, wat betekent dat er meer geld overblijft om de lonen uit te betalen.

Daarom wordt er geadviseerd om vacatures te plaatsen en meer mensen op één dag in te zetten.





## II. LIBERALISERING VAN HET BELEID

Sinds de eerste sessie ten einde kwam (juli 2023 tot en met februari 2024) werd meteen gekenmerkt dat het beleid veel centraler is geworden. Dit was het doel van de tweede sessie: alle werknemers laten werken volgens het ideale beeld. Dit werd geprobeerd door bonussen, fooi, complimenten en reflectiemomenten. Sinds april 2024 werden bonussen maandelijks uitgedeeld van de werknemersfonds (geld ingestopt door Johan, Ling en Jan) aan werknemer die de grondregels goed hebben nageleefd. In mei 2024 kwam naar voren dat dit heeft gezorgd voor een toegenomen werkdruk, meer negativiteit op het werk en een afname van het werkplezier. Werknemers voelden zich constant bekeken en door de aanwezigheid van het bonusmodel voelden zij zich genoodzaakt plezier op te geven voor meer bonus.

Hoewel het beleid dus heeft gewerkt om werknemers meer volgens het centrale beeld te laten werken, heeft dit dus duidelijk een aantal kanttekeningen gehad. Iedere poging van de werknemers om een beetje plezier met elkaar te beleven (door te kletsen of te grappen bijvoorbeeld) werd hardnekkig afgestraft en genoteerd in het logboek dat wordt gebruikt om te bepalen hoeveel bonus eenieder ontvangt. Door de toegenomen toezicht op het werk wordt ook meteen genoteerd in het logboek wanneer iemand eventjes weg is van het werk om bijvoorbeeld eventjes tot rust te komen na een drukke spits.

De officiële werkwijze om de bonussen te verdelen luidt: het bekijken van de mate van de werknemers waarin de grondregels nageleefd worden. Dit kan dus 100% nageleefd worden, of 60% nageleefd worden. Volgens deze werkwijze hoort de persoon die de grondregels 100% naleeft meer bonus te krijgen dan de persoon die 60% van de grondregels naleeft. Echter wordt dit niet zo ervaren. Vaak is het persoonlijke beeld van de leiding dominant in het bepalen van de bonussen, en niet hoe de grondregels nageleefd worden.

Door het liberaliseren van dit beleid zullen de hierboven genoemde problemen aangepakt worden. Dit kan door middel van:

### A) Minder ingrijpen tijdens een niet ernstige overtreding van een grondregel.

Code 9 van de Grondregel benoemt dat het niksen niet is toegestaan en dat er altijd iets te doen is. Dit is erg streng geformuleerd en zorgt daarnaast voor veel interpretatiemogelijkheden. De vraag kan worden gesteld wat het niksen precies inhoudt. Als een werknemer dus eventjes niks doet en om zich heen kijkt om te zoeken wat die wel kan doen, hoort er niet ingegrepen te worden door de leiding. Het wel ingrijpen zorgt ervoor dat de werknemer zich gestraft voelt terwijl die goede bedoelingen had. Of wanneer een aantal werknemers samen kletst terwijl ze wel productief zijn (door taken af te ronden waarmee ze bezig waren) hoort niet zo hardnekkig afgestraft te worden. Het bijhouden hiervan in het logboek hoort ook minder streng te zijn.

### B) Meer ruimte voor discussie tussen de leiding en de werknemer.

Wanneer een leidinggevende een werknemer een opdracht geeft, hoort die die opdracht uit te voeren. Dit betekent niet dat de werknemer geen ruimte heeft om vragen te stellen daarbij. Wel

hoort de opdracht uitgevoerd te worden in naleving van grondregel code 5. De bedoeling van deze maatregel is zodat de werknemer meer vrijheid voelt in hun eigen werk. Ze mogen beslissingen van de leiding bevragen zonder er consequenties daaraan verbonden zijn.

### **C) Decentralisering van de top.**

Het proces van centralisatie van de top binnen de leiding het afgelopen jaar heeft geleid tot de problemen die hierboven werden genoemd. Een volledige decentralisatie is geen optie omdat er altijd wel een functionele leiding nodig is. Echter is een proces van decentralisatie tot een bepaald punt wel mogelijk. Het eindpunt wordt bereikt wanneer de macht niet volledig centraal staat bij de top, maar de macht deels verdeeld is over de leiding en de werknemers. De top heeft dan wel het vetorecht en het recht om initiatieven te starten, maar deze beslissingen mogen in twijfel getrokken worden door de andere takken van de leiding én de werknemers. Het stemproces kan worden uitgeroepen door iedere tak van de leiding om ook de standpunten van de werknemers in achtving te nemen.

