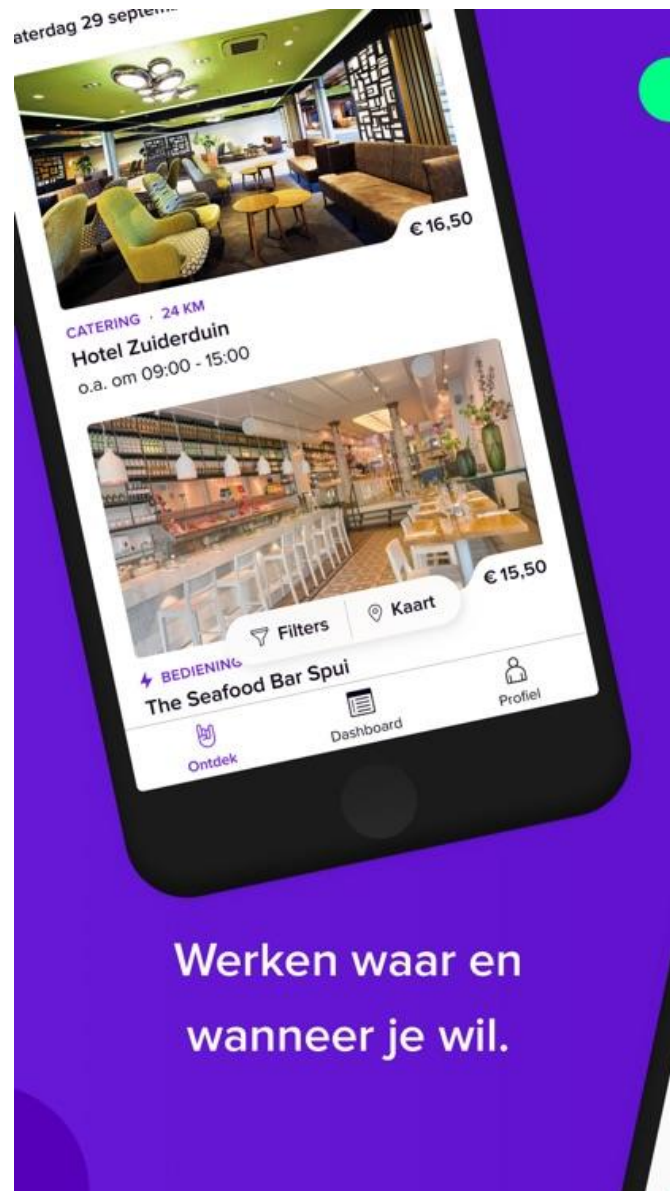


DE PLATFORMECONOMIE OP DE ARBEIDSMARKT



Werken waar en
wanneer je wil.

Daisy van 't Wout
Hippische Bedrijfskunde
2020
Maasbommel
Herman van der Werf

Naam student:	Daisy van 't Wout
Adresgegevens:	Berghuizen 36 6627 KB Maasbommel
Studentnummer:	3023822
Klas:	4BP
Hogeschool:	Aeres Hogeschool Dronten
Opleiding:	Hippische bedrijfskunde Bedrijfskunde en Agribusiness
Adresgegevens:	De Drieslag 4 8251 JZ Dronten
Afstudeerdocent:	Dhr. H. van der Werf

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Voorwoord

De avond beginnen met een lekkere maaltijd die wordt bezorgd door Deliveroo, naar de stad door middel van een Uber en in de stad een drankje ontvangen via een Temper. De platformeconomie groeit in Europa, terwijl er in de horecasector juist sprake is van een tekort aan personeel.

Dit is het afstudeerwerkstuk van Daisy van 't Wout. Het afstudeerwerkstuk gaat over het personeelstekort in de horecasector in vergelijking tot de opkomende platformeconomie, in het bijzonder het platform Temper. Dit afstudeerwerkstuk is geschreven in het kader van mijn afstuderen, nadat ik vier jaar de opleiding Hippijsche Bedrijfskunde heb gevolgd aan de Aeres Hogeschool Dronten.

Gedurende het (voor)onderzoek is COVID-19 actief in Nederland. Dit heeft ervoor gezorgd dat het geheel in een ander perspectief is gezet.

Ik wil graag dhr. Herman van der Werf bedanken voor de begeleiding gedurende het schrijven van de scriptie. Ook wil ik graag de docenten en medestudenten uit de afstudeerkring bedanken.

Daisy van 't Wout

Juni, 2020

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	6
Summary	7
1.0 Inleiding.....	8
1.1 Personeelstekort in Nederland en in de horecasector	8
1.2 Horeca	9
1.2.1 Werven van personeel	10
1.2.2 Cafetaria's	10
1.3 Arbeidsovereenkomst versus overeenkomst van opdracht.....	10
1.3.1 Flexibele arbeidsovereenkomst	12
1.4 Platformeconomie	12
1.4.1 Kluseconomie.....	13
1.5 Temper	13
1.5.1 Wensen en behoeften van Tempers	14
1.6 Afbakening.....	15
1.7 Doelstellingen.....	16
2.0 Aanpak	17
3.0 Resultaten	20
3.1 Algemene informatie	20
3.2 Resultaat deelvraag 1.....	22
3.3 Resultaat deelvraag 2.....	24
3.4 Resultaat deelvraag 3.....	26
4.0 Discussie.....	27
4.1 Doelstelling	27
4.2 Samenvatting resultaten	27
4.3 Onderzoeksmethode	29
4.3.1 Wat kan de doelgroep er mee	29
4.3.2 Uitbreiden van het onderzoek.....	30
4.3.3 De vragenlijst	30
4.4 Resultaten versus literatuur	30
5.0 Conclusie & aanbeveling.....	32
5.1 Aanbeveling.....	34
Bibliografie.....	37
Bijlage 1: Enquête vragen	40
Bijlage 2: Interview ondernemer A	44

Bijlage 3: Interview ondernemer B	50
Bijlage 4: Interview ondernemer C	55
Bijlage 5: Resultaten enquête	61
Bijlage 6: Lijst met afkortingen.....	76
Checklist schriftelijk rapporteren	77

Samenvatting

Dit onderzoek gaat over het te kort aan vast personeel in de horecasector. De aanleiding voor dit onderzoek is, het gestegen percentage dat het te kort aan vast personeel weergeeft in de horecasector, hierbij gaat het om 35% van de horeca bedrijven. Aan de andere kant groeit de platformeconomie, ook in de horeca. Hierbij gaat het om het platform Temper dat 50.000 freelancers werkzaam heeft in de horecasector. **Echter, blijkt uit onderzoek dat horeca ondernemers liever het personeel zelf in dienst hebben in plaats van dat de ondernemers ZZP'ers moeten inhuren. Nu is de vraag of de horecaondernemers de Tempers kunnen aantrekken, om voor de ondernemer te komen werken, door te bieden wat het platform Temper biedt.** Hierbij wordt er gekeken naar de wensen en **behoeften** van de Tempers. De Tempers mogen altijd zelf kiezen wanneer, waar en voor welk tarief zij werken. Een Temper ontvangt gemiddeld 17 euro per uur.

De eisen en **behoeften** die Tempers hebben zijn:

- Hogere verdiensten
- Flexibiliteit, vrijheid en onafhankelijkheid
- De manier waarop zij feedback krijgen

Daarom luidt de hoofdvraag van dit onderzoek als volgt:

In hoeverre kunnen cafetaria ondernemers in Amsterdam en Utrecht bieden wat Temper biedt qua werkwijze en arbeidsvoorwaarden?

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is onderzoek gedaan aan de hand van een vragenlijst, hiervan zijn er drie ondersteund middels een semigestructureerd interview.

Uit de resultaten blijkt dat de ondernemers bereid zijn een bedrag tussen € 7,01 en € 8 euro betalen. De ondernemers bieden vrijheid en flexibiliteit doordat de werknemers mogen aangeven wanneer er wel of niet gewerkt kan worden, ook mag er altijd onderling geruild worden. Daarnaast hanteren de ondernemers een annuleringsbeleid van 1 week.

Als **laatste** geven de ondernemers feedback middels functioneringsgesprekken, **maar ook middels:** dagelijkse besprekingen, wekelijkse vergadering en het direct aanspreken van de werknemer.

De conclusie is dat de ondernemers niet volledig bieden wat Temper biedt. In eerste instantie lijken de ondernemers een lager uurloon te bieden. Dit is niet het geval, het verschil komt doordat de ondernemers het uurloon niet direct met andere vergoedingen betalen. Daarom is het advies om een all-in salaris te bieden. Verder bieden de ondernemers niet alle vrijheid en flexibiliteit dat Temper biedt. Dit zou veranderd kunnen worden door een App te gaan gebruiken, hierin kunnen de werknemers aangeven wanneer er gewerkt kan worden en om diensten te ruilen. Ook is het advies om een annuleringsbeleid van 48 uur te gaan hanteren.

Summary

This research is about the shortage of permanent staff in the catering sector. The reason for this research is the increased percentage that reflects the shortage of permanent staff in the catering sector, this concerns 35% of the catering companies. On the other hand, the platform economy is growing, also in the catering sector. This concerns the Temper platform that employs 50,000 freelancers in the catering sector. However, research shows that entrepreneurs in the catering sector prefer to employ their own staff instead of having to hire self-employed persons. Now the question is whether the catering entrepreneurs can attract the Tempers, to come and work for the entrepreneur, by offering what the platform Temper offers. The wishes and needs of the Tempers are taken into account. The Tempers can always choose when, where and for what rate they work. A Temper receives an average of 17 euro per hour.

The requirements and needs of Tempers are:

- Higher earnings
- Flexibility, freedom and independence
- The way they get feedback

Therefore, the main question of this investigation is as follows:

To what extent can cafeterias entrepreneurs in Amsterdam and Utrecht offer what Temper offers in terms of working methods and terms of employment?

In order to answer the main question, research was done on the basis of a questionnaire, of which three were supported by a semi-structured interview.

The results shows that the entrepreneurs are willing to pay between € 7,01 and € 8 euro. The entrepreneurs offer freedom and flexibility by allowing employees to indicate when they can or cannot work, and they can always trade between themselves. In addition, the entrepreneurs have a cancellation policy of 1 week.

Finally, the entrepreneurs give feedback through performance reviews, but also through: daily meetings, weekly meetings and addressing the employee directly.

The conclusion is that the entrepreneurs do not fully offer what Temper offers. Initially, the entrepreneurs seem to offer a lower hourly wage. This is not the case, the difference is because the entrepreneurs do not pay the hourly wages directly with other fees. Therefore the advice is to offer an all-in salary. Furthermore, the entrepreneurs do not offer all the freedom and flexibility that Temper offers. This could be changed by using an App, in which employees can indicate when they can work and to exchange services. It is also advisable to adopt a cancellation policy of 48 hours.

1.0 Inleiding

Deze scriptie is geschreven naar aanleiding van het personeelstekort in de horecasector. Er is namelijk een tekort aan vast personeel in de horecasector. Tegelijkertijd is er te zien dat er 50.000 mensen actief werkzaam zijn in de horecasector middels het groeiende platform Temper. Nu is de vraag of de horecaondernemers de Tempers kunnen aantrekken door te bieden wat het platform Temper biedt. Hierbij gaat het voornamelijk om de ondernemers van cafetaria's. Daarom is het van belang om in het vooronderzoek meer te weten te komen over het personeelstekort in de horecasector, wat de horecaondernemers willen met betrekking tot het personeel, over de platformeconomie en Temper.

Binnen deze scriptie is er onderzoek gedaan naar wat de horecaondernemers op dit moment te bieden hebben aan het personeel en of dit aansluit bij wat Temper biedt.

Deze scriptie bestaat uit 5 hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk is de inleiding, hierin staat een beschrijving van het personeelstekort in Nederland maar ook in de horecasector. Daarna is er een beschrijving over de horecasector zelf. Vervolgens worden de verschillende overeenkomsten besproken, daarna komt de platformeconomie aanbod en het platform Temper wordt uitgelicht. Het eerste hoofdstuk wordt afgesloten met de afbakening en de doelstellingen. Hoofdstuk 2 bestaat uit een beschrijving van de aanpak. Hoofdstuk 3 geeft een overzicht van de resultaten. Hoofdstuk 4 bestaat uit een discussie en in hoofdstuk 5 is de conclusie beschreven en worden er aanbevelingen gedaan.

1.1 Personeelstekort in Nederland en in de horecasector

“Tekort aan arbeidskrachten”, een dusdanig probleem dat zelfs de Tweede Kamer hierover debatteert (“Debat over het tekort aan arbeidskrachten”, 2019).

In Nederland kampt een kwart van de bedrijven met een tekort aan arbeidskrachten. Dit zorgt ervoor dat er een belemmering ontstaat bij het uitvoeren van de bedrijfsactiviteiten. Niet alleen de horecasector ervaart het probleem maar ook de zakelijke dienstverlening, vervoer en opslag en bouwnijverheid kampen met een tekort aan personeel. Voor deze bedrijfstakken ligt het percentage, met betrekking tot een tekort aan personeel, boven gemiddeld blijkt uit onderzoek van het CBS (“Kwart bedrijven ervaart personeelstekort”, 2019). Het tekort aan arbeidskrachten is ook terug te vinden in het aantal openstaande vacatures. Zo is er in het tweede kwartaal van 2018 een recordhoogte bereikt van het aantal openstaande vacatures, namelijk 251 duizend. Dit is aanmerkelijk hoger dan het aantal openstaande vacatures medio 2013. Toen werd er een dieptepunt bereikt van 91 duizend openstaande vacatures volgens het CBS (“Aantal vacatures bereikt recordhoogte”, 2018).

De aanleiding voor het schrijven van deze scriptie is het tekort aan arbeidskrachten op de arbeidsmarkt in de horeca. Dit is namelijk gestegen naar een recordhoogte van 35% (“Omzet horeca stijgt 0,2 procent in derde kwartaal”, 2019). Terwijl het aantal werkzame freelancers door middel van de platformeconomie juist heel erg opkomend is.

Aangezien de horecasector een ruim begrip is, is er gekozen om binnen deze scriptie alleen gericht te zijn op de cafetaria's. Ook in de cafetaria's is het personeelstekort goed te merken. In een onderzoek van Snack Koerier zegt Frans van Rooij, directeur van vakvereniging ProFi, hier het volgende over: “Het begon zo'n twee jaar geleden in de grote steden, waar het aanbod aan banen groter is dan op het platteland. Maar inmiddels hebben cafetariahouders in alle regio's van het land moeite met het vinden van voldoende mensen”(van Lier, 2019). Het tekort aan personeel op de arbeidsmarkt kan

zeer grote gevolgen hebben, zo hebben twee horecazaken, een restaurant en een brasserie in Amsterdam, de deuren al moeten sluiten na een bestaan van meer dan 20 jaar. Tevens heeft een cafetaria reeds haar deuren gesloten, overigens was dit wel in Brabant, maar ook hier is de oorzaak: personeelstekort. Volgens Rico Luman, ING-econoom, heeft het personeelstekort ook te maken met een groei van de horeca in Amsterdam. Zo waren er in 2014 ongeveer 4500 hotels, eet- en drinkgelegenheden, terwijl het er nu al bij 6000 zijn (Hielkema, 2019) (van Asselt, 2019).

Uit een onderzoek van het ING Economische Bureau is gebleken dat het tekort aan horecapersoneel het lucratief maakt om als ZZP'er diensten aan te bieden in de sector. Het platform Temper zorgt er in deze sector voor dat vraag en aanbod elkaar eenvoudig kunnen vinden (Jongkind, z.d.)

Het groeiende aantal starters en het personeelstekort in de horeca zorgt voor de relevantie van dit onderzoek. Horecaondernemers liggen wakker van de krappe arbeidsmarkt. Uit een onderzoek van Koninklijke Horeca Nederland (KHN) blijkt dat horecaondernemers zich zorgen maken over het tekort aan voldoende en goed opgeleid personeel (FNV Horeca, 2019). Dit terwijl bij het platform Temper 50.000 freelancers staan ingeschreven. Temper is een online platform voor freelance horecapersoneel, opdrachtgevers kunnen klussen hierop plaatsen. De, bij de Kamer van Koophandel ingeschreven, freelancers kunnen via dit platform zelf bepalen waar, wanneer en tegen welk tarief zij werken.

Dit onderzoek is gericht op Temper omdat dit platform actief is in de horecasector. Door, aan de ene kant, het tekort aan personeel bij de horecaondernemers en aan de andere kant het grote aantal ingeschreven freelancers bij Temper, is er in het vooronderzoek onderzocht wat de wensen en behoeftes zijn van de freelancer. Het onderzoek is gericht op wat de horecaondernemers te bieden hebben. Op deze manier is het mogelijk om te kijken in hoeverre er aanbevelingen mogelijk zijn aan de horecaondernemers. Dit kan er toe leiden dat de ondernemers het personeel direct aan zich kunnen binden in plaats van dat de mensen gaan werken via Temper. Door het personeel direct aan de ondernemer te binden kan er een vast team gecreëerd worden zonder dat er personeel ingehuurd moet worden.

1.2 Horeca

In deze paragraaf is er beschreven waarom ondernemers graag met vaste teams werken. Uit een artikel van FNV Horeca blijkt dat de ondernemers in de horeca graag vaste teams hebben. Zo vertelt een Amsterdamse Horeca manager in dit artikel [hier](#) het volgende [over](#): "Ik werk graag met vaste teams, mensen die de kaart kennen en de gasten. Nu sta ik geregeld nieuwe mensen alles uit te leggen, terwijl je ze daarna niet meer ziet" (FNV Horeca, 2017). Daarnaast laat de ABN Amro weten dat het (grote) verloop van personeel in de horeca zorgt voor [een](#) jaarlijkse kostenpost van 1,4 miljard euro. Deze kosten worden vooral gemaakt tijdens het zoeken en het inwerken van nieuwe medewerkers. Dit zorgt ook voor een nadelig effect op de arbeidsproductiviteit van de overige medewerkers. Verder duurt het altijd even voordat nieuwe medewerkers een positieve bijdrage gaan leveren aan de omzet en de winst omdat zij eerst hun plek binnen het bedrijf moeten vinden. Dit maakt dat het voor de continuïteit en de arbeidsproductiviteit van belang is om een zo laag mogelijk verloop van personeel te hebben (Driessen, 2019).

Dit wordt in een artikel van het AD ook beaamd door Robèr Willemsen, voorzitter KHN: "De sleutel ligt de komende jaren in het langer vasthouden van onze mensen, het inwerken van nieuwe mensen kost veel energie". Het is het dan ook van belang om medewerkers te behouden door goed werkgeverschap (van der Schrier, 2019). Uit onderzoek van Stichting Vakbekwaamheid Horeca (SVH)

en Koninklijke Horeca Nederland (KHN) is gebleken dat cafetaria's nog altijd een groot deel van het personeel in loondienst hebben, namelijk 53,7% (Marchal & de Kort, 2018). Indien men kijkt naar de gehele horecasector heeft 38% een vast contract en 19% een tijdelijk contract, dit blijkt uit een onderzoek uit 2016 van het Verwey Jonker Instituut (van der Klein, Jansma & Aussems, 2016). Hieruit is op te maken dat horecaondernemers het grootste gedeelte van het personeel toch graag in loondienst hebben.

1.2.1 Werven van personeel

In de vorige alinea is te lezen dat ondernemers graag met vaste teams werken. Toch is het soms nodig om nieuw personeel aan te nemen, hiervoor is het van belang om te gaan werven. Uit onderzoek van het UWV is gebleken dat één op de vijf bedrijven personeel aanneemt zonder hiervoor te werven. Dit is in de horeca ook het geval, medewerkers stromen binnen door een stage of er wordt een kandidaat voorgedragen door een medewerker. Wanneer er wel aan personeel werving wordt gedaan, gebeurt dit voornamelijk door middel van het verspreiden van vacatureteksten (81%), ook worden kandidaten regelmatig zelf benaderd (34%) of er wordt een externe organisatie ingeschakeld (28%). Het zelf verspreiden van de vacatureteksten gebeurt voornamelijk via een eigen website, sociale media en op vacaturesites (UWV, 2018).

1.2.2 Cafetaria's

Ook bij de cafetaria's is er sprake van een personeelstekort. Een eenduidige oplossing om het personeelsbestand weer op peil te krijgen bij de cafetaria's is er volgens Frans van Rooij, directeur van vakvereniging ProFi, niet. "Er zijn veel aspecten waaraan gewerkt moet worden", aldus Van Rooij. "Heel belangrijk is dat de arbeidsvoorwaarden in de sector beter worden. Het feit dat we lange tijd geen cao hadden en nu een minimum-cao, is niet goed voor de beeldvorming; mensen staan niet meer te trappelen om aan de slag te gaan in een cafetaria. Er zijn al ondernemers die meer betalen dan de cao, maar op heel veel plekken moeten de salarissen omhoog".

Marijn Tilburgs en Willem van der Weerd, ondernemers van twee cafetaria's, zijn van mening dat het belangrijk is om aandacht te besteden aan scholing van de medewerkers en om vaker leuke dingen te doen met het team. "Een fijne werksfeer is naar mijn mening het belangrijkste. Maar ook een goede beloning is essentieel. Eigenlijk zou in onze cao een beloningsstelsel moeten worden opgenomen, voor medewerkers die goed presteren. Bijvoorbeeld in de vorm van een dertiende maand. Gebeurt dat niet, dan ga ik hier zelf mee aan de slag" aldus van der Weerd. Tilburgs hoopt dat het belonen van de medewerkers die een nieuw personeelslid aandragen iets gaat opleveren. Tot nu toe werden vacatures alleen op Facebook geplaatst. "Maar in feite zijn onze eigen mensen onze beste ambassadeurs. Ook merken we dat medewerkers het fijn vinden om waardering te krijgen. Daar willen we nog meer aandacht aan gaan besteden. Bijvoorbeeld door tijd te maken voor een praatje en regelmatig iets leuks te organiseren voor onze mensen. Dat, en een goede werksfeer, is belangrijker dan een goed salaris. Mensen die alleen voor het geld gaan, kun je toch niet houden" (van Lier, 2019).

1.3 Arbeidsovereenkomst versus overeenkomst van opdracht

Wanneer medewerkers in dienst zijn bij een ondernemer, bijvoorbeeld een cafetaria ondernemer, is er sprake van een overeenkomst. Tussen een rechtstreeks dienstverband bij een horecaondernemer en het werken via een platform als Temper, is wel een belangrijk verschil: de overeenkomst.

Enerzijds is er sprake van een arbeidsovereenkomst op grond van artikel 7:610 van het Burgerlijk Wetboek (BW). Anderzijds, wanneer een freelancer werkt in de horeca door middel van een platform is er sprake van overeenkomst van opdracht in de zin van artikel 7:400 BW, de freelancer is namelijk

een zelfstandige zonder personeel (ZZP). Daarom volgt hier een beschrijving van de belangrijkste verschillen tussen de overeenkomsten.

Het voordeel dat de freelancers hebben, is dat zij veel vrijheid hebben en dus zeer flexibel kunnen werken. Echter, het brengt het ook nadelen met zich mee. Zo is de freelancer er zelf verantwoordelijk om pensioen op te bouwen en wordt er tijdens vakantie of ziekte geen geld ontvangen. Dit is anders wanneer een werknemer werkzaam is voor een werkgever, dan is de werkgever hier verantwoordelijk voor (van Kesteren, 2018). In tabel 1 hieronder is te zien wat de verschillen zijn tussen een arbeidsovereenkomst en een overeenkomst van opdracht op het gebied van arbeidsrecht.

Tabel 1. Arbeidsovereenkomst en overeenkomst van opdracht

Arbeidsovereenkomst (onbepaalde tijd)	Overeenkomst van opdracht
1. Ontslagbescherming	1. Geen ontslagbescherming
2. Loondoorbetaling bij ziekte gedurende 104 weken	2. Geen loondoorbetaling bij ziekte
3. Recht op betaalde vakantie	3. Geen recht op betaalde vakantie
4. Indien er geen werk is, toch recht op loon	4. Geen werk, geen loon
5. Werkgever is in de meeste gevallen aansprakelijk voor de schade die werknemer veroorzaakt tijdens uitoefening van het werk	5. Geen collectieve arbeidsvoorwaardenregeling
6. Recht op minimumloon en vakantiebijslag	6. Geen collectieve pensioenverzekering
7. Bescherming in het kader van arbeidsomstandigheden en arbeidstijden	7. Opdrachtnemer (freelancer) is zelf aansprakelijk voor schade die hijzelf, op de opdrachtgever of een derde door zijn toedoen lijdt
8. Vaak: arbeidsvoorwaarden geregeld via cao	8. Geen recht op minimumloon
9. Vaak: pensioen	9. Opdrachtnemer (freelancer) is zelf verantwoordelijk voor veilige arbeidsomstandigheden

(ter Weel et al., 2018)

De definitie van een arbeidsovereenkomst volgens artikel 7:610 uit het Burgerlijk Wetboek is als volgt: “de arbeidsovereenkomst is de overeenkomst waarbij de ene partij, de werknemer, zich verbindt in dienst van de andere partij, de werkgever, tegen loon gedurende zeker tijd arbeid te verrichten” (Roozendaal, 2019, pp. 15).

Er is dus sprake van een arbeidsovereenkomst als er wordt voldaan aan de volgende voorwaarden:

- Persoonlijke arbeid verrichten
- Gedurende een zekere periode
- Tegen betaling van loon
- Onder een gezagsverhouding van de werkgever

(Muurlink, 2018)

Wanneer een werknemer een arbeidsovereenkomst heeft gesloten met een werkgever zijn de voordelen **groot, zo is op te maken uit tabel 1. Ten** eerste is het een voordeel dat er sprake is van

ontslag bescherming, ten tweede dat een werknemer recht heeft op vakantiegeld, daarnaast is er recht op doorbetaling van het loon bij ziekte, maar ook heeft een werknemer altijd recht op het minimumloon, hier mag een werkgever dan ook niet vanaf wijken (Gubbels, z.d.).

De definitie van een opdrachtovereenkomst is volgens het burgerlijk wetboek boek 7 als volgt: “de overeenkomst van opdracht is de overeenkomst waarbij de ene partij, de opdrachtnemer, zich jegens de andere partij, de opdrachtgever, verbindt anders dan op grond van een arbeidsovereenkomst werkzaamheden te verrichten die in iets anders bestaan dan het tot stand brengen van een werk van stoffelijke aard, het bewaren van zaken, het uitgeven van werken of het vervoeren of doen van personen of zaken” (Roozendaal, 2019 pp. 71). In het geval van de platformeconomie is de opdrachtnemer de freelancer en de opdrachtgever de (horeca)onderneming.

1.3.1 Flexibele arbeidsovereenkomst

Binnen de arbeidsovereenkomst zijn er ook flexibele varianten. De flexibele varianten van de arbeidsovereenkomst zouden relevant kunnen zijn voor de horecaondernemers. Op deze manier kunnen de ondernemers toch personeel direct in dienst nemen. Tegelijkertijd is het wellicht mogelijk om de gewenste vrijheid te bieden aan de mensen die nu werkzaam zijn in de horeca middels een platform. De Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO) maakte in 2015 al bekend dat ‘flexibeler en dynamischer’ een megatrend is op de arbeidsmarkt (Vooijs, Verbiest & Hooftman, 2019). Er zijn acht vormen van arbeidsflexibiliteit te onderscheiden:

1. Uitzendkrachten
2. Tijdelijke contracten
3. Oproep- en invalkrachten
4. ZZP'ers
5. Deeltijdcontracten
6. Flexibele werktijden
7. Brede inzetbaarheid (taakroulatie)
8. Flexibele locaties (waaronder thuiswerken)

De flexibilisering zorgt ervoor dat organisaties steeds weer andere werknemers inzetten, hieronder vallen ook de zelfstandigen. De werknemers werken dus steeds vaker bij andere werkgevers. Mogelijk voelen werkgevers zich hierdoor minder verantwoordelijk met het oog op de lange termijn effecten, zoals belasting en training en instructie (Sanders, 2015).

1.4 Platformeconomie

De flexibilisering is onder andere terug te vinden op de arbeidsmarkt door een belangrijke ontwikkeling, de platformeconomie. Middels de platformeconomie is het mogelijk om flexibel te werken. Een kenmerk van flexwerken is dat er een vast arbeidscontract ontbreekt en in sommige gevallen ontbreekt er ook een vaste werkplek (“Flexwerker”, z.d.). De platformeconomie ontwikkelt en groeit nog altijd in Nederland. Dit komt voornamelijk door de digitalisering van de wereld, de komst van het internet en vooral door de opkomst van de smartphone met apps (ter Weel et al., 2018). Uit een onderzoek van TNO is gebleken dat zo’n 1,4 miljoen mensen in Nederland wel eens geld hebben verdiend door te werken via een platform. De gehele platformeconomie bestaat uit digitale platforms waar vraag en aanbod snel, efficiënt en goedkoop bij elkaar komen door middel van slimme algoritmes, zo vertelde Bas ter Weel in een interview met SER magazine (van Kesteren, 2018). In Nederland wordt er dan ook al jaren gebruik van gemaakt, denk hierbij aan Apple, Google, Facebook, Airbnb en Booking.com. Allemaal onderdeel van de platformeconomie. Door middel van

een platform is het snel en eenvoudig mogelijk om een nieuwe markt te betreden, producten en diensten te integreren, andere partijen laten mee innoveren en gebruikers bij innovaties betrekken (Kreijveld, z.d.).

De platformeconomie brengt kansen met zich mee voor ondernemers (Visser-Meijer, 2019). Zo is het mogelijk om meer en slimmer de klanten te bereiken en om op deze manier de afzetmarkt te vergroten. Echter, de platformeconomie brengt ook schaduwkanten met zich mee. Zo verliezen de ondernemers het directe contact met de klanten. De ondernemers hebben zich te houden aan de gebruiksvoorwaarden van de platformen die de winstmarges verlagen en daarnaast betreden sommige digitale platformen de markt als een concurrent van de ondernemers (Platformeconomie, 2019). Zo is er ook de verwachting dat de platformeconomie tot wel 70% van de arbeidsmarkt kan gaan overnemen (Bani, 2018). Toch is en blijft vast werk de norm, volgens FNV horecabond (Jochems, 2019). Dit is ook terug te vinden in de komst van de nieuwe wet, Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB). Door middel van deze wet wil de regering het aantrekkelijker maken voor ondernemers om sneller een contract voor onbepaalde tijd aan te bieden aan een werknemer. Een stimulans voor de ondernemers is het betalen van een lage WW-premie. Dit mag als het contract van een werknemer voor onbepaalde tijd is ("Wet arbeidsmarkt in balans (WAB): wat is er veranderd sinds 1 januari 2020", z.d.).

1.4.1 Kluseconomie

Het Rathenau Instituut heeft geconstateerd dat de platformeconomie bestaat uit vier vormen, namelijk: de deeleconomie, de tweedehandseconomie, de product-dienst economie en de kluseconomie (Frenken, van Waes, Smink, & van Elst, 2017). Binnen de kluseconomie is er sprake van het onderling leveren van diensten. Enkele voorbeelden hiervan zijn: Uber, Deliveroo en Werkspot, maar ook Temper en Young Ones zijn zeer populair. 'De kluseconomie' is de globale vertaling van het Engelse 'gig economy' (ABU, 2019). Binnen de kluseconomie worden freelancers per klus ingehuurd en uitbetaald. Het platform rekent een commissie per afgesproken klus. De klusplatformen maken zich graag bekend als een 'digitaal prikbord'. Door middel van het platform worden vragers en aanbieders aan elkaar gekoppeld (Frenken & van Slageren, 2018). Uit een onderzoek van het ING Economisch Bureau is gebleken dat de startende ondernemer steeds vaker kiest voor de kluseconomie (Jongkind, z.d.).

1.5 Temper

Een voorbeeld van een platform in de kluseconomie is het platform Temper. Temper is actief in de horeca. Binnen de kluseconomie is het door middel van de app mogelijk om snel en eenvoudig het arbeidsaanbod aan te kunnen geven of om een klus te accepteren. Dit is ook het geval bij het platform Temper, dit platform heeft een eigen app, middels deze app kunnen de freelancers een klus accepteren welke dan vervolgens door middel van fysieke arbeid offline zal worden uitgevoerd (ter Weel et al., 2018). De freelancers worden ook wel "Tempers" genoemd. Temper is opgericht in 2016 en heeft momenteel meer dan 50.000 freelancers werkzaam in de horeca. Daarnaast zijn er ook 2500 horecaondernemingen aangesloten bij het platform ("FNV Horecabond en Temper verbreden samenwerking en gebruiksvergoeding freelancers verdwijnt", 2018). Het is mogelijk om te werken voor Temper indien er een leeftijd van minimaal 18 jaar is bereikt. Het voordeel om te werken via Temper is dat de Tempers zelf kunnen bepalen waar, wanneer en tegen welk tarief zij werken. Het standaard annuleringsbeleid voor een shift is 48 uur. Dit betekent dat zowel de freelancer als de opdrachtgever allebei de shift kunnen annuleren tot maximaal 48 uur voor aanvang van de klus (van der Krogt, z.d.). "We zien dat mensen kiezen voor deze manier van werken omdat het hen meer ruimte geeft om hun werk-privébalans op een goede manier in te richten en zelf hun eigen tijden kunnen bepalen" aldus Kenneth Wijngaarde, head of marketing voor Temper, in een interview met

het AD (van Agteren & van der Schrier, 2019). Echter, uit onderzoek van het FNV, naar de wensen en behoeften van de opdrachtnemers, blijkt dat niemand van de ondervraagden fulltime en volledig via Temper werkt. Het zijn vaak studenten die het zien als een bijbaan. Gemiddeld voeren studenten vier tot acht klussen per maand uit. Bij voorkeur werken de Tempers bij dezelfde opdrachtgevers. Wanneer de Tempers kiezen voor een klus is het salaris leidend, maar ook de werktijden zijn minstens even belangrijk. Gemiddeld verdienen zij 17 euro per uur. Het uurloon ligt namelijk tussen de 13 en 25 euro bruto per uur (Jochems, 2019). Met name de hogere verdiensten en de flexibiliteit en vrijheid zijn voor de opdrachtnemers redenen om gebruik te maken van Temper (Jochems, 2019). Verder vinden de Tempers onafhankelijkheid, de sfeer in een bedrijf, de hoogte van de fooien en de manier waarop de feedback wordt gegeven belangrijk. Daarnaast geven de Tempers ook aan dat zij het belangrijk vinden om snel betaald te krijgen, dit laat Paul Eggink, medeoprichter van Temper, weten in een interview met nieuwspagina "De Ondernemer" (De Ondernemer, 2019).

1.5.1 Wensen en behoeften van Tempers

Uit literatuuronderzoek is gebleken dat er al veel informatie bekend is met betrekking tot Temper. Om te beginnen met dat de platformeconomie steeds meer in opkomst is en dat er nog altijd sprake is van een personeelstekort. Wanneer een freelancer werkt voor een platform als Temper kunnen zij zelf kiezen waar, wanneer en voor welk tarief zij werken. De wensen en behoeften die de Tempers hebben zijn:

- Hogere verdiensten, gemiddeld 17 euro per uur
- Flexibiliteit, vrijheid en onafhankelijkheid
- De sfeer in een bedrijf
- De manier waarop zij feedback krijgen
- Meedelen in de fooi

Dit onderzoek is gericht op het salaris en de vrijheid en flexibiliteit dat ondernemers kunnen bieden. Daarnaast is de manier van feedback geven een onderdeel van dit onderzoek. Het salaris en de vrijheid zijn de twee belangrijkste argumenten voor de Tempers om voor het platform te gaan werken. Ook de manier van feedback geven is belangrijk, dit wordt door middel van het platform gedaan na elke dienst die een Temper heeft gewerkt. Na afloop van de dienst kunnen de opdrachtgevers de Tempers beoordelen aan de hand van een sterrenwaardering. Hierdoor zijn deze drie aspecten onderzocht bij de ondernemers.

Hiernaast is het bekend dat er in de horecasector een personeelstekort is van maar liefst 35% ("omzet horeca stijgt 0,2 procent in derde kwartaal", 2019). Hierdoor is het voor horeca ondernemers belangrijk om het huidige personeel te behouden door goed werkgeverschap

Daarnaast is er bekend wat de voor- en nadelen zijn van het werken via een arbeidsovereenkomst of via een overeenkomst van opdracht.

Het is nu nog onbekend wat de cafetaria's aanbieden aan potentiële werknemers om de wensen en behoeften in te kunnen vullen. Als dit door de ondernemers ingevuld kan worden, zullen de Tempers er misschien voor kiezen om bij de horecaondernemer in dienst te gaan in plaats van te gaan werken voor een platform.