Door het decentraliseren van de top zullen werknemers zich minder machteloos voelen tegenover de machtige top. Een directie die voor de werknemers opkomt zal meer gehoord worden door de top om ervoor te zorgen dat de top zo tot een gematigde beslissing komt met zicht voor iedereen in Bakhuus de Coevering.

Deze drie punten zullen nooit alle problemen oplossen die er momenteel zijn. Maar een liberalisering van het huidige beleid zal een goede start zijn en zal een verdere daling van het werkplezier voorkomen, of beter zelfs terugdraaien.

### III. WAARDERING VAN DE GEWERKTE TIJDEN

Voor de overname op 1 juli 2023 en nog voordat het bekend was dat Restaria de Coevering overgenomen zou worden werden er strenge regels gehanteerd om ervoor te zorgen dat iedereen ruim op tijd was en blijft totdat de respectievelijke taken zijn afgerond. De voormalige leiding had gezegd tegen de huidige leiding dat het cruciaal is dat iedereen ruim op tijd komt en niet op het laatste moment. Na de overname van 1 juli 2023 leek er een vlugge decentralisatie en liberalisering plaats te vinden doordat de oude gevestigde macht vertrok en werd vervangen door een nieuwe leiding. De werknemers voelden dat zij de oppermacht hadden om meer te handelen zoals zij het hebben gewild.

Tijdens de eerste sessie werd dit proces van vlugge liberalisering teruggedraaid omdat de huidige leiding minder afhankelijk werd van de werknemers. Op dat moment arriveerden de werknemers nog steeds op het laatste moment, tot de ergernis van de leiding. Om dit te voorkomen werd als richtlijn bedacht iedereen minimaal 10 minuten van tevoren te laten komen zodat zij ruim op tijd kunnen beginnen met werken. Dit werd niet als grondregel geformuleerd omdat dit in tegenstrijd is met de wet. Met succes kwamen de werknemers eerder in de hoop meer bonus of opslag te krijgen. Sommigen kwamen een kwartier eerder.

Nog steeds is een deel in het grijze gebied van de wet. Er wordt van iedereen verwacht dat zij ruim op tijd komen en wanneer zij dat niet doen werd het genoteerd in het logboek om minder bonus uit te geven. De tijd dat zij hier zijn voordat ze hoorden te beginnen wordt niet uitbetaald en dat zit in het grijze gebied. Hoewel zij niet verplicht zijn eerder te komen (eerder komen is dus theoretisch vrijwillig) worden ze onder druk gezet dit wel te doen. Dit stukje is dus niet in tegenstrijd met de wet. Dit zorgt wel voor een werkdruk die zij ervaren zelfs voor het werk begint: om ruim op tijd te komen terwijl ze daarvoor niet betaald worden.

Het respecteren van de gewerkte tijden elimineert deze druk. Als van de werknemers gevraagd wordt 5 minuten eerder te beginnen met werken, horen deze 5 minuten ook uitbetaald te krijgen. Als iemand werkt van 16:55 tot 20:25 werd voorheen 3 uur en een kwartier genoteerd (de eindtijden werden naar beneden afgerond met ieder kwartier terwijl de begintijd voor de meeste werknemers 17:00 was), en met deze maatregel horen er 3 en een half uur uitbetaald te worden.

Een radicalere maatregel is om de intervallen te verlagen van een kwartier naar tien minuten, dat werknemers betaald krijgen voor iedere gewerkte tien minuten in plaats van het huidige kwartier. Het enige probleem hiermee is de notering van de tijd. Nu worden tijden als percentage van 1 genoteerd (3 uur en een kwartier wordt genoteerd als 3,25; 4 en een half uur werd genoteerd als 4,5). Met deze radicale verandering worden tijden genoteerd met getallen als 1/6 (wat uitkomt op 0,166...). Het werken met breuken zou makkelijker zijn, maar wel moeilijker voor werknemers die meer moeite hebben met rekenen.

Daarom is het hanteren van de eerste maatregel realistisch op dit moment. Er wordt dan verwacht dat de werknemers eerder op tijd komen om meer uitbetaald te krijgen. Er moet wel een grens zijn zodat werknemers niet té vroeg komen, dus de genoteerde roostertijden van 16:55 gelden als zij daadwerkelijk om 16:55 komen terwijl 17:00 verplicht is.



## **IV. VASTSTELLEN VAN DE RECHTEN VAN DE WERKNEMERS**

Er zijn onvoldoende gegarandeerde rechten van werknemers van Bakhuus de Coevering. Naast de wettelijke rechten die aan werknemers verleend zijn, moeten additionele rechten bestaan om het werken bij Bakhuus de Coevering aantrekkelijker te maken.

### **A) Het recht op fooi**

Als restaurant zijn er weleens klanten die fooi geven. Dit kan onder de euro zitten om naar boven af te ronden, of soms zelfs een paar euro's om naar een vijftal of tiental te komen. Bakhuus de Coevering is daar dankbaar voor, en de klanten hebben vaak als bedoeling dat de fooi verdeeld hoort te worden over het hele team om tevredenheid te tonen over de service die wij als Bakhuus de Coevering hebben geleverd. Omdat Bakhuus de Coevering als team werkt, is iedereen onderdeel van de ervaring die klanten hebben beleefd.

Daarom hoort iedere werknemer die werkt bij Bakhuus de Coevering een deel van de totale fooi te ontvangen. Of je nou in de keuken, bij de kassa of in de bediening werkt. Deze taak zit bij het management om de verdeling zo ideaal mogelijk te maken. Iedere periode wordt deze fooi verdeeld onder de werknemers.

### **B) Het recht op consumptie**

Wanneer iemand bij Bakhuus de Coevering werkt, werken ze vaak een paar uur achter elkaar. Dit kan leiden tot vermoeidheid, dorst en honger. Daarom moet gegarandeerd worden dat medewerkers het recht hebben op consumptie. Er mogen wel regels bestaan voor wanneer en wat, maar die moeten niet te strikt zijn. Water mag bijvoorbeeld altijd gedronken kunnen worden terwijl voor iedere shift een werknemer wel wat mag eten tot een bepaalde waarde.

Een toevoeging hierop is het recht op consumptie tijdens een langere shift. De standaardshift is van 17:00 tot 20:30 en na deze shift hebben werknemers het recht op eten tot een bepaalde waarde. Afwijkingen hiervan waardoor werknemers aanzienlijk langer werken dan 3 en een half uur moet betekenen dat het recht op eten wordt vergroot. Als iemand tot sluit werkt (vaak na 21:00) dan heeft die het recht op eten nog voor de shift van die persoon eindigt, bijvoorbeeld om 20:00. Als iemand vanaf een tijdstip in de opstart werkt (ergens van 10:30 tot 15:00), dan heeft die het recht op een pauze voordat die begint met de standaardshift, bijvoorbeeld van 16:00 tot 16:15/16:30. Tijdens deze pauze mag ook gegeten worden tot een bepaalde waarde.

### **C) Het recht op een gelijke behandeling**

In naleving met artikel 1 van de grondwet van Nederland hoort iedere werknemer gelijk behandeld te worden. Op het werk worden aangenomen en werkende werknemers (zonder een functie in de leiding) gelijk behandeld ongeacht hun godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, handicap, seksuele gerichtheid.

Een leidinggevende mag qua behandeling een al aangenomen werknemer dus niet discrimineren op deze gronden en op welke grond dan ook. Doordat iedereen zonder een functie in de leiding gelijk moet worden behandeld, gelden de regels voor alle werknemers zonder onderscheid.



## V. MEEVERANDEREN VAN CONSUMPTIELIMIET MET PRIJSSTIJGINGEN

De prijzen gaan stijgen in de zomer van 2024. Voor Bakhuus de Coevering zal dit voor het eerst zijn sinds september 2022, dus in bijna twee jaar pas een prijsverandering. Zelfs de oude eigenaar Jack had dit trage proces bekritiseerd. Doordat de prijzen relatief laag zijn gebleven is de winstmarge gedaald en is er een grote potentiële omzet mislopen.