1.6 Afbakening

Binnen deze scriptie is er gekeken naar de horecasector, gericht op (Verse Vlaamse) Friet zaken (cafetaria's) in het centrum van Amsterdam en Utrecht. Het gaat om 20 cafetaria's, welke zich allemaal bevinden in het centrum van Amsterdam en Utrecht en (Verse Vlaamse) Friet verkopen. Er is gekozen voor de stad Amsterdam omdat dit de grootste stad van Nederland is. Daarnaast bevindt ook het hoofdkantoor van het platform Temper zich in Amsterdam. Verder is er ook gekozen voor de stad Utrecht om een vergelijking tussen deze twee steden te kunnen maken. Door te kiezen voor deze twee grote steden was er de hoop dat er een hoge respons behaald kon worden. Daarnaast bevinden ook de vestigingen van de stageonderneming zich in deze twee steden, welke representatief zijn voor de onderzoeksdoelgroep.

Er is onderzoek gedaan naar het platform Temper. Dit komt doordat Temper volledig gericht is op de horecasector, hierdoor sluit Temper nauw aan bij het onderzoek. Daarnaast zijn er al meerdere onderzoeken geweest met betrekking tot het platform Temper. Ook is Temper een samenwerking aan gegaan met FNV horecabond¹, hierdoor was het mogelijk om over Temper de juiste informatie te vinden.

Dit allemaal leidt tot de volgende vraag als hoofdvraag voor dit onderzoek:

In hoeverre kunnen cafetaria ondernemers in Amsterdam en Utrecht bieden wat Temper biedt qua werkwijze en arbeidsvoorwaarden?

De deelvragen die hierbij horen zijn als volgt:

1. Welk salaris zijn horeca ondernemers bereid te betalen?
2. Op welke manier kunnen ondernemers de vrijheid en flexibiliteit bieden die Temper biedt?
3. Hoe geven de ondernemers vorm aan het geven van feedback aan de medewerkers?

Volgens van Dale is de betekenis van werkwijze de manier van werken ("Werkwijze", 2020). In dit onderzoek heeft dit betrekking op de terugkerende activiteiten binnen de onderneming. Hieronder valt bijvoorbeeld het inplannen van de werknemers in het werkrooster, het uitvoeren van de werkzaamheden op de werkvloer en het houden van eventuele functioneringsgesprekken.

¹FNV Horecabond heeft als onderdelen, FNV Horeca, FNV Catering en FNV Recreaties, hiermee is FNV Horecabond de grootste vakbond voor medewerkers in de horeca, catering en recreatie.

1.7 Doelstellingen

Het doel van deze scriptie is om inzicht te krijgen in hoe de cafetaria ondernemers momenteel aansluiten bij de wensen en **behoeften** van de Tempers. Met de verkregen informatie wordt er ondersteuning geboden aan de ondernemers om het eventuele **tekort** aan personeel op te kunnen lossen. Dit is gedaan door bekend te maken hoe de ondernemers met de werkwijze en arbeidsvoorwaarden aansluiten bij de wensen en **behoeften** van de freelancers. Aangezien het platform Temper bestaat uit maar liefst 50.000 freelancers, dit betekent dat er 50.000 mensen interesse hebben om te werken in de horeca. Echter, werken deze mensen dan via het platform Temper in plaats van als werknemer in dienst bij een onderneming. Daarnaast is het doel om aanbevelingen te kunnen doen met betrekking tot het eventueel aanpassen van de arbeidsvoorwaarden of arbeidscontracten, zodat de ondernemers beter in staat zijn om aan te sluiten bij de wensen en **behoeften** van de Tempers. Hierdoor zouden de Tempers er uiteindelijk voor kunnen kiezen om bij een ondernemer in loondienst te treden. Hiermee wordt er een stap in de goede richting gezet met betrekking tot het oplossen van het personeelstekort. Het personeelstekort heeft negatieve gevolgen, er moeten continu nieuwe medewerker ingewerkt worden. Dit kost namelijk tijd en geld waardoor het ook een nadelig effect heeft op de arbeidsproductiviteit.

2.0 Aanpak

In dit hoofdstuk wordt de betrouwbaarheid, validiteit en haalbaarheid besproken. Ook is er beschreven hoe de uitvoering van het onderzoek heeft plaatsgevonden en wat hier voor nodig is geweest.

In het eerste gedeelte van het onderzoek is deskresearch gedaan. Dit houdt in dat er onderzoek is gedaan op basis van feitelijke en praktische informatie. Het eerste gedeelte van het onderzoek is gedaan om een overzicht te krijgen van de beschikbare literatuur, om zo de positie van het eigen onderzoek te kunnen bepalen (Poortinga, z.d.) Door middel van het deskresearch is er gezocht naar literatuurstudies, onderzoeken, actuele informatie, feiten en cijfers en interviews.

Verder heeft er voornamelijk een kwantitatief onderzoek plaatsgevonden, met behulp van een vragenlijst. Om dit onderzoek uit te kunnen voeren is er eerst telefonisch contact gezocht met de ondernemers, met het verzoek om de vragenlijst in te vullen. In en rondom het centrum van Amsterdam en Utrecht zijn er 21 ondernemingen welke verse friet verkopen. Wanneer er een steekproefmarge van 5% wordt aangehouden en een betrouwbaarheidsniveau van 95%, moet de vragenlijst ingevuld worden door twintig verschillende ondernemers ("AOM Steekproefcalculator", z.d.). Het was de bedoeling om vijf vragenlijsten te ondersteunen door middel van een telefonisch interview, dit ter verdieping van de resultaten. Dit betekent dat een deel van het onderzoek, een kwalitatief onderzoek is, in de vorm van een semigestructureerd interview. Doordat er semigestructureerde interviews hebben plaatsgevonden, was er ruimte om door te vragen. Hierdoor is er meer gedetailleerde informatie verzameld (Dingemanse, 2013).

Betrouwbaarheid

Als men kijkt naar de betrouwbaarheid van een onderzoek gaat het erom dat het meetinstrument onder dezelfde condities dezelfde resultaten oplevert, hierbij gaat het niet om toeval, maar om het feit dat het instrument altijd het zelfde meet. Bij een betrouwbaar onderzoek zullen bij het betrouwbare meetinstrument dezelfde resultaten komen. Dit onderzoek is voornamelijk een kwantitatief onderzoek, dit is betrouwbaar indien een andere onderzoeker het onderzoek nadoet, er moeten dan dezelfde resultaten uit komen (Scriptie Master, z.d.). Om de betrouwbaarheid te waarborgen zijn er dertig vragen opgesteld welke zijn samengevoegd in een vragenlijst. Deze vragenlijst is getest door middel van een pilot met een medestudent. Hieruit is gebleken dat de vragen duidelijk zijn en dat het helder is wat er geantwoord moet worden. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek betrouwbaar is. Verder is er ook beschreven welke materialen en welk enquête programma er voor dit onderzoek gebruikt zijn zodat ook hierdoor de betrouwbaarheid gewaarborgd is.

Validiteit

Validiteit verwijst naar de juistheid van de metingen, of het meetinstrument wel daadwerkelijk meet wat het moet meten. Het kan zijn dat een meting betrouwbaar is maar niet valide (Baarda et al., 2013). Om te voorkomen dat het fout gaat bij de begripsvaliditeit zijn de interview vragen eerst aan bod gekomen in een pilot. Op deze manier is er een beeld ontstaan van hoe de vragen geïnterpreteerd worden door de ondervraagden.

Haalbaarheid

Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van een online vragenlijst. Twintig cafetaria ondernemers, in de steden Amsterdam en Utrecht, zijn gevraagd om deze vragenlijst in te vullen. Het doel was om vijf van de vragenlijsten aan te vullen middels een interview. Om de haalbaarheid te kunnen garanderen is er naar alle ondernemers een mail verstuurd. Hier is nauwelijks reactie op ontvangen, hierna is er ook telefonisch contact opgenomen. Hieruit is gebleken dat in ieder geval acht ondernemers willen

meewerken. Indien er niet meer ondernemers deelnemen aan de vragenlijst, komt de betrouwbaarheid van het onderzoek in het geding. Indien dit het geval was, zou onderzoeksdoelgroep worden uitgebreid naar andere steden, zoals Rotterdam en Den Haag, om zo toch voldoende **ingevulde enquêtes** te ontvangen om de betrouwbaarheid te kunnen garanderen. Er is gekozen voor deze twee extra steden zodat de vier grootste steden van Nederland onderzocht worden. **De stap om het onderzoek uit te breiden naar Rotterdam en Den Haag is uiteindelijk niet genomen. Dit wordt verder toegelicht in hoofdstuk 4, de discussie.** De vragenlijst is in totaal ingevuld door twaalf verschillende ondernemers. Hiervan worden er drie ondersteund middels een interview.

Welk salaris zijn horecaondernemers bereid te betalen?

Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van een online vragenlijst via het programma “Survio”. Om de ondernemers deel te laten nemen aan het onderzoek is er eerst telefonisch contact opgenomen met de ondernemers. Indien de goedkeuring was gegeven, is de vragenlijst toegestuurd, zie bijlage 1. Het doel was om de vragenlijst door twintig verschillende ondernemers in te laten vullen. Ook was het de bedoeling om vijf vragenlijsten te ondersteunen door middel van een telefonisch interview, hierbij gaat het om een semi gestructureerd interview. Om de vragenlijst op deze manier in te laten vullen ontstond er nog ruimte om door te vragen of om de ondernemer meer te laten vertellen naast het geven van een antwoord op een vraag. Hierdoor zijn er meer gedetailleerde antwoorden verkregen.

Wanneer de goedkeuring van de ondernemer was ontvangen, is het interview opgenomen. Hierdoor is het mogelijk om het interview terug te kunnen luisteren, zo kunnen de resultaten het beste geanalyseerd worden. Ook zijn de antwoorden van het interview meegeschreven op een laptop. Daarnaast is er voor de vragenlijst gebruik gemaakt van het programma “Survio”. Om een antwoord te kunnen krijgen op deze deelvraag zijn de vragen veertien tot en met twintig uit bijlage 1 gesteld. Ook de algemene vragen één tot en met dertien behoren tot deze deelvraag. Op deze manier is het mogelijk om de resultaten te kunnen vergelijken en om uiteindelijk aanbevelingen te kunnen doen.

Op welke manier kunnen ondernemers de vrijheid en flexibiliteit bieden die Temper biedt?

Deze tweede deelvraag wordt beantwoord door de vragen 21 tot en met 25 uit de vragenlijst, zie bijlage 1, hetzelfde geldt voor de algemene vragen, één tot en met dertien, die behoren tot deze deelvraag. Ook bij deze vragen was het de bedoeling dat twintig ondernemers deze vragen beantwoorden. Waarvan er nog vijf vragenlijsten werden ondersteund middels een interview. Tevens dit gedeelte van het interview is opgenomen door middel van een Iphone en op de laptop meegeschreven worden, nadat de goedkeuring ontvangen was.

Hoe geven de ondernemers vorm aan het geven van feedback aan de medewerkers?

De laatste deelvraag wordt beantwoord doordat de vragen 26 en 27 zijn beantwoord door de ondervraagden. Ook horen hier de vragen één tot en met dertien bij. Tevens was hier het doel om de vragen te laten beantwoorden door twintig ondernemers, waarvan er nog vijf ondersteund worden door middel van het semigestructureerde interview. Dit gedeelte is opgenomen door middel van een Iphone nadat hier goedkeuring voor ontvangen was.

Het analyseren van de kwalitatieve data is gedaan aan de hand van drie stappen, namelijk:

1. Ordening
2. Labeling
3. Vaststellen van verbanden

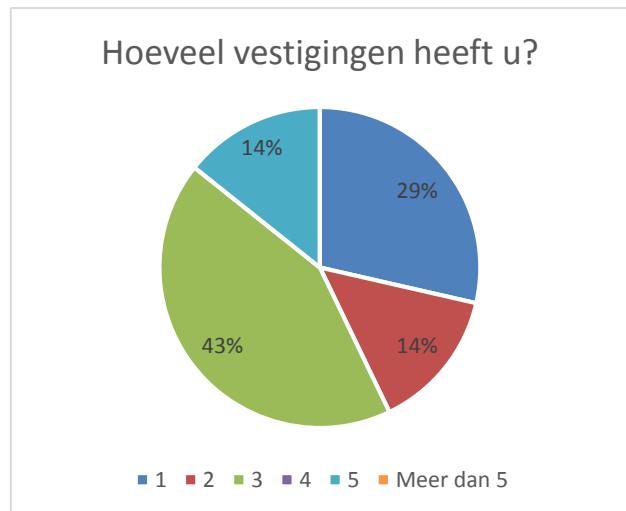
Bij ordening is er gekeken naar welke informatie er relevant is voor het onderzoek. Over het algemeen was alle informatie relevant voor het onderzoek. Er is dan ook niet veel informatie geschrappt. Vervolgens zijn de verkregen antwoorden opgedeeld in fragmenten en hier zijn labels aangehangen. Op deze manier zijn er onderlinge verbanden gevonden, om deze vervolgens weer met elkaar te kunnen vergelijken en weer te geven (Baarda et al., 2013).

3.0 Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek weergegeven. Hierbij gaat het om de resultaten uit de enquête, welke van 24 april 2020 tot en met 12 mei 2020 online heeft gestaan. Tevens komen de resultaten van de interviews aan bod. In bijlage 1 is de vragenlijst terug te vinden. De enquête is ingevuld door 12 ondernemers, hiervan worden 3 enquêtes ondersteund middels een interview.

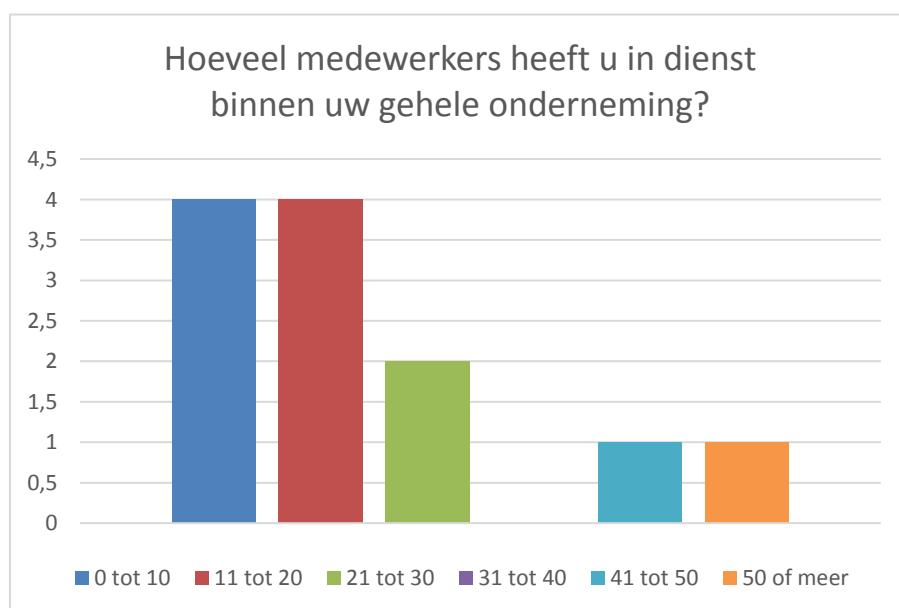
3.1 Algemene informatie

Om inzicht te krijgen in de ondernemingen zijn er dertien algemene vragen gesteld. Deze vragen zijn met betrekking tot de onderneming en het personeel. De algemene vragen zijn terug te vinden in bijlage 1. De vragenlijst is ingevuld door twaalf ondernemers. Deze ondernemers zijn verdeeld over Amsterdam en Utrecht. Hierbij gaat het om zeven vestigingen in Amsterdam en zes vestigingen in Utrecht. Vijf van de twaalf ondernemers geven aan meerdere vestigingen te hebben. Van deze vijf ondernemers hebben drie ondernemers drie vestigingen, één ondernemer heeft twee vestigingen en één ondernemer heeft vijf vestigingen, zie figuur 1.



Figuur 1 – Aantal vestigingen

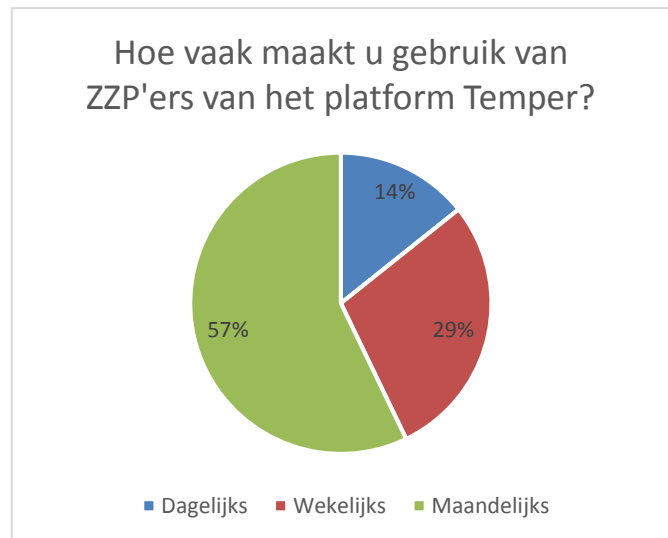
Bij drie van de twaalf ondernemers gaat het om een franchise onderneming. Het aantal medewerkers dat de ondernemingen in dienst hebben is verdeeld. Dit loopt uiteen van 0 – 10 medewerkers tot 50 of meer medewerkers. Het overgrote deel heeft maximaal 20 medewerkers in dienst, zie figuur 2.



Figuur 2 – Aantal medewerkers per ondernemer

Van de twaalf ondernemers hebben acht ondernemers aangegeven te werken met oproepcontracten. Uit de interviews blijkt dat de ondernemers met oproepcontracten werken, omdat dit zorgt voor flexibiliteit en vrijheid. Dit geldt voor beide partijen, zowel werkgever als werknemer. De omvang van de onderneming met betrekking tot het personeel is divers zoals te zien is in figuur 2. Het grootste gedeelte (7 ondernemers) heeft nul tot vijf medewerkers met een contract voor onbepaalde tijd. Ook bij de vraag hoeveel medewerkers een contract hebben voor bepaalde tijd is nul tot vijf het meest gegeven antwoord.

In de vragenlijst is er ook gevraagd of de ondernemers gebruik maken van ZZP'ers middels het platform Temper. Zeven van de twaalf ondernemers geven aan dit wel te doen. Vervolgens is er de vraag gesteld hoe vaak er gebruik wordt gemaakt van Tempers. Vier van de zeven ondernemers maken maandelijks gebruik van Temper, twee ondernemers doen dit wekelijks en één ondernemer doet dit dagelijks, zie figuur 3.



Figuur 3 – Hoe vaak er gebruik wordt gemaakt van Tempers

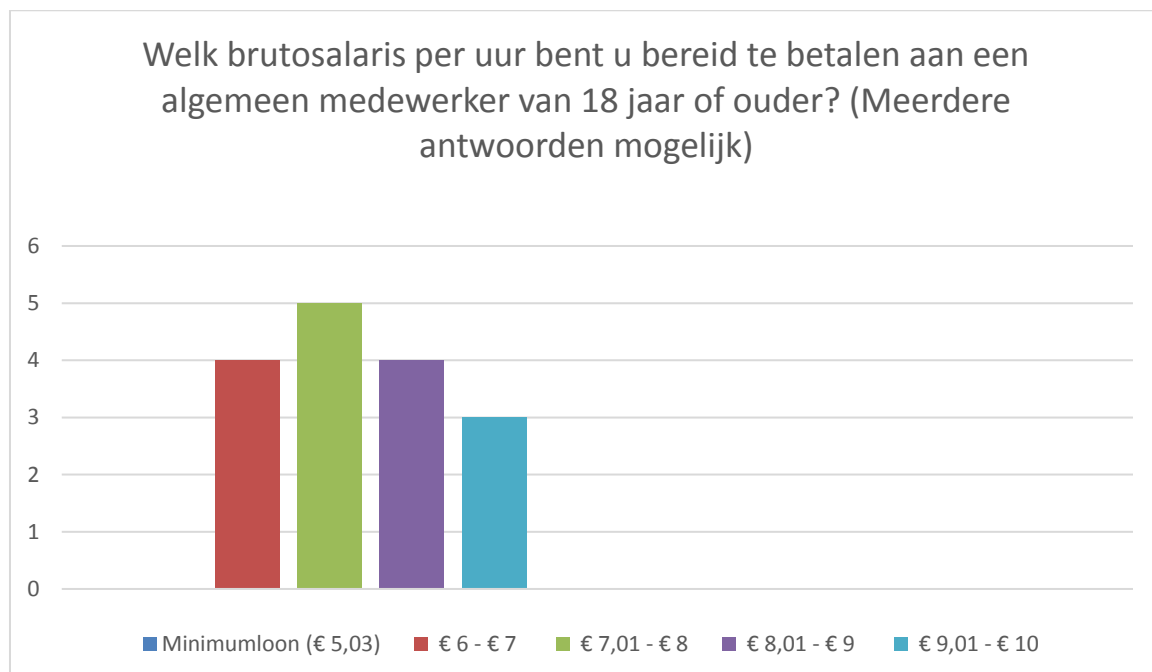
De drie ondernemers waarmee een interview is gehouden werken ook met het platform Temper. De reden dat deze ondernemers gebruik maken van het platform is toch wel een tekort aan personeel, zeker in het geval van zieke medewerkers. In het interview is er ook gevraagd of de ondernemers het prettig vinden om te werken met Temper of dat de ondernemer liever alleen met het eigen team werkt. Alle drie de ondernemers geven aan dat het prettig is om te werken met het platform Temper. Dit komt doordat een Temper snel en eenvoudig te regelen is, wanneer de ondernemer personeel te kort heeft. Echter, wanneer de keuze gemaakt moet worden, werken de ondernemers toch het liefst met het eigen team, om te voorkomen dat er steeds nieuwe mensen ingewerkt moeten worden.

Als laatst is er aan de ondernemers gevraagd of er gebruik wordt gemaakt van uitzendkrachten. Eén ondernemer blijkt dit maandelijks te doen. Elf ondernemers maken hier geen gebruik van. Op de vraag, waarom de ondernemers van de interviews wel gebruik maken van Tempers, maar niet van uitzendkrachten werd geantwoord dat Tempers snel en eenvoudig geregeld zijn. Daarnaast vindt de ondernemer van bedrijf A uitzendkrachten duurder dan Tempers. Ook geeft deze ondernemer aan slechte ervaringen te hebben met uitzendkrachten. “Tempers zijn eigen baas en hierdoor werken zij serieuzer en hebben zij meer verantwoordelijkheidsgevoel”, aldus de ondernemer van bedrijf A.

3.2 Resultaat deelvraag 1

Welk salaris zijn horeca ondernemers bereid te betalen?

In de vragenlijst is er gevraagd welk brutosalaris de ondernemers bereid zijn te betalen aan een algemeen medewerker van 18 jaar of ouder. Een brutosalaris tussen de € 7,01 en € 8 euro is het meest gekozen. Echter, wordt dit al snel gevolgd door een salaris tussen de € 6 en € 7 euro en tussen € 8,01 en € 9 euro, zie figuur 4. De ondernemers geven aan niet meer dan € 10 euro bruto per uur te betalen. Twee van de drie geïnterviewde ondernemers betalen het bruto uurloon en daar bovenop nog 8% vakantiegeld. Bij de derde geïnterviewde ondernemer is het vakantiegeld in het bruto uurloon verwerkt. Hiernaast geven de ondernemers in de interviews aan de reiskosten te vergoeden.



Figuur 4 – Het brutosalaris dat de ondernemers bereid zijn te betalen

Daarnaast is er gevraagd hoe de ondernemers de medewerkers aanvullend belonen, dit naast het uurloon van de medewerker. Het geven van een kerstpakket en complimenten zijn het populairst. Dit wordt gevolgd door een bonus, kleine presentjes met feestdagen en een bedrijfsfeestje, dit doet de helft van de ondernemers. Het minst populair is een dertiende maand.

Op de vraag of het brutosalaris inclusief fooi is, is door negen van de twaalf ondernemers 'nee' geantwoord. In de vragenlijst is ook de vraag gesteld of alle medewerkers (incl. uitzendkrachten en ZZP'ers) meedelen in de fooi. Bij vijf van de twaalf ondernemers is dit het geval. Hoeveel fooi er ontvangen wordt per medewerker is onduidelijk. Drie ondernemers geven aan niet te weten om hoeveel fooi het gaat, twee ondernemers betalen er de borrel van en twee ondernemers laten weten dat het € 0 euro of minimaal is. Tevens laat één ondernemer weten dat de fooi bij het uurloon in zit. De overige antwoorden die zijn gegeven met betrekking tot het fooi zijn als volgt:

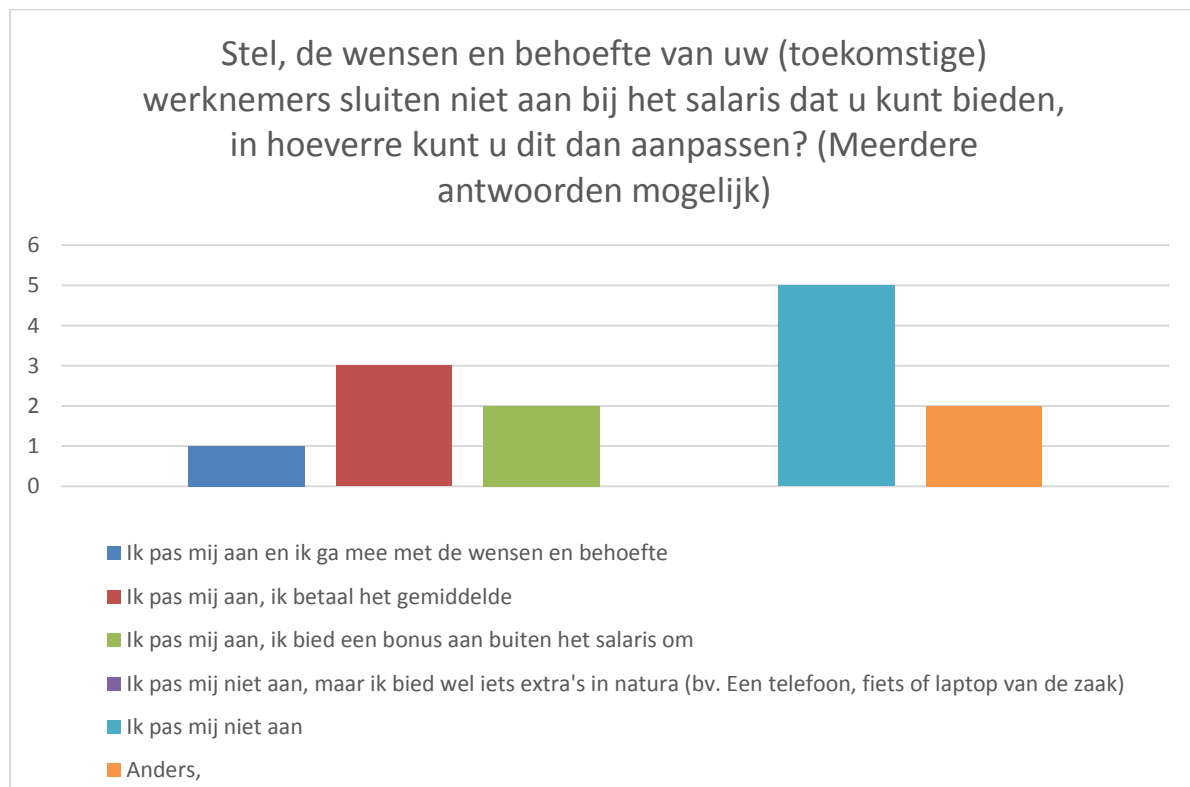
- Een fulltime medewerker krijgt 70 euro per jaar
- 10 euro per maand ongeveer
- 1,5 euro per uur

- Dat is verschillend per filiaal. In Utrecht gaan ze er met ze alle wat van drinken en Amsterdam deelt het 2 x per jaar en word het verdeelt naar ratio
- De fooi word verdeeld onder de medewerkers naargelang de drukte zal de fooi hoger of lager liggen

Vervolgens is er aan de ondernemers gevraagd of er een toeslag wordt betaald tijdens avonddiensten. Tien van de twaalf ondernemers geven aan dit niet te doen, zie bijlage 5. Ondernemers A en B geven in de interviews aan geen toeslag te betalen tijdens de avonddiensten. Ondernemer A zegt hier het volgende over: “In de horeca hanteren wij geen 9 tot 5 mentaliteit en dit maakt dat de avonddiensten geen uitzonderingen zijn”. Ondernemer B geeft aan gesloten te zijn vanaf 18 uur. Daarnaast is er gevraagd of er een toeslag wordt betaald tijdens feestdagen, dit doen negen van de twaalf ondernemers, dit is terug te zien in bijlage 5.

Tevens is er aan de drie geïnterviewde ondernemers gevraagd wat zij zouden doen als iemand van 18 jaar een uurloon van 17 euro per uur eist. Alle drie de ondernemers geven aan dit bedrag te hoog te vinden. Ondernemer C zegt hier het volgende over: “Dit zou misschien mogelijk zijn wanneer het inclusief reiskosten, vakantiegeld, fooi, etc. is”. Ondernemers A en B zouden het zich voor kunnen stellen wanneer het uurloon inclusief een bonus is, maar daarbij geeft ondernemer A ook aan een bedrag van maximaal € 12,50 te betalen.

Als laatste vraag in de vragenlijst, behorende bij deze deelvraag, is de vraag gesteld wat de ondernemers zouden doen indien zij niet aansluiten bij de wensen en **behoefte** van de (toekomstige) werknemers, met betrekking tot het salaris dat de ondernemer biedt. De ondernemers hadden hier de mogelijkheid om meerdere antwoorden te geven. Het meest gegeven antwoord is dat de ondernemer zich niet aanpast. Het tweede antwoord dat het meest gekozen is, is dat de ondernemer zich aanpast door het gemiddelde te betalen. De ondernemers kiezen er niet voor om iets extra's te bieden in natura (bijvoorbeeld een auto, fiets of laptop van de zaak), zie figuur 5.



Figuur 5 – Eventuele aanpassing van de ondernemers

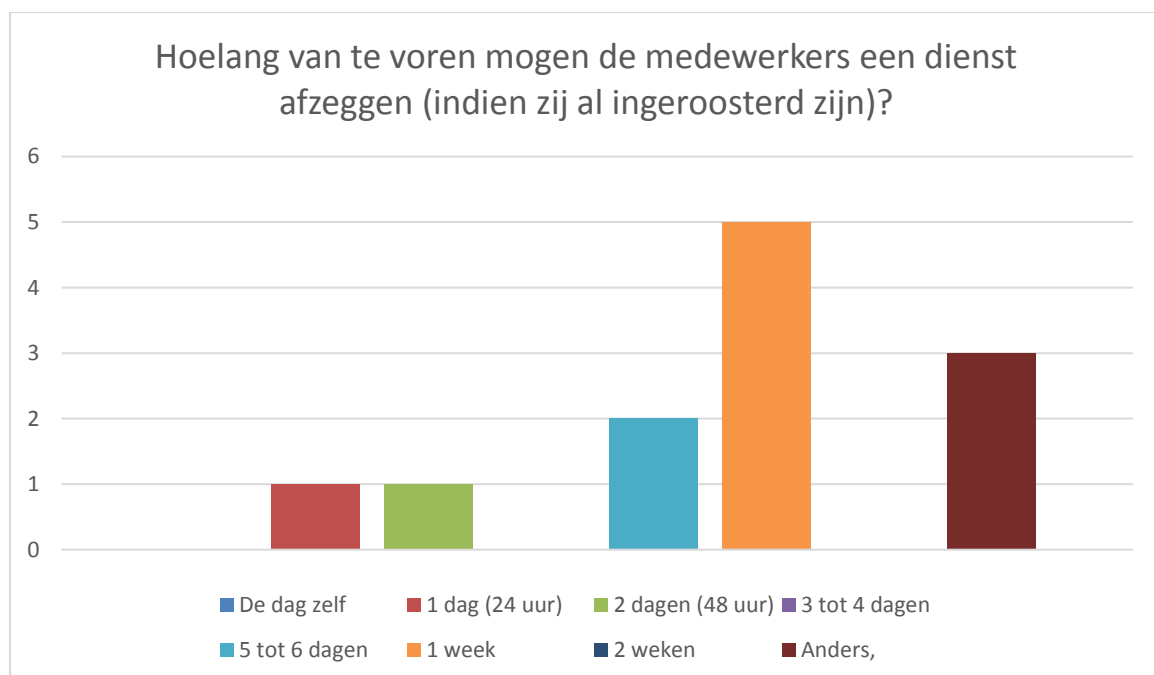
3.3 Resultaat deelvraag 2

Op welke manier kunnen ondernemers de vrijheid en flexibiliteit bieden die Temper biedt?

Om een antwoord te kunnen geven op deze deelvraag, is er in de vragenlijst als eerst de vraag gesteld of de medewerkers mogen/kunnen aangeven wanneer zij kunnen werken. Dit is toegestaan bij alle ondernemers. Hiernaast mogen er bij tien van de twaalf ondernemers onderling diensten geruild worden.

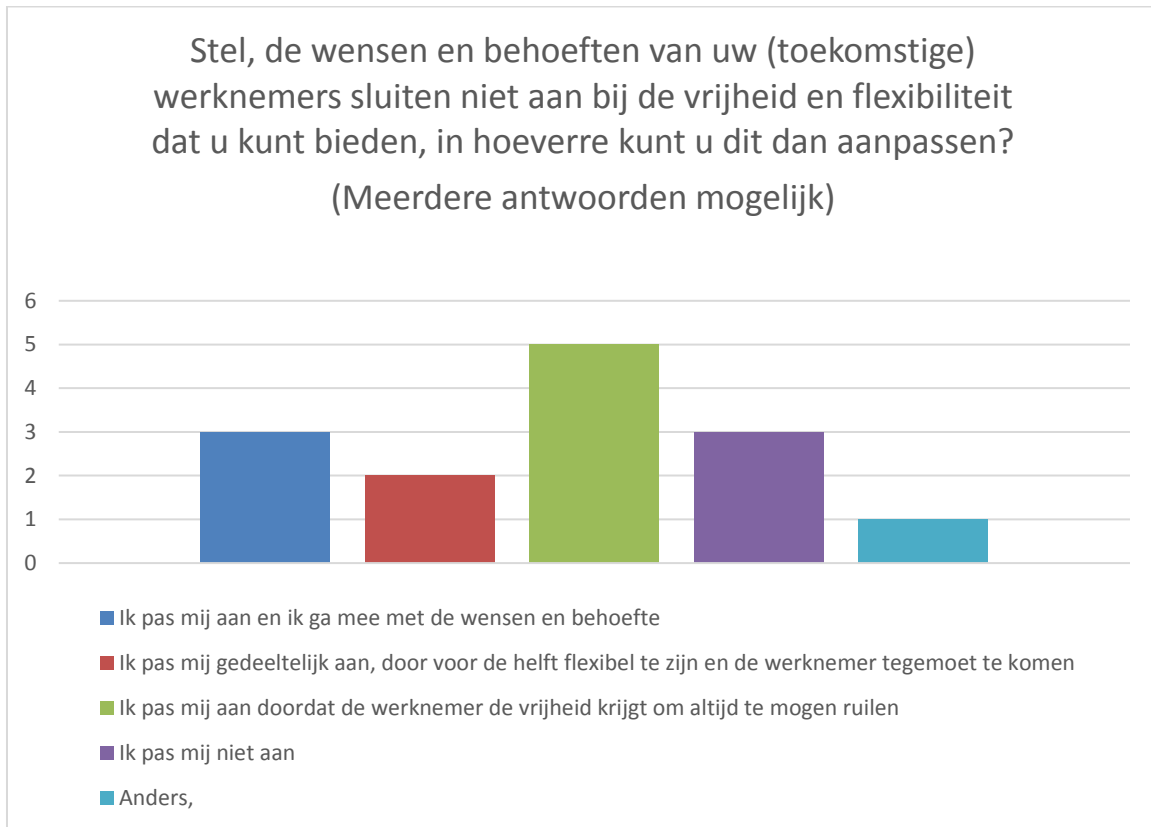
Vervolgens is er gevraagd of de medewerkers mogen/kunnen aangeven wanneer zij niet kunnen werken. Ook hier geven alle ondernemers aan dat dit toegestaan is. Hoelang van te voren de medewerkers dit moeten laten weten aan de ondernemers, voordat het werkrooster gemaakt is, is verschillend. Vier van de twaalf ondernemers willen, één week voor dat het werkrooster gemaakt is, weten wanneer een werknemer niet beschikbaar is. De overige antwoorden zijn divers en lopen uiteen van één dag tot één maand van te voren, zie bijlage 5.

Tevens is er aan de ondernemers gevraagd hoelang van te voren de medewerkers een dienst nog mogen afzeggen indien het werkrooster wel al gemaakt is. Hierop is '1 week' het meest gegeven antwoord. Twee ondernemers geven aan dat het niet mogelijk is om een dienst af te zeggen, dit valt onder de categorie 'anders', zie figuur 6. Daarnaast geeft één ondernemer in deze categorie aan dat het niet van toepassing is omdat het een familie bedrijf is. De ondernemers geven aan dat één week nodig is om vervanging te kunnen regelen. Dit kan door middel van eigen personeel of een Temper.