Daarom heeft de huidige top de nieuwe prijzen al bedacht en gaat die hanteren in de komende periode. Op het moment van het schrijven van Propositie 6 is de consumptielimiet voor eten €6, wat ongeveer hetzelfde is met dat van veel andere winkels. De prijsstijging zal boven de 10% zijn als gemiddelde voor alle producten.

Na gesprekken gevoerd te hebben is de top van plan de limiet naar maximaal €6,50 te brengen. Dit betekent dat werknemers er relatief op achteruitgaan van wat ze mogen eten. Om via een omweg de werkplezier niet te laten beïnvloeden, zou het ideaal zijn als de consumptielimiet evenredig meestijgt met de prijzen van Bakhuus de Coevering. €7,00 zou teveel gevraagd zijn als de prijzen niet zo hard zijn gestegen, dus iets realistischer is een bedrag daar tussenin. Hiermee verlies je wel het mooie ronde getal en heb je te maken met getallen als €6,60 of €6,75.

Dit stukje in Propositie 6 moet verder worden uitgewerkt en wordt misschien een eigen propositie wanneer er voldoende gegevens verzameld zijn. Zo zal een toekomstige propositie de exacte consumptielimiet bepalen.

Hoe zo'n uitwerking zou gaan:

*((Totale omzet van een aantal bestellingen samengevoegd - totale omzet van dat zelfde aantal bestellingen samengevoegd volgens de oude prijzen) / totale omzet van dat zelfde aantal bestellingen samengevoegd volgens de oude prijzen + 1) \* €6,00.*

In het simpele wiskunde wordt het eerste deel van deze formule gezien als (nieuw-oud)/oud. De uitkomst hiervan is de verandering als deel van 1. Dit getal ligt tussen de 0 en 1, en alles daartussen kan vermenigvuldigd worden met 100 om tot een percentage te komen. Voorbeeld:  $(€550 - €400) / €400 = 0,375$ .  $0,375$  maal 100 is 37,5, en dit is dus 37,5% verandering.

Maar in de formule wordt geen vermenigvuldiging met 100 gedaan omdat dit wiskundig gezien niet klopt. Vermenigvuldigen met het originele getal 0,375 betekent dat je 37,5% pakt van een getal. Als je 37,5 neemt en dit vermenigvuldigt met een getal krijg je 3750% van het getal, wat niet wenselijk is.

De  $+ 1$  in de formule duidt aan: percentage plus 100%. In dit geval:  $0,375 + 1 = 1,375$ , wat betekent 137,5%. Doe dit getal (1,375) keer €6,00 omdat dit de oude consumptielimiet is, en dan krijg je €8,25, wat de nieuwe consumptielimiet wordt als dit evenredig meestijgt met de prijzenverhoging.





## CONCLUSIE

Er zijn vijf onderwerpen geformuleerd in deze propositie die samen kunnen leiden tot een daling van de ervaren werkdruk op dit moment. Van radicalere veranderingen zoals het liberaliseren van het beleid tot subtielere maatregelen zoals het meeveranderen van de consumptielimiet met de prijsstijging. Van maatregelen die meer geld gaan kosten zoals extra vacatures tot enkel handelingsveranderingen zoals het vaststellen van de rechten van werknemers.

Met vergelijkende data van het jaar voor de overname en het eerste jaar na de overname wordt afgeleid dat de omzet daadwerkelijk is gestegen en redelijk veel met een paar procent. Meer omzet heeft een causale verband met meer klanditie en dus drukkere dagen. Daarom zijn extra vacatures nodig om ervoor te zorgen dat er genoeg werknemers zijn om de drukte aan te kunnen en met de extra omzet kunnen de extra lonen wel eenvoudig betaald worden.

Met een langzame decentralisatie van de top worden een aantal beslissingen teruggedraaid om het niveau van werkplezier te verhogen. Minder machteloosheid onder werknemers en meer het gevoel samen te werken met anderen zullen hierbij helpen.

Verdere veranderingen zoals het correct uitbetalen van werknemers en het vaststellen van de rechten van werknemers zullen de vertrouwen van de werknemers in de leiding worden vergroot, of als dat niet lukt behouden.

Al deze maatregelen zullen niet 100% realistisch en haalbaar zijn, maar zullen een richtlijn vormen voor waar Bakhuus de Coevering en de leiding daarvan naartoe moet om ervoor te zorgen dat de werknemers, de leiding én de klanten het beste ervaren van Bakhuus de Coevering.

Ondertekening(en):