Figuur 6 – Hoelang van te voren de medewerkers een dienst mogen afzeggen

Ook is de vraag gesteld wat de ondernemers doen indien zij niet aansluiten bij de wensen en **behoeften** van (toekomstige) werknemers met betrekking tot vrijheid en flexibiliteit. Dat de ondernemer zich aanpast door de vrijheid te geven om altijd te mogen ruilen, is het populairste antwoord. De antwoorden 'ik pas mij aan en ik ga mee met de wensen en **behoeften**' en 'ik pas mij niet aan' volgen hierna, zie figuur 7.



Figuur 7 – Eventuele aanpassing van de ondernemers

3.4 Resultaat deelvraag 3

Hoe geven de ondernemers vorm aan het geven van feedback aan de medewerkers?

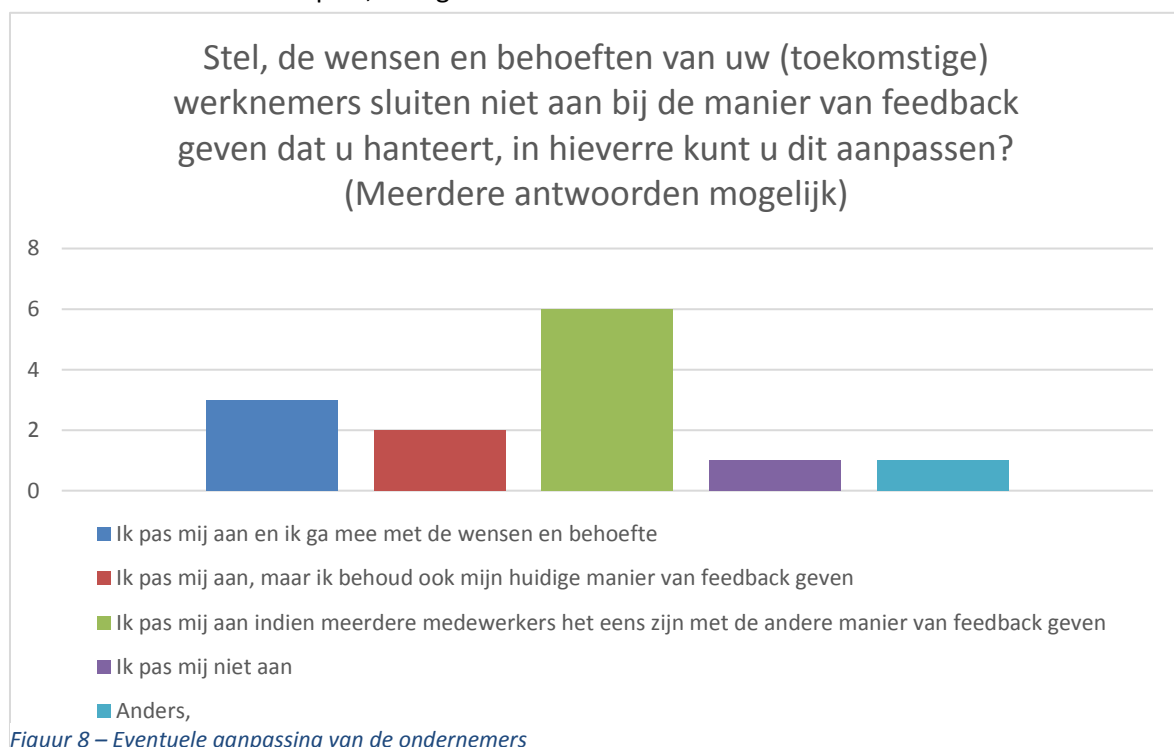
Om er achter te komen hoe de manier van feedback geven is bij de ondernemers is er gevraagd of er functioneringsgesprekken plaatsvinden. Uit de vragenlijst blijkt dat negen van de twaalf ondernemers functioneringsgesprekken houdt. Dit is ook terug te zien in de interviews. Ondernemer A houdt twee keer per jaar functioneringsgesprekken. Ondernemers B en C geven aan dit één keer per jaar te doen.

Hierna is de vraag gesteld of er nog op een andere manier feedback gegeven wordt aan de medewerkers. Acht van de twaalf ondernemers geven aan dit wel te doen. Dit wordt op drie manieren gedaan:

1. Doornemen van de dag
2. Wekelijkse vergadering/teammeeting
3. Direct aanspreken van een medewerker op de werkvloer

Tijdens de interviews is ook de vraag gesteld of de ondernemers iets zien in het feedback geven door middel van sterrenwaardering. Ondernemer B is hier positief over, ondernemers A en C vinden dit geen goede manier voor het personeel. Ten eerste omdat de werknemers meer dan één dienst per week draaien, dit betekent dat er dan meerdere keren per week beoordeeld moet worden. Daarnaast wordt het personeel direct aangesproken op het moment dat het nodig is.

Als laatste is er in de vragenlijst ook gevraagd of de ondernemers zich zouden aanpassen, indien de manier van feedback geven niet aansluit bij de wensen en behoeften van (toekomstige) werknemers. Zes van de twaalf ondernemers zouden zich aanpassen indien meerdere medewerkers het eens zijn met de andere manier van feedback geven. Het antwoord dat het minst is gegeven, is dat de ondernemer zich niet aanpast, zie figuur 8.



4.0 Discussie

In dit hoofdstuk wordt de doelstelling van het onderzoek herhaald. Vervolgens worden de resultaten uit hoofdstuk drie bediscussieerd. Als laatste is er met een kritische blik gekeken naar de onderzoeksmethode.

4.1 Doelstelling

Dit onderzoek is uitgevoerd met als doel om inzicht te krijgen in hoe cafetaria ondernemers momenteel aansluiten bij de wensen en behoefte van Tempers. Het is de bedoeling om de ondernemers ondersteuning te bieden om het eventuele te kort aan personeel op te kunnen lossen. Aangezien het platform Temper bestaat uit maar liefst 50.000 freelancers, dit betekent dat er 50.000 mensen interesse hebben om te werken in de horeca.

Tevens is het doel om aanbevelingen te kunnen doen met betrekking tot het eventueel aanpassen van de arbeidsvoorwaarden of arbeidscontracten. Op deze manier zullen de ondernemers beter in staat zijn om aan te sluiten bij de wensen en behoeften van Tempers. Om dit te bereiken is er onderzocht welk salaris de ondernemers bereid zijn te betalen, op welke manier de ondernemers zorgen voor vrijheid en flexibiliteit en hoe de ondernemers vorm geven aan de manier van feedback geven.

4.2 Samenvatting resultaten

Algemene informatie

De ondervraagden ondernemers bevinden zich in Amsterdam en Utrecht. Het gaat om zeven vestigingen in Amsterdam en zes vestigingen in Utrecht. De omvang van het personeel is erg verschillend. Acht ondernemers hebben niet meer dan 20 medewerkers in dienst. Ook het aantal medewerkers dat bij de ondernemers in dienst is op basis van een contract voor bepaald tijd of onbepaalde tijd is erg divers. Bij beide contracten is nul tot vijf medewerkers het meest gegeven antwoord.

Zeven van de twaalf ondernemers geven aan gebruik te maken van ZZP'ers door middel van het platform Temper. Vier van de zeven ondernemers maken maandelijks gebruik van Temper, twee ondernemers doen dit wekelijks en één ondernemer doet dit dagelijks. Verder blijkt dat de ondernemers het fijn vinden om met het platform Temper te werken. Een Temper is middels het platform snel en eenvoudig geregeld. Echter, wanneer de keuze gemaakt moet worden tussen een Temper of het eigen team, wordt toch het eigen team gekozen. Op deze manier wordt er voorkomen dat er terugkerend mensen zijn die opnieuw ingewerkt moeten worden.

Welk salaris zijn horeca ondernemers bereid te betalen?

De ondernemers geven aan de medewerkers te belonen middels het geven van een kerstpakket en het geven van complimenten. Het brutosalaris, per uur, dat de ondernemers bereid zijn te betalen aan iemand van 18 jaar of ouder, ligt tussen de € 7,01 en € 8 euro. Ook zijn er ondernemers die aangeven een bedrag tussen € 6 en € 7 en tussen € 8,01 en € 9 euro te willen betalen. Een bedrag van € 10 euro is wel het maximale. Bij negen van de twaalf ondernemers is het brutosalaris exclusief fooi. Hoeveel het fooi per persoon bedraagt is bij de ondernemers niet exact bekend.

Verder betaalt het grootste gedeelte (tien van de twaalf) ondernemers geen toeslag tijdens avond diensten. Negen van de twaalf ondernemers betalen wel een toeslag tijdens feestdagen.

Indien de ondernemers niet aansluiten bij de wensen en **behoeften** van (toekomstige) werknemers, met betrekking tot het salaris, passen de meeste ondernemers zich niet aan. Drie maal is het antwoord gegeven dat de ondernemers zich wel aanpast en het gemiddelde betaalt. Een bedrag van € 17 euro voor iemand van 18 jaar is voor de geïnterviewde ondernemers in ieder geval veel te hoog.

Op welke manier kunnen ondernemers de vrijheid en flexibiliteit bieden die Temper biedt?

Bij alle ondervraagden ondernemers mogen de werknemers aangeven wanneer zij kunnen werken. Ook is het bij tien van de twaalf ondernemers toegestaan om onderling diensten te ruilen.

Verder mogen de werknemers van alle ondernemers ook aangeven wanneer zij niet beschikbaar zijn. Vier van de twaalf ondernemers geven aan dit één week van te voren te willen weten. Het antwoord van de overige acht ondernemers is erg divers. Wanneer de werknemers al ingeroosterd zijn en dan nog een dienst willen afzeggen, moet dit ook één week van te voren bij vijf van de twaalf ondernemers.

Wanneer de ondernemers niet aansluiten bij de wensen en **behoeften** van een (toekomstige) werknemer, met betrekking tot vrijheid en flexibiliteit, geven vijf van de twaalf ondernemers aan flexibel te zijn. Dit vindt plaats doordat de ondernemers dan de ruimte geven door de medewerkers onderling diensten te laten ruilen.

Hoe geven de ondernemers vorm aan het geven van feedback aan de medewerkers?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er als eerst gevraagd of de ondernemers functioneringsgesprekken houden. Negen van de twaalf ondernemers blijkt dit te doen. Uit de interviews is gebleken dat de gesprekken één à twee keer per jaar plaatsvinden.

Hoe de ondernemers verder nog zorgen voor feedback is als volgt:

1. Doornemen van de dag
2. Wekelijkse vergadering/teammeeting
3. Direct aanspreken van de medewerker op de werkvloer

Op de vraag, hoe de ondernemers denken over een sterrenwaardering voor het geven van feedback, is één van drie geïnterviewde ondernemers positief.

Wanneer de ondernemers niet aansluiten bij de wensen en **behoeften** van (toekomstige) werknemers, met betrekking tot het geven van feedback, zijn zes van de twaalf ondernemers bereid zich aan te passen. Echter, gebeurt dit dan wel wanneer meerdere werknemers het eens zijn met de andere manier van feedback geven.

4.3 Onderzoeksmethode

Het onderzoek is redelijk verlopen, helaas niet helemaal zoals gepland. Dit heeft alles te maken met COVID-19, dit heeft een grote invloed gehad op het onderzoek. Het kan zijn dat de periode van COVID-19 ook invloed heeft gehad op de resultaten. Dit komt doordat de ondernemers momenteel gesloten zijn. Hierdoor zullen de ondernemers geen personeelstekort hebben maar een overschot. Aan het begin van de enquête is er wel aan de ondernemers gevraagd om de enquête in te vullen met in gedachte de periode van voor COVID-19. Toch kan het zijn dat de ondernemers nu de enquête anders hebben ingevuld dan een periode zonder COVID-19.

Vele ondernemers zijn niet volledig geopend of zelfs gesloten. Dit heeft ervoor gezorgd dat de onderzoeker moeilijk contact kon krijgen met de ondernemers. Als eerste is er telefonisch contact opgenomen met de ondernemers, hier werd weinig reactie op ontvangen. De ondernemers die wel telefonisch te bereiken waren, is een interview bij afgenomen. Enkele ondernemers gaven ook aan dat er gemaïld moest worden naar aanleiding van de uitleg aan de telefoon.

In en rondom het centrum van Amsterdam en Utrecht zijn er 21 ondernemingen welke verse friet verkopen. Om een betrouwbaarheidsniveau van 95% te behalen moest de enquête door twintig ondernemers ingevuld worden, hiervan zouden dan nog vijf enquêtes ondersteund worden middels een vragenlijst. Uiteindelijk is er met alle ondernemers meerdere malen telefonisch contact opgenomen en is er twee keer een mail verstuurd naar de ondernemers. De mail bestond uit een uitleg van het onderzoek en vervolgens het verzoek om deel te nemen aan het onderzoek. Dit heeft ervoor gezorgd dat uiteindelijk twaalf ondernemers de enquête hebben ingevuld. Waarvan drie enquêtes worden ondersteund door middel van een telefonisch interview. Indien er geen sprake was geweest van COVID-19, zou de onderzoeker een bezoek hebben gebracht aan de ondernemers. Dit biedt geen garantie voor een hoger aantal ingevulde enquêtes maar die verwachting is er wel. Dit komt doordat er nu acht ondernemers zijn waar helemaal geen contact mee is geweest. Door een persoonlijk bezoek te brengen is er in ieder geval een mogelijkheid om wel in contact te komen en uiteindelijk de enquête in te laten vullen. Dit is dus ook zeker iets dat een volgende keer anders gedaan zou worden.

4.3.1 Wat kan de doelgroep er mee

Doordat de enquête uiteindelijk is ingevuld door twaalf ondernemers is de betrouwbaarheid van het onderzoek gedaald. Het was de bedoeling om een betrouwbaarheidspercentage te hanteren van 95 %. Hiervoor moesten twintig ondernemers de enquête invullen. **De vragenlijst is uiteindelijk ingevuld door twaalf ondernemers, dit is meer dan de helft van de doelgroep. Dit zorgt voor een betrouwbaarheidspercentage van (afgerond) 60%. Ondanks dat de enquête niet geheel betrouwbaar is, heeft het wel een waarde voor de doelgroep. De resultaten van de twaalf ondernemers zorgen ervoor dat er wel een richting wordt gegeven door de ondernemers met betrekking tot de resultaten. De betrouwbaarheid van het onderzoek is gedaald, maar de kwaliteit van het onderzoek is wel behouden, dit zorgt voor waarde van het onderzoek voor de doelgroep. De kwaliteit is behouden doordat het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de vragenlijst waar eerder een pilot mee gehouden is. Ook is elk interview op de zelfde manier uitgevoerd, namelijk telefonisch. Daarnaast zijn alle drie de interviews meegeschreven en opgenomen, op deze manier konden de antwoorden het beste geanalyseerd worden. Op deze manier is het wel mogelijk om handvatten te bieden aan de ondernemers, om zo beter aan te kunnen sluiten bij de wensen en behoeften van Tempers. Dit met betrekking tot het salaris dat de ondernemers bieden, maar ook de vrijheid en flexibiliteit dat de ondernemers kunnen bieden. Hier worden aanbevelingen voor gegeven waar de ondernemers verder mee kunnen om zo meer aan te sluiten bij wat Temper biedt. Indien de ondernemers de aanpassingen vormgeven binnen de onderneming, zorgen de ondernemers ervoor dat zij gaan**

bieden wat Temper biedt. Op deze manier is het mogelijk om de freelancers aan de ondernemers te binden, om zo meer vast personeel te krijgen binnen de onderneming.

4.3.2 Uitbreiden van het onderzoek

Er is gekozen om tijdens het onderzoek te blijven focussen op **de** ondernemers in Amsterdam en Utrecht. Dit betekent dat het onderzoek niet is uitgebreid naar Rotterdam en Den Haag. Tijdens de periode van het onderzoek was het moeilijk om in contact te komen met de ondernemers, zo ook met ondernemers uit andere steden. **Persoonlijk had ik de verwachting dat het uitbreiden van het onderzoek ook niet voor toegevoegde waarde zou gaan zorgen en dat het dus weinig extra's zou opleveren.** Doordat het erg moeilijk was om in contact te komen met de ondernemers in Amsterdam en Utrecht, verwachtte ik dat het in Rotterdam en Den Haag hetzelfde zou zijn. Wat inhoudt dat het zeer lastig zou worden om medewerking van de ondernemers te ontvangen, dit allemaal in verband met COVID-19. In Rotterdam en Den Haag bevinden zich ook minder cafetaria ondernemers, dit maakt het ook moeilijker om meerdere ingevulde enquêtes te ontvangen. Daarnaast zal een klein aantal extra ingevulde enquêtes weinig invloed hebben op de resultaten van het onderzoek. **Daarom is er gekozen om te blijven focussen op Amsterdam en Utrecht.** Op deze manier sluiten de resultaten aan bij het onderzoek. Echter is de betrouwbaarheid wel gedaald. Voor de volgende keer is het toch van belang om van alle ondernemers binnen de onderzoekspopulatie antwoorden te krijgen, om op deze manier een hogere betrouwbaarheid te kunnen garanderen.

4.3.3 De vragenlijst

In de aanpak van dit onderzoek is er beschreven dat er is gekozen voor de steden Amsterdam en Utrecht om tussen deze twee steden een vergelijking te kunnen maken. Dit aan de hand van de resultaten van het onderzoek. Echter, door de verkeerde vraagstelling in de vragenlijst is het verschil tussen de antwoorden van de ondernemers uit Amsterdam en de ondernemers uit Utrecht niet meer terug te zien. Dit zorgt ervoor dat het niet mogelijk is om een vergelijking te kunnen maken tussen de twee steden. Om wel een vergelijking te kunnen maken is het van belang dat het verschil in antwoorden tussen Amsterdam en Utrecht zichtbaar blijft.

Daarnaast is er een andere fout in de vragenlijst en dat is met betrekking tot de reiskosten. De reiskosten zijn een belangrijk onderdeel van dit onderzoek, in verband met het salaris dat de ondernemers bieden. Tijdens de drie interviews is er aan de ondernemers gevraagd of de reiskosten worden vergoed. Deze vraag is in de vragenlijst niet teruggekomen, maar het is wel een belangrijk item, of de reiskosten worden vergoed of niet. In een volgend onderzoek is het dus wel van belang dat er in de vragenlijst ook gevraagd wordt naar het eventueel vergoeden van de reiskosten.

4.4 Resultaten versus literatuur

In het vooronderzoek is naar voren gekomen dat 35% van de ondernemers in de horeca een tekort aan vast personeel heeft. Aan de andere kant groeit het platform Temper enorm. Temper heeft 50.000 freelancers werkzaam in de horeca. Dit is terug te vinden in de resultaten. In de drie interviews geven de ondernemers aan gebruik te maken van het platform Temper. Dit naar aanleiding van een tekort aan vast personeel, zeker in geval van ziekte. Ook blijkt uit de resultaten dat zeven van de twaalf ondernemers gebruik maken van het platform Temper.

Wat ook naar voren komt uit de interviews, is dat de ondernemers fijn kunnen werken met Tempers van het platform. Echter, werken de ondernemers toch het liefst met het eigen vaste team. Op deze manier weten de ondernemers wie er op de werkvloer staan. Ook hoeft er dan minder vaak iemand ingewerkt te worden. Dit komt overeen met de literatuur uit het vooronderzoek. Uit een onderzoek van ABN AMRO blijkt namelijk dat het inwerken van nieuwe mensen een nadelig effect heeft op de arbeidsproductiviteit van de overige medewerkers (Driessen, 2019).

Uit de resultaten is ook gebleken dat acht van de twaalf ondernemers werken met oproepcontracten. Ondernemers A en B geven aan dit te doen om te zorgen voor vrijheid en flexibiliteit. Dit sluit aan bij de informatie die in het vooronderzoek besproken is. 'Flexibeler en dynamischer' zijn namelijk een trend op de arbeidsmarkt (Vooijs et al., 2019). Een oproepcontract is onder andere een vorm van arbeidsflexibiliteit. **In de horeca kan het per seizoen verschillen qua drukte, dit kan er ook voor zorgen dat de ondernemers kiezen voor de oproepcontracten. Op deze manier is het personeel aan de onderneming gebonden, dit zorgt voor zekerheid. De ondernemer kan de werknemer dan oproepen indien dit nodig is, met betrekking tot de drukte. Dit is niet het geval bij een contract voor onbepaald tijd met een vast aantal uren. In dit geval hebben zowel de werkgever als de werknemer verschillende verplichtingen. Zo is de werknemer verplicht om ook daadwerkelijk elke week het aantal uren te werken. De werkgever is verplicht om dit uren aantal ook aan te bieden en uit te keren. Indien het een seizoen minder druk is en hierdoor is er minder werk, is de werkgever alsnog verplicht om het vaste aantal uren uit te keren. Dit is ook het geval bij ziekte van de werknemer.**

5.0 Conclusie & aanbeveling

Het doel van dit afstudeerwerkstuk was om er achter te komen of de ondernemers kunnen bieden wat Temper biedt met betrekking tot het salaris, het zorgen voor vrijheid en flexibiliteit en het geven van feedback. De hoofdvraag die bij dit onderzoek hoorde, luidt als volgt: “In hoeverre kunnen cafetaria ondernemers in Amsterdam en Utrecht bieden wat Temper biedt qua werkwijze en arbeidsvoorwaarden?”. Om hier antwoord op te kunnen geven zijn er drie deelvragen opgesteld. In dit hoofdstuk worden de deelvragen beantwoord. Dit volgt tot het antwoord op de hoofdvraag. Daarnaast is er in dit hoofdstuk een aanbeveling te lezen.

Welk salaris zijn horeca ondernemers bereid te betalen?

Het grootste aantal ondernemers (vijf) is bereid een bedrag tussen € 7,01 en € 8 euro bruto per uur te betalen. Vier ondernemers geven aan een bedrag tussen € 6 en € 7 euro te willen betalen. Tevens zijn er vier ondernemers bereid een bedrag tussen € 8,01 en € 9 euro te betalen. Het maximale bedrag is € 10 euro bruto per uur.

Hier komt bij dat de fooi minimaal is bij de ondernemers. Bij de meeste ondernemers (negen van de twaalf) zit de fooi niet bij het uurloon in. Ook betaalt het grootste gedeelte van de ondernemers geen toeslag tijdens avonddiensten. Wel wordt er in de meeste gevallen (negen van de twaalf) een toeslag betaald tijdens feestdagen.

De ondernemers zijn niet bereid om een uurloon van 17 euro bruto per uur te betalen. Tenzij dit een all-in bedrag wordt. Hierbij gaat het om het bruto uurloon inclusief vakantiegeld, reiskosten, eventuele toeslagen, een eventuele bonus en pensioen indien dit van toepassing is. De Tempers ontvangen ook een all-in bedrag, aangezien Tempers geen werknemers zijn, maar ZZP'ers. Bij ZZP'ers is er sprake van een overeenkomst van opdracht. Dit betekent dat een Temper zelf moet zorgen voor vakantiegeld, pensioen, eventuele reiskosten en loondoorbetaling bij ziekte, dit met het uurloon dat de Temper ontvangt, zorgt voor een all-in bedrag per uur. **Dit betekent dat de ondernemers momenteel misschien wel bereid zijn om te betalen wat Temper ook betaald aan de ZZP'ers. Echter, is dit bij de ondernemers nog niet direct terug te zien doordat het vakantiegeld, de reiskosten, eventuele toeslagen, een eventuele bonus en pensioen niet allemaal op het zelfde moment worden uitgekeerd aan de werknemers. Wanneer de ondernemers een all-in bedrag gaan betalen komt dit in de buurt van wat de Tempers ontvangen.**

De ondernemers zijn niet bereid zich aan te passen naar de wensen en **behoeften** van (toekomstige) werknemers. **Dit met betrekking tot het verhogen van het uurloon, het toepassen van een all-in salaris zou wel een optie kunnen zijn. Hierdoor sluiten de ondernemers meer aan bij wat Temper biedt omtrent het uurloon.**

Op welke manier kunnen ondernemers de vrijheid en flexibiliteit bieden die Temper biedt?

Het platform Temper zorgt voor vrijheid en flexibiliteit doordat de freelancer altijd zelf kan bepalen waar en wanneer er gewerkt wordt. Daarnaast hanteert het platform een standaard annuleringsbeleid van 48 uur.

De ondernemers kunnen deze vrijheid deels ook bieden. Zo mogen de werknemers allemaal aangeven wanneer zij wel of niet kunnen werken. Ook is het bij het grootste gedeelte van de ondernemers toegestaan om onderling diensten te ruilen. **Doordat de werknemers altijd mogen**

aangeven wanneer er wel of niet gewerkt kan worden en doordat de diensten onderling bijna altijd geruild mogen worden, ontstaat er vrijheid voor de werknemers.

Verder zijn er maar twee ondernemers, die net als Temper, een annuleringsbeleid van 48 uur of korter hanteren. De meeste ondernemers kunnen, met betrekking tot het annuleringsbeleid, dus niet bieden wat Temper biedt. Dit is wel een belangrijk onderdeel met betrekking tot de vrijheid en flexibiliteit. Tempers mogen 48 uur voordat een dienst begint deze nog afzeggen, bij maar twee ondernemers is dit ook toegestaan. Dit betekent dat tien ondernemers niet aansluiten bij de wensen en behoeften van de Tempers wat betreft de vrijheid en flexibiliteit.

Hiernaast geeft iets minder dan de helft van de ondernemers aan dat zij zich zouden aanpassen wanneer de ondernemer niet aansluit bij de wensen en behoeften. De ondernemer past zich aan door ervoor te zorgen dat de werknemers altijd onderling mogen ruilen. Op deze manier zorgen de ondernemers voor vrijheid en flexibiliteit.

Kortom, de ondernemers zorgen deels voor vrijheid en flexibiliteit, zoals dit ook bij Temper is. Dit is het geval doordat de werknemers zelf kunnen bepalen wanneer er wel of niet gewerkt wordt. Ook het onderling ruilen draagt bij aan de vrijheid en flexibiliteit dat Temper biedt. Met betrekking tot het annuleringsbeleid is dit niet het geval, toch is dit wel een belangrijk onderdeel, indien men kijkt naar de vrijheid en flexibiliteit van Temper.

Hoe geven de ondernemers vorm aan het geven van feedback aan de medewerkers?

Het geven van feedback aan de medewerkers vindt plaats bij alle ondernemers. Hier wordt voornamelijk vorm aangegeven door middel van functioneringsgesprekken. Naast deze gesprekken, zorgen de ondernemers ook nog op andere manieren voor het geven van feedback. Hierbij gaat het om de volgende drie manieren:

1. Doornemen van de dag
2. Wekelijkse vergadering/teammeeting
3. Direct aanspreken van een medewerker op de werkvloer

Dit sluit niet aan bij de manier van feedback geven middels het platform Temper. De Tempers ontvangen namelijk feedback middels een sterrenwaardering. De helft van de ondernemers is bereid om de manier van feedback geven aan te passen. Hierbij gaat het er niet om dat de sterrenwaardering gehanteerd zal gaan worden, maar om andere manieren van feedback geven. De aanpassing zal plaatsvinden indien meerdere medewerkers het eens zijn met de andere manier van feedback geven.

In hoeverre kunnen cafetaria ondernemers in Amsterdam en Utrecht bieden wat Temper biedt qua werkwijze en arbeidsvoorwaarden?

Uit de conclusies van de deelvragen blijkt dat de ondernemers met betrekking tot de werkwijze en de arbeidsvoorwaarden, niet alles kunnen bieden wat Temper biedt. Zo zouden de ondernemers wel het salaris kunnen bieden wat Temper biedt. Daarnaast sluiten de ondernemers voor het grootste gedeelte aan met de vrijheid en flexibiliteit dat Temper biedt. Als laatste is de manier van feedback geven bij de ondernemers anders dan bij Temper.

Om te beginnen met het salaris. In eerste instantie lijkt het salaris dat de ondernemers bieden veel lager te liggen dan dat Temper biedt. Echter, indien de ondernemers een all-in salaris gaan hanteren

is het verschil tussen Temper en de ondernemers gering. Dit zal de ondernemers helpen om vast personeel aan de onderneming te kunnen binden in plaats van dat er ZZP'ers ingehuurd moeten worden. Door het hanteren van een all-in salaris is er in één oogopslag een hoger uurloon te zien, wat in de buurt komt van wat Temper uitkeert.

Verder sluiten de ondernemers niet geheel aan bij de vrijheid en flexibiliteit van Temper. Over het algemeen hebben de werknemers veel vrijheid. Zo mogen de werknemers altijd aangeven wanneer er wel of niet gewerkt kan worden. Ook is het bij de meeste ondernemers toegestaan om onderling diensten te ruilen, dit samen zorgt voor vrijheid en flexibiliteit. **Temper mogen altijd zelf kiezen waar en wanneer er gewerkt wordt. Aan de 'waar' kunnen de ondernemers niet voldoen omdat de werknemers in dienst zijn bij de ondernemer en dus voor deze ondernemer zullen werken. Aan de 'wanneer' voldoen de meeste ondernemers wel doordat de werknemers mogen aangeven wanneer er wel of niet gewerkt kan worden en doordat onderling ruilen bijna altijd is toegestaan. Wat de meeste (tien) ondernemers niet kunnen bieden is het annuleringsbeleid dat Temper hanteert. Hierbij gaat het om het afzeggen van een dienst 48 uur voordat de dienst begint.**

Als laatste sluiten de ondernemers niet aan qua werkwijze, hierbij gaat het om de manier van feedback geven. Bij Temper gebeurt dit middels een sterrenwaardering. Dit is bij de ondernemers niet het geval, ook zien de ondernemers deze manier van feedback geven niet direct **als een goede manier. Wel willen de ondernemers de manier van feedback geven aanpassen indien het grootste gedeelte van de werknemers hiermee in stemmen.**

Kortom, qua salaris kunnen de ondernemers op dit moment wel bieden wat Temper biedt, indien het salaris uitbetaald zou worden in de vorm van een all-in salaris. Met betrekking tot de vrijheid en flexibiliteit kunnen de ondernemers voor een groot deel ook bieden wat Temper biedt. De ondernemers bieden niet het annuleringsbeleid dat Temper hanteert. Als laatste hanteren de ondernemers niet de manier van feedback geven dat Temper hanteert.

5.1 Aanbeveling

De aanbevelingen die in dit hoofdstuk worden gegeven, zijn gedaan om ervoor te zorgen dat de ondernemers (beter) aansluiten bij de wensen en **behoeften** van Temper. Wanneer de ondernemers het zelfde bieden, kunnen de ondernemers nieuwe mensen aan zich binden, in plaats van dat deze mensen gaan werken als freelancer.

Momenteel bieden de ondernemers niet, aan de medewerkers, wat Temper wel biedt. De volgende aanbevelingen kunnen er voor zorgen dit wel te doen:

- Ten eerste kunnen de ondernemers kiezen voor een "all-in" salaris. Dit is ook van toepassing bij Temper. Nu lijkt het verschil tussen het salaris van een werknemer en het salaris van een Temper namelijk heel groot. Terwijl in werkelijkheid dit verschil er niet is. Zo is een Temper ZZP'er waarbij de overeenkomst van opdracht van toepassing is. Dit betekent dat een Temper zelf moet zorgen voor vakantiegeld, pensioen, eventuele reiskosten en loondoorbetaling bij ziekte, dit met het uurloon dat de Temper ontvangt. Voor werknemers met een arbeidsovereenkomst wordt dit allemaal betaald door de werkgever, maar niet in één bedrag. Uiteindelijk ontvangen een Temper en een werknemer misschien wel het zelfde bedrag, maar dit is niet direct te zien. Daarom kunnen de ondernemers ook een all-in salaris gaan betalen aan de werknemers. Dit salaris kan dan bestaan uit: het uurloon, vakantiegeld, reiskosten, eventuele toeslagen, eventuele bonus en pensioen indien dit van toepassing is. Op deze manier is in één oogopslag een hoger bedrag te zien wat uitbetaald wordt als

uurloon. Dit bedrag komt dan ook in de buurt van het uurloon voor een Temper, hierdoor is het direct te zien dat er geen groot verschil is tussen wat Temper biedt en wat de ondernemers bieden. Hiermee wordt er een stap gezet in de richting van wat Temper aanbiedt.

- Ten tweede kunnen de ondernemers een App gaan gebruiken om te zorgen voor vrijheid en flexibiliteit. Het blijkt dat de ondernemers momenteel nog niet geheel aansluiten bij wat Temper biedt. Hiervoor kan de App gebruikt worden, het feit dat de platformeconomie zo enorm groeit komt ook door digitalisering van de wereld, de komst van het internet en vooral de opkomst van de smartphone met apps (ter Weel et al., 2018). Via de App is het voor de werknemers mogelijk om zichzelf in te schrijven voor een dienst. Of om aan te geven dat de werknemer niet beschikbaar is. Hiernaast is het dan ook een optie om meer te betalen tijdens diensten, waarvan werknemers deze eigenlijk liever niet werken. Op deze manier creëert de ondernemer dat diensten sneller ingevuld zullen worden door vast personeel. Verder kunnen de ondernemers ook een annuleringsbeleid van 48 uur gaan hanteren. Het afzeggen van een dienst dient dan te gebeuren door middel van de App. Het is dan wel van belang dat de dienst, bijvoorbeeld binnen 24 uur, opgevuld wordt door een andere werknemer in de App. Is dit niet het geval zal de werknemer toch zelf de dienst moeten komen werken. Dit allemaal kan dan snel en eenvoudig geregeld worden door middel van de App, aangezien alles in de wereld steeds meer digitaal gebeurt en iedereen tegenwoordig online is. Dit zorgt voor meer vrijheid en flexibiliteit.

Op basis van de resultaten vermoed ik dat de vrijheid en flexibiliteit de belangrijkste reden is dat de Tempers niet voor de ondernemers gaan werken. De Tempers zijn eigen baas en kunnen altijd kiezen 'waar' en 'wanneer' er gewerkt wordt. Daarom is het voor de ondernemers van belang om zoveel mogelijk te gaan bieden wat Temper ook biedt op het gebied van vrijheid en flexibiliteit. Door middel van de App is het voor de ondernemers zeker mogelijk om een stap in de goede richting te zetten. Dit is belangrijk met het oog op de toekomst, indien het tekort aan vast personeel in de horeca blijft toenemen wordt het probleem alleen maar groter bij de horecaondernemers. Uiteraard blijft het mogelijk om freelancers in te huren via het platform Temper, maar dit is niet wat de ondernemers willen. De ondernemers willen vast personeel in dienst om op deze manier te voorkomen dat er continu nieuw personeel ingewerkt moet worden, dit kost veel geld en energie. Daarnaast komt het ook niet ten goede van de arbeidsproductiviteit. Daarom is het voor de ondernemers van belang om te zorgen voor zoveel mogelijk vrijheid en flexibiliteit door middel van de App. Het is belangrijk dat de ondernemers ervoor zorgen dat de werknemers zelf kunnen bepalen 'wanneer' zij werken en dat het annuleringsbeleid van 48 uur wordt gehanteerd. Door de digitalisering van de wereld kan de App erbij helpen om alles omtrent het werkrooster snel, eenvoudig en online te kunnen regelen.

- Het feit dat er omtrent het geven van feedback weinig concreets uit de resultaten is gekomen, zorgt ervoor dat het niet relevant is om hier een aanbeveling over te doen. De ondernemers in de interviews geven aan niet positief tegenover de sterrenwaardering te staan. Daarnaast is het ook niet relevant om een aanbeveling te doen omdat het vermoedde er is dat de vrijheid en flexibiliteit het belangrijkste is voor de Tempers. Het is relevant om een sterrenwaardering toe te passen bij ZZP'ers, op deze manier kunnen ondernemingen de hoogst beoordeelde ZZP'er uit kiezen om voor de onderneming te komen werken. Echter, is dit bij werknemers uiteraard niet het geval omdat deze mensen al in dienst zijn van de onderneming.

Echter zou het herhalen van het onderzoek, na de periode van COVID-19, nuttig kunnen zijn. Ik ben van mening dat de periode van COVID-19 wel degelijk van invloed is geweest op het onderzoek en de resultaten. Door de huidige periode zijn vele ondernemingen gesloten, hierdoor is er dan ook geen sprake van een personeelstekort, dit zou eerder een personeelsoverschot zijn. Voor de periode van COVID-19 was er een personeelstekort van 35% in de horecasector. Dit zou na deze periode gedaald

kunnen zijn. Daarom kan het nuttig zijn om dit onderzoek te herhalen. Ook kunnen de ondernemers dan bezocht worden, op deze manier is het mogelijk om een hoger aantal ingevulde enquêtes te ontvangen. Dit is ter bevordering van de betrouwbaarheid. Verder is het ook mogelijk om in het volgend onderzoek andere criteria mee te nemen. In dit onderzoek is het salaris, de vrijheid en flexibiliteit en de manier van feedback geven onderzocht. De volgende criteria zouden kunnen zijn: de hoeveelheid diensten per maand, de werktijden, de snelheid van de betaling of de sfeer in een bedrijf. Op deze manier kunnen er criteria naar voren komen die van groot belang zijn om nieuwe werknemers aan de ondernemers te binden. Indien dit bekend is kunnen de ondernemers hierop inspelen om zo toch weer beter aan te sluiten bij wat Temper ook biedt.

Bibliografie

- Aantal vacatures bereikt recordhoogte.* (2018, 14 augustus). Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/33/aantal-vacatures-bereikt-recordhoogte>
- ABU. (2019). *Wat is de impact van platformwerk?* (02). Geraadpleegd van <https://www.abu.nl/app/uploads/2019/02/Whitepaper-De-impact-van-platformwerk.pdf>
- AOM Steekproefcalculator. (z.d.). Geraadpleegd op 1 april 2020, van <https://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator/>
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., & Velden, T. v. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen, Nederland: Noordhoff.
- Bani, M. (2018, 3 mei). *Platformen als Deliveroo en Uber bedreigen uitzendbranche*. Geraadpleegd van <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-sector/zakelijke-dienstverlening/platformen-als-deliveroo-en-uber-bedreigen-uitzendbranche.html>
- De Ondernemer. (2019, 9 januari). *Temper: matchmaker in de horeca*. Geraadpleegd op 13 januari 2020, van <https://www.deondernemer.nl/regio/temper-matchmaker-in-de-horeca~300805>
- Debat over het tekort aan arbeidskrachten*. (2019, 12 september). Geraadpleegd op 11 december 2020, van https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/plenaire_verslagen/kamer_in_het_kort/debat-over-het-tekort-aan-arbeidskrachten
- Dingemanse, K. (2013, 4 november). *Interview & enquête in je scriptie*. Geraadpleegd op 22 februari 2020, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/interview-enquete-in-je-scriptie/>
- Driessen, S. (2019). *Verloop personeel kost horeca jaarlijks 1,4 miljard*. Geraadpleegd van <file:///H:/Downloads/Personeelsverloop-horeca.pdf>
- Flexwerker.* (z.d.). Geraadpleegd op 11 maart 2020, van <https://www.cnvvakmensen.nl/diensten/kennisbank/flexwerker>
- FNV Horeca. (2017, 30 juni). *Studenten verdienen goud geld als zzp'ers in de horeca*. Geraadpleegd op 1 februari 2020, van <https://www.fnvhoreca.nl/actueel/nieuws/1338/studenten-verdienen>
- FNV Horeca. (2019, 21 januari). *Horeca blijft maar groeien, en personeelstekort ook*. Geraadpleegd op 30 december 2019, van <https://www.fnvhoreca.nl/actueel/nieuws/2227/horeca-blijft-maar-groeien-en-personeelstekort-ook>
- FNV Horecabond en Temper verbreden samenwerking en gebruiksvergoeding freelancers verdwijnt.* (2018, 12 november). Geraadpleegd op 27 november 2019, van <https://www.fnvhoreca.nl/actueel/nieuws/2107/fnv-horecabond-en-temper-verbreden-samenwerking-en-gebruiksvergoeding-freelancers-verdwijnt>
- Frenken, K., & van Slageren, J. (2018). *Kluseconomie is meer dan Uber en Deliveroo* (103). Geraadpleegd van [file:///H:/Downloads/Frenken_van_Slageren_2018_ESB_4768S_026_031.pdf%20\(2\).pdf](file:///H:/Downloads/Frenken_van_Slageren_2018_ESB_4768S_026_031.pdf%20(2).pdf)

Frenken, K., van Waes, A., Smink, M., & van Elst, R. (2017). *Eerlijk delen*. Geraadpleegd van <https://www.rathenau.nl/sites/default/files/Rapport%20Eerlijk%20delen%20-%20Rathenau%20Instituut%202017%20---.pdf>

Gubbels, mr. B. G. N. (z.d.). *Wanneer is er sprake van arbeidsovereenkomst?*. Geraadpleegd op 13 januari 2020, van <http://www.wetrecht.nl/wanneer-is-er-sprake-van-een-arbeidsovereenkomst/>

Hielkema, D. (2019, 18 juli). *Horecazaken sluiten deuren door tekort aan personeel*. Geraadpleegd op 11 december 2019, van <https://www.parool.nl/amsterdam/horecazaken-sluiten-deuren-door-tekort-aan-personeel~bb8a9a29/>

Jochems, A. (2019, 6 februari). De nieuwe platformeconomie: een vloek of een zegen? *HoReCa info*, 2019(2). Geraadpleegd van <https://www.fnvhoreca.nl>

Jongkind, K. (z.d.). *10% meer starters in 2020*. Geraadpleegd op 14 februari 2020, van <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/onze-economie/de-nederlandse-economie/publicaties/tien-procent-meer-starters-in-2020.html>

KHN. (2020, 14 januari). *Arbeidsmarktrapportage horeca 2019*. Geraadpleegd op 1 februari 2020, van <https://khn.nl/nieuws/arbeidsmarktrapportage-horeca-2019>

Kreijveld, M. (z.d.). *De platformeconomie*. Geraadpleegd op 11 januari 2020, van <https://wisdomofthecrowd.nl/startpagina/strategisch-advies/platformeconomie/>

Kwart bedrijven ervaart personeelstekort. (2019, 15 augustus). Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/33/kwart-bedrijven-ervaart-personeelstekort>

Marchal, B., & de Kort, J. (2018). *Arbeidsmarktrapportage 2018*. Geraadpleegd van <http://online.pubhtml5.com/hzaz/bmbn/#p=1>

Muurlink, R. (2018, 26 augustus). *Arbeidsovereenkomst of overeenkomst van opdracht?* Geraadpleegd op 1 februari 2020, van <https://knuwer.nl/nieuws/arbeidsovereenkomst-of-overeenkomst-van-opdracht>

Van Kesteren, D. (2018, 1 oktober). *SEO-directeur Bas ter Weel over de platformeconomie: 'Er is ook een keerzijde'*. Geraadpleegd van <https://www.ser.nl/nl/publicaties/platformeconomie-interview-bas-ter-weel>

Omzet horeca stijgt 0,2 procent in derde kwartaal. (2019, 2 december). Geraadpleegd op 11 december 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/49/omzet-horeca-stijgt-0-2-procent-in-derde-kwartaal>

Poortinga, E. (z.d.). *Deskresearch en literatuuronderzoek: het verschil*. Geraadpleegd op 22 februari 2020, van <https://www.studiemeesters.nl/studietips/verschil-tussen-deskresearch-literatuuronderzoek-theorie/>

Roozendaal, Prof. mr. W. L. (2019). *Arbeidswetgeving* (Vol. 37). Deventer, Nederland: Wolters Kluwer.

Sanders, J. (2015). *Veilig en gezond werken in een veranderende arbeidsmarkt* (2). Geraadpleegd van [file:///H:/Downloads/tno-veranderende-arbeidsmarkt-11-11-15%20\(2\).pdf](file:///H:/Downloads/tno-veranderende-arbeidsmarkt-11-11-15%20(2).pdf)

Scriptie Master. (z.d.). *Validiteit, betrouwbaarheid en representativiteit: Hoe zit het ook alweer?* Geraadpleegd op 22 februari 2020, van https://www.scriptiemaster.nl/validiteit-en-betrouwbaarheid/?utm_expid=.snQmSw9vS762awvTwSpvDA.0&utm_referrer=

ter Weel, B., van der Werff, S., Bennaars, H., Scholte, R., Fijnje, J., Westerveld, M., & Mertens, T. (2018). *De opkomst en groei van de kluseconomie* (2018–30). Geraadpleegd van http://www.seo.nl/uploads/media/2018-30_De_opkomst_en_groei_van_de_kluseconomie_in_Nederland.pdf

UWV. (2018, 27 september). *Voor 1 op 3 vacatures benaderen werkgevers actief kandidaten*. Geraadpleegd op 1 februari 2020, van <https://www.uwv.nl/overuwv/pers/persberichten/2018/voor-1-op-3-vacatures-benaderen-werkgevers-actief-kandidaten.aspx>

van Agteren, P., & van der Schrier, M. (2019, 15 februari). *“Sommige maanden scheelt het wel 1000 euro met wat ik vroeger verdiende”*. Geraadpleegd op 11 januari 2020, van <https://www.ad.nl/ad-werkt/sommige-maanden-scheelt-het-wel-1000-euro-met-wat-ik-vroeger-verdiende~a0a25bab/>

van Asselt, D. (2019, 11 oktober). *Cafetaria 't Dörp dicht wegens personeelstekort: “Echt heel zuur”*. Geraadpleegd op 11 december 2019, van <https://www.snackkoerier.nl/bedrijfsvoering/nieuws/2019/10/cafetaria-t-dorp-dicht-wegens-personeelstekort-echt-heel-zuur-101303388>

van der Klein, M., Jansma, A., & Aussems, C. (2016). *Literatuurstudie werkgevers over vast en flexibel personeel*. Geraadpleegd van https://www.verwey-jonker.nl/doc/2016/315016_Literatuurstudie-werkgevers-over_vast-en-flexibel-personeel.pdf

van der Krogt, S. (z.d.). *Wat is het annuleringsbeleid voor een shift?* Geraadpleegd op 6 april 2020, van <http://help.temper.works/nl/articles/1939990-wat-is-het-annuleringsbeleid-voor-een-shift>

van der Schier, M. (2019, 11 maart). *Serius probleem: komende tijd 100.000 mensen nodig in de horeca*. Geraadpleegd op 31 januari 2020, van <https://www.ad.nl/ad-werkt/serius-probleem-komende-tijd-100-000-mensen-nodig-in-de-horeca~a3a3efc6/>

van Lier, A. (2019, 11 januari). *Zo gaan deze cafetaria's om met personeelstekort*. Geraadpleegd op 11 december 2019, van https://www.snackkoerier.nl/personeel/artikel/2019/01/zo-gaan-deze-cafetarias-om-met-personeelstekort-101300120?_ga=2.141181175.456975416.1585735875-1979946037.1583320872

Visser-Meijer, S. (2019, 20 juni). *Platformeconomie: er is geen weg terug*. Geraadpleegd op 22 november 2019, van <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/overheid/platformeconomie-er-is-geen-weg-terug/>

Vooijs, M., Verbiest, S., & Hooftman, W. (2019). *Flexibele arbeid en de arbeidsdeskundige praktijk* (22). Geraadpleegd van <https://www.arbeidsdeskundigen.nl/cms/files/2019-06/akc-onderzoekscadier-22.pdf>

Werkwijze. (2020). *van Dale*. Geraadpleegd van <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/werkwijze#.XoSJ1WMzYuU>

Wet arbeidsmarkt in balans (WAB): wat is er veranderd sinds 1 januari 2020. (z.d.). Geraadpleegd op 12 maart 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/plannen-kabinet-voor-meer-balans-tussen-vast-werk-en-flexwerk>

Bijlage 1: Enquête vragen

Geachte Heer / Mevrouw,

Allereerst, bedankt voor uw tijd!

Ondanks dat wij ons momenteel in een vreemde situatie bevinden met het oog op COVID-19, zou ik u toch willen vragen om deze vragenlijst in te vullen met in uw gedachte de normale situatie, zonder COVID-19.

Deze vragenlijst is voor bedoelt voor cafetariaondernemers die zijn gevestigd in Amsterdam of Utrecht. Het doel van dit onderzoek is om er achter te komen of de cafetaria ondernemers kunnen bieden wat het Platform Temper biedt, om op deze manier de Tempers eventueel in dienst te kunnen nemen in plaats van ZZP'ers of uitzendkrachten in te moeten huren in het geval van personeelstekort binnen de onderneming. In de horecasector is er een personeelstekort van 35%. Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 6 minuten van uw tijd in beslag. Alvast bedankt!

De vragen die van toepassing zullen zijn binnen het interview:

1. In welke plaats bevindt uw onderneming zich?
 - a. Amsterdam
 - b. Utrecht
 - c. Anders, namelijk
2. Heeft u meerdere vestigingen?
 - a. Ja
 - b. Nee

Indien u vraag 2 met "ja" heeft beantwoord, beantwoord dan vraag 3, anders kunt u door naar vraag 4:

3. Hoeveel vestigingen heeft u?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5
 - f. Meer dan 5
4. Is het een franchise onderneming?
 - a. Ja
 - b. Nee
5. Hoeveel medewerkers heeft u in dienst binnen uw gehele onderneming?
 - a. 0-10
 - b. 11- 20
 - c. 21- 30
 - d. 31- 40
 - e. 41- 50
 - f. 50 of meer
6. Heeft u medewerkers in dienst met een oproepcontract?
 - a. Ja
 - b. Nee

Indien u vraag 6 met “ja” heeft beantwoord, beantwoord dan vraag 7, anders kunt u door naar vraag 8:

7. Hoeveel medewerkers hebben een oproepcontract?
 - a. 0- 5
 - b. 5-10
 - c. 10 of meer
8. Hoeveel medewerkers hebben een vast contract?
 - a. 0- 5
 - b. 6-10
 - c. 11-15
 - d. 16-20
 - e. 21-25
 - f. 26 of meer
9. Hoeveel medewerkers hebben er een tijdelijk contract?
 - a. 0- 5
 - b. 6-10
 - c. 11-15
 - d. 16-20
 - e. 21-25
 - f. 26 of meer
10. Maakt u gebruik van ZZP'ers door middel van het platform Temper?
 - a. Ja
 - b. Nee

Indien u vraag 10 met “ja” heeft beantwoord, beantwoord dan vraag 11, anders kunt u door naar vraag 12:

11. Hoe vaak maakt u gebruik van ZZP'ers van het platform Temper?
 - a. Dagelijks
 - b. Wekelijks
 - c. Maandelijks
12. Maakt u gebruik van uitzendkrachten?
 - a. Ja
 - b. Nee

Indien u vraag 12 met “ja” heeft beantwoord, beantwoord dan vraag 13, anders kunt u door naar vraag 14:

13. Hoe vaak maakt u gebruik van uitzendkrachten?
 - a. Dagelijks
 - b. Wekelijks
 - c. Maandelijks
14. Hoe beloont u uw medewerkers? (meerdere antwoorden mogelijk)
 - a. Bonus
 - b. Dertiende maand
 - c. Kerstpakket
 - d. Kleine presentjes met feestdagen
 - e. Bedrijfsfeestje
 - f. Complimenten
 - g. Borrel

- h. Gratis lunch
 - i. Anders, namelijk....
15. Welk brutosalaris per uur bent u bereid te betalen aan een algemeen medewerker van 18 jaar of ouder?
- a. Minimumloon (€ 5,03)
 - b. € 6 - € 7
 - c. € 7,01 - € 8
 - d. € 8,01 - € 9
 - e. € 9,01 - € 10
 - f. € 10,01 - € 11
 - g. € 11,01 - € 12
 - h. € 12,01 - € 13
 - i. € 13,01 - € 14
 - j. € 14,01 - € 15
 - k. € 15,01 - € 16
 - l. € 16,01 - € 17
 - m. € 17,01 - € 18
 - n. € 18,01 - € 19
 - o. € 19,01 - € 20
 - p. € 21,01 - € 22
 - q. € 22,01 - € 23
 - r. € 23,01 - € 24
 - s. € 24,01 - € 25
16. Is het bruto uurloon inclusief fooi?
- a. Ja
 - b. Nee
17. Delen alle medewerkers (incl. uitzendkrachten en ZZP'ers) mee in de fooi?
- a. Ja
 - b. Nee
18. Hoeveel fooi ontvangt een medewerker gemiddeld?
19. Betaalt u een toeslag tijdens avonddiensten?
- a. Ja
 - b. Nee
20. Betaalt u een toeslag tijdens feestdagen?
- a. Ja
 - b. Nee
21. Mogen/kunnen de medewerkers aangeven wanneer zij **niet** kunnen werken?
- a. Ja
 - b. Nee

Indien u vraag 21 met "ja" heeft beantwoord, beantwoord dan vraag 22, anders kunt u door naar vraag 23:

22. Hoelang van te voren moeten de medewerkers aangeven indien zij **niet beschikbaar** zijn voor een dag, voordat het werkrooster gemaakt is?
- a. 1 dag (24 uur)
 - b. 2 dagen (48 uur)
 - c. 3 tot 4 dagen
 - d. 5 tot 6 dagen
 - e. 1 week
 - f. 2 weken
 - g. 3 weken

- h. 1 maand
 - i. Anders,
23. Mogen/kunnen de medewerkers aangeven wanneer zij **wel** kunnen werken?
- a. Ja
 - b. Nee
24. Mogen de medewerkers onderling diensten ruilen?
- a. Ja
 - b. Nee
25. Hoelang van te voren mogen de medewerkers een dienst afzeggen (indien ze al ingeroosterd zijn)?
- a. De dag zelf
 - b. 1 dag (24 uur)
 - c. 2 dagen (48 uur)
 - d. 3 tot 4 dagen
 - e. 5 tot 6 dagen
 - f. 1 week
 - g. 2 weken
 - h. Anders,
26. Houdt u functioneringsgesprekken?
- a. Ja
 - b. Nee
27. Zorgt u (nog op een andere manier) voor feedback aan de medewerkers?
- a. Ja, namelijk....
 - b. Nee
28. Stel, de wensen en behoeften van uw (toekomstige) werknemers sluiten niet aan bij het salaris dat u kunt bieden, in hoeverre kunt u dit dan aan te passen?
- a. Ik pas mij aan en ik ga mee met de wensen en behoeften
 - b. Ik pas mij aan, ik betaal het gemiddelde
 - c. Ik pas mij aan, ik biedt een bonus aan buiten het salaris om
 - d. Ik pas mij niet aan maar ik bied wel iets extra's in natura (bijv. een telefoon, fiets of laptop van de zaak)
 - e. Ik pas mij niet aan
 - f. Anders,
29. Stel, de wensen en behoeften van uw (toekomstige) werknemers sluiten niet aan bij vrijheid en flexibiliteit dat u kunt bieden, in hoeverre kunt u dit dan aan te passen?
- a. Ik pas mij aan en ik ga mee met de wensen en behoeften
 - b. Ik pas mij gedeeltelijk aan, door voor de helft flexibel te zijn en de werknemer tegemoet te komen
 - c. Ik pas mij aan doordat de werknemer de vrijheid krijgt om altijd te mogen ruilen
 - d. Ik pas mij niet aan
 - e. Anders,
30. Stel, de wensen en behoeften van uw (toekomstige) werknemers sluiten niet aan bij de manier van feedback geven dat u hanteert, in hoeverre kunt u dit dan aan passen?
- a. Ik pas mij aan en ik ga mee met de wensen en behoeften
 - b. Ik pas mij aan, maar ik behoud ook mijn huidige manier van feedback geven
 - c. Ik pas mij aan indien meerdere medewerkers het eens zijn met de andere manier van feedback geven
 - d. Ik pas mij niet aan
 - e. Anders,

Bijlage 2: Interview ondernemer A

1. In welke plaats bevindt uw onderneming zich?

- a. Amsterdam
- b. Utrecht
- c. Anders, namelijk

2. Heeft u meerdere vestigingen?

- a. Ja
- b. Nee

3. Hoeveel vestigingen heeft u?

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5
- f. Meer dan 5

4. Is het een franchise onderneming?

- a. Ja
- b. Nee

5. Hoeveel medewerkers heeft u in dienst binnen uw gehele onderneming?

- a. 0-10
- b. 11- 20
- c. 21- 30
- d. 31- 40
- e. 41- 50
- f. 50 of meer

6. Heeft u medewerkers in dienst met een oproepcontract?

- a. Ja
- b. Nee

7. Hoeveel medewerkers hebben een oproepcontract?

- a. 0- 5
- b. 5-10
- c. 10 of meer

Waarom werkt u met oproepcontracten?

Om te zorgen voor **flexibiliteit**. Voor ons als ondernemer, omdat wij iemand dan niet hoeven te betalen indien er ook niet gewerkt wordt, maar ook zeker voor de medewerker zelf omdat hij of zij dan niet verplicht is om wekelijks te komen werken. Zo kan het vaak gecombineerd worden met school en/of sport.

8. Hoeveel medewerkers hebben een vast contract?

- a. 0- 5
- b. 6-10
- c. 11-15
- d. 16-20
- e. 21-25
- f. 26 of meer

9. Hoeveel medewerkers hebben er een tijdelijk contract?

- a. 0- 5
- b. 6-10
- c. 11-15
- d. 16-20
- e. 21-25
- f. 26 of meer

10. Maakt u gebruik van ZZP'ers door middel van het platform Temper?

- a. Ja
- b. Nee

Wat is de reden dat u gebruik maakt van Tempers?

Personeelstekort

Waar ligt het denkt u aan dat er een personeelstekort is?

Naar mijn idee heeft bijna iedereen een personeelstekort. Zeker als ik kijk in de binnenstad, niet alleen de horeca maar ook de winkeliers. Ik denk dat het in het algemeen een probleem is. Wij zijn altijd bezig met het werven van personeel, maar vaak hebben wij minimale opkomst tijdens de sollicitatiegesprekken.

Hoelang heeft u al een personeelstekort?

Ik denk al 5 jaar

Hoelang werkt u al met Temper?

2 jaar

Vindt u het werken met Temper fijn of heeft u het liefst alleen uw eigen team?

Het ideale beeld is als wij ons eigen vaste team hebben. Tempers zorgen wel voor flexibiliteit, maar het brengt ook nadelen met zich mee zoals het telkens opnieuw inwerken. Maar ook zorgt dit ervoor dat er elke keer een nieuw gezicht is op de werkvloer, waar de medewerkers ook weer aan moeten wennen.

11. Hoe vaak maakt u gebruik van ZZP'ers van het platform Temper?

- a. Dagelijks
- b. Wekelijks
- c. Maandelijks

12. Maakt u gebruik van uitzendkrachten?

- a. Ja
- b. Nee

Waarom werkt u wel met Temper maar niet met uitzendkrachten?

Uitzendkrachten zijn vaak erg duur en wij hebben slechte ervaringen met uitzendkrachten. Tempers zijn eigen baas en hierdoor werken zij serieuzer en hebben zij meer verantwoordelijkheidsgevoel.

13. Hoe vaak maakt u gebruik van uitzendkrachten?

NVT

14. Hoe belooft u uw medewerkers? (meerdere antwoorden mogelijk)

- a. Bonus
- b. Dertiende maand
- c. Kerstpakket
- d. Kleine presentjes met feestdagen
- e. Bedrijfsfeestje
- f. Complimenten
- g. Borrel
- h. Gratis lunch
- i. Anders, namelijk....

15. Welk brutosalaris per uur bent u bereid te betalen aan een algemeen medewerker van 18 jaar of ouder?

- a. Minimumloon (€ 5,03)
- b. € 6 - € 7
- c. € 7,01 - € 8
- d. € 8,01 - € 9
- e. € 9,01 - € 10
- f. € 10,01 - € 11
- g. € 11,01 - € 12
- h. € 12,01 - € 13
- i. € 13,01 - € 14
- j. € 14,01 - € 15
- k. € 15,01 - € 16
- l. € 16,01 - € 17
- m. € 17,01 - € 18
- n. € 18,01 - € 19
- o. € 19,01 - € 20
- p. € 21,01 - € 22
- q. € 22,01 - € 23
- r. € 23,01 - € 24
- s. € 24,01 - € 25

Betaalt u naast dit uurloon ook nog vakantiegeld?

Ja, dit wordt 1 x per jaar betaald tijdens de salaris uitbetaling van mei

Vergoed u naast dit uurloon ook nog reiskosten?

Ja, over het algemeen worden alle reiskosten van de medewerkers vergoed

16. Is het bruto uurloon inclusief fooi?

- a. Ja
- b. Nee

17. Delen alle medewerkers mee in de fooi?

- a. Ja
- b. Nee

18. Hoeveel fooi ontvangt een medewerker gemiddeld?

Verschillend per filiaal. In Utrecht gaan ze er met zijn alle wat van drinken en in Amsterdam delen zij het 2 x per jaar naar rato.

19. Betaalt u een toeslag tijdens avonddiensten?

- a. Ja
- b. Nee

Waarom betaald u geen toeslag tijdens de avonddiensten?

In de horeca hanteren wij geen 9 tot 5 mentaliteit en dit maakt dat de avonddiensten geen uitzonderingen zijn.

20. Betaalt u een toeslag tijdens feestdagen?

- a. Ja
- b. Nee

21. Mogen/kunnen de medewerkers aangeven wanneer zij niet kunnen werken?

- a. Ja
- b. Nee

22. Hoelang van te voren moeten de medewerkers aangeven indien zij niet beschikbaar zijn voor een dag, voordat het werkrooster gemaakt is?

- a. 1 dag (24 uur)
- b. 2 dagen (48 uur)
- c. 3 tot 4 dagen
- d. 5 tot 6 dagen
- e. 1 week
- f. 2 weken
- g. 3 weken
- h. 1 maand
- i. Anders,

23. Mogen/kunnen de medewerkers aangeven wanneer zij wel kunnen werken?

- a. Ja
- b. Nee

24. Mogen de medewerkers onderling diensten ruilen?

- a. Ja
- b. Nee

Moet dit wel in overleg of regelen zij dit volledig zelf?

Dit moet in overleg gebeuren, zodat de bedrijfsleider dit kan veranderen in het rooster. Maar ook moet er gekeken worden of de vervanging van die dag wel in het team past van die dag, in verband met verantwoordelijkheid en leidinggevende.

25. Hoelang van te voren mogen de medewerkers een dienst afzeggen (indien ze al ingeroosterd zijn)?

- a. De dag zelf
- b. 1 dag (24 uur)
- c. 2 dagen (48 uur)
- d. 3 tot 4 dagen
- e. 5 tot 6 dagen**
- f. 1 week
- g. 2 weken
- h. Anders,

Wat is de reden dat u 5 tot 6 dagen hanteert?

Met deze aantal dagen heb ik nog de tijd om vervanging te regelen, zodat ik geen personeelstekort heb op die dag. Het vervangen van een medewerker kan soms namelijk langer duren omdat ik al te maken heb met een personeelstekort. Tenzij ik een Temper indeel, dan is het vaak wel snel geregeld, maar dat doe ik toch liever niet, helaas is het vaak niet anders en moet er toch een Temper geregeld worden.

26. Houdt u functioneringsgesprekken?

- a. Ja**
- b. Nee

Hoe vaak vinden de functioneringsgesprekken plaats?

Ik houd 2 x per jaar functioneringsgesprekken met iedereen. Zodat bij elke medewerker elk half jaar de puntjes weer even op de i worden gezet.

27. Zorgt u (nog op een andere manier) voor feedback aan de medewerkers?

- a. Ja, namelijk....**
- b. Nee

Ziet u iets in de manier van feedback geven door middel van een sterrenwaardering?

Dit gebeurt bij Temper inderdaad. Zelf zie ik daar voor mijn eigen personeel geen voordelen van in. Iedereen is gelijk en als er iets is wordt het personeelslid hier gewoon op aangesproken.

28. Stel, de wensen en behoefte van uw (toekomstige) werknemers sluiten niet aan bij het salaris dat u kunt bieden, in hoeverre kunt u dit dan aan te passen?

- a. Ik pas mij aan en ik ga mee met de wensen en behoefte
- b. Ik pas mij aan, ik betaal het gemiddelde**
- c. Ik pas mij aan, ik biedt een bonus aan buiten het salaris om
- d. Ik pas mij niet aan maar ik bied wel iets extra's in natura (bijv. een telefoon, fiets of laptop van de zaak)
- e. Ik pas mij niet aan
- f. Anders,

Stel, iemand van 18 jaar eist een uurloon van 17 euro, zou u hier in mee gaan?

Nee, 17 euro vind ik wel heel hoog. Maximaal 12,50 inclusief bonus.

29. Stel, de wensen en behoeften van uw (toekomstige) werknemers sluiten niet aan bij vrijheid en flexibiliteit dat u kunt bieden, in hoeverre kunt u dit dan aan te passen?

- a. Ik pas mij aan en ik ga mee met de wensen en behoeften**
- b. Ik pas mij gedeeltelijk aan, door voor de helft flexibel te zijn en de werknemer tegemoet te komen
- c. Ik pas mij aan doordat de werknemer de vrijheid krijgt om altijd te mogen ruilen
- d. Ik pas mij niet aan

e. Anders,

30. Stel, de wensen en behoeften van uw (toekomstige) werknemers sluiten niet aan bij de manier van feedback geven dat u hanteert, in hoeverre kunt u dit dan aan passen?

- a. Ik pas mij aan en ik ga mee met de wensen en behoeften
- b. Ik pas mij aan, maar ik behoud ook mijn huidige manier van feedback geven
- c. Ik pas mij aan indien meerdere medewerkers het eens zijn met de andere manier van feedback geven
- d. Ik pas mij niet aan**
- e. Anders,

Wat is de reden dat u zich niet aanpast?

Ik kan voor 1 medewerker niet mijn hele manier van feedback geven aanpassen, zeker omdat ik veel personeel heb.

Bijlage 3: Interview ondernemer B

1. In welke plaats bevindt uw onderneming zich?

- a. Amsterdam
- b. Utrecht**
- c. Anders, namelijk

2. Heeft u meerdere vestigingen?

- a. Ja
- b. Nee**

3. Hoeveel vestigingen heeft u?

NVT

4. Is het een franchise onderneming?

- a. Ja**
- b. Nee

5. Hoeveel medewerkers heeft u in dienst binnen uw gehele onderneming?

- a. 0-10
- b. 11- 20**
- c. 21- 30
- d. 31- 40
- e. 41- 50
- f. 50 of meer

6. Heeft u medewerkers in dienst met een oproepcontract?

- a. Ja**
- b. Nee

7. Hoeveel medewerkers hebben een oproepcontract?

- a. 0- 5**
- b. 5-10
- c. 10 of meer

Waarom werkt u met oproepcontracten?

Ik kan hen dan oproepen wanneer dit nodig is, dit geeft mij meer **vrijheid** en mogelijkheid met betrekking tot het inroosteren van het personeel.

8. Hoeveel medewerkers hebben een vast contract?

- a. 0- 5**
- b. 6-10
- c. 11-15
- d. 16-20
- e. 21-25
- f. 26 of meer

9. Hoeveel medewerkers hebben er een tijdelijk contract?

- a. 0- 5
- b. 6-10**
- c. 11-15
- d. 16-20

- e. 21-25
- f. 26 of meer

10. Maakt u gebruik van ZZP'ers door middel van het platform Temper?

- a. Ja
- b. Nee

Wat is de reden dat u gebruik maakt van Tempers?

Indien ik zieke medewerkers heb kan ik door middel van een Temper vaak snel en eenvoudig de dienst in vullen. Wel kijk ik altijd eerst naar de oproepkrachten, maar het gebeurt wel eens dat ook deze mensen niet kunnen. Een Temper is dan snel geregeld.

Heeft u te maken met een personeelstekort?

Over het algemeen niet. Tenzij er iemand van het personeel ziek wordt.

Hoelang werkt u al met Temper?

Sinds een jaar

Vindt u het werken met een Temper fijn of heeft u het liefst alleen uw eigen team?

Ik kan zeker fijn werken met Tempers en het is ook snel en makkelijk te regelen. Echter, vind ik het fijner om met mijn eigen mensen te werken. Op deze manier kan ik goed vooruit plannen en dan weet ik wie ik op de werkvloer heb staan.

11. Hoe vaak maakt u gebruik van ZZP'ers van het platform Temper?

- a. Dagelijks
- b. Wekelijks
- c. Maandelijks

12. Maakt u gebruik van uitzendkrachten?

- a. Ja
- b. Nee

Waarom werkt u wel met Temper maar niet met uitzendkrachten?

Een Temper is sneller geregeld.

13. Hoe vaak maakt u gebruik van uitzendkrachten?

NVT

14. Hoe belooft u uw medewerkers? (meerdere antwoorden mogelijk)

- a. Bonus
- b. Dertiende maand
- c. Kerstpakket
- d. Kleine presentjes met feestdagen
- e. Bedrijfsfeestje
- f. Complimenten
- g. Borrel
- h. Gratis lunch
- i. Anders, namelijk....

15. Welk brutosalaris per uur bent u bereid te betalen aan een algemeen medewerker van 18 jaar of ouder?

- a. Minimumloon (€ 5,03)
- b. € 6 - € 7
- c. € 7,01 - € 8
- d. € 8,01 - € 9
- e. € 9,01 - € 10
- f. € 10,01 - € 11
- g. € 11,01 - € 12
- h. € 12,01 - € 13
- i. € 13,01 - € 14
- j. € 14,01 - € 15
- k. € 15,01 - € 16
- l. € 16,01 - € 17
- m. € 17,01 - € 18
- n. € 18,01 - € 19
- o. € 19,01 - € 20
- p. € 21,01 - € 22
- q. € 22,01 - € 23
- r. € 23,01 - € 24
- s. € 24,01 - € 25

Betaalt u naast dit uurloon ook nog vakantiegeld?

Ja

Vergoed u naast dit uurloon ook nog reiskosten?

Ik betaal maximaal 5 euro reiskosten. De rest is voor de medewerker zelf.

16. Is het bruto uurloon inclusief fooi?

- a. Ja
- b. Nee

17. Delen alle medewerkers mee in de fooi?

- a. Ja
- b. Nee

18. Hoeveel fooi ontvangt een medewerker gemiddeld?

Zit in het salaris erbij

19. Betaalt u een toeslag tijdens avonddiensten?

- a. Ja
- b. Nee

Waarom betaald u geen toeslag tijdens avonddiensten?

Ik zit midden in de binnenstad. Hier sluiten de winkels om 18 uur. Dus ik ben ik de avond niet open.

20. Betaalt u een toeslag tijdens feestdagen?

- a. Ja
- b. Nee

21. Mogen/kunnen de medewerkers aangeven wanneer zij niet kunnen werken?

- a. Ja
- b. Nee

22. Hoelang van te voren moeten de medewerkers aangeven indien zij niet beschikbaar zijn voor een dag, voordat het werkrooster gemaakt is?

- a. 1 dag (24 uur)
- b. 2 dagen (48 uur)
- c. 3 tot 4 dagen
- d. 5 tot 6 dagen
- e. 1 week
- f. 2 weken
- g. 3 weken
- h. 1 maand
- i. Anders,

23. Mogen/kunnen de medewerkers aangeven wanneer zij wel kunnen werken?

- a. Ja
- b. Nee

24. Mogen de medewerkers onderling diensten ruilen?

- a. Ja
- b. Nee

Moet dit wel in overleg of regelen zij dit volledig zelf?

Ze regelen het zelf, maar dit wordt wel aan mij doorgegeven.

25. Hoelang van te voren mogen de medewerkers een dienst afzeggen (indien ze al ingeroosterd zijn)?

- a. De dag zelf
- b. 1 dag (24 uur)
- c. 2 dagen (48 uur)
- d. 3 tot 4 dagen
- e. 5 tot 6 dagen
- f. 1 week
- g. 2 weken
- h. Anders,

Wat is de reden dat u 1 week hanteert?

Ik werk het liefst met mijn eigen mensen, maar ook die kunnen wel eens niet werken. Op deze manier heb ik dan voldoende tijd om of een medewerker of een Temper te kunnen regelen.

26. Houdt u functioneringsgesprekken?

- a. Ja
- b. Nee

Hoe vaak houdt u functioneringsgesprekken?

1`x per jaar

27. Zorgt u (nog op een andere manier) voor feedback aan de medewerkers?

- a. Ja, namelijk....

b. Nee

Ziet u eventueel iets in de manier van feedback geven door middel van sterrenwaardering?
Nu niet meteen. Maar het klinkt wel als een goed idee. Misschien iets voor in de toekomst.

28. Stel, de wensen en behoeften van uw (toekomstige) werknemers sluiten niet aan bij het salaris dat u kunt bieden, in hoeverre kunt u dit dan aan te passen?

- a. Ik pas mij aan en ik ga mee met de wensen en behoeften
- b. Ik pas mij aan, ik betaal het gemiddelde
- c. Ik pas mij aan, ik biedt een bonus aan buiten het salaris om**
- d. Ik pas mij niet aan maar ik bied wel iets extra's in natura (bijv. een telefoon, fiets of laptop van de zaak)
- e. Ik pas mij niet aan
- f. Anders,

Stel, iemand van 18 jaar eist een uurloon van 17 euro, zou u hier in mee gaan?

Nee, daar kan ik niet direct in mee gaan. Ik heb meerdere jongeren in dienst welke ik het dan ook moet gaan aanbieden. Maar een eventuele bonus vind ik wel een goed idee.

29. Stel, de wensen en behoeften van uw (toekomstige) werknemers sluiten niet aan bij vrijheid en flexibiliteit dat u kunt bieden, in hoeverre kunt u dit dan aan te passen?

- a. Ik pas mij aan en ik ga mee met de wensen en behoeften
- b. Ik pas mij gedeeltelijk aan, door voor de helft flexibel te zijn en de werknemer tegemoet te komen
- c. Ik pas mij aan doordat de werknemer de vrijheid krijgt om altijd te mogen ruilen**
- d. Ik pas mij niet aan
- e. Anders,

30. Stel, de wensen en behoeften van uw (toekomstige) werknemers sluiten niet aan bij de manier van feedback geven dat u hanteert, in hoeverre kunt u dit dan aan passen?

- a. Ik pas mij aan en ik ga mee met de wensen en behoeften
- b. Ik pas mij aan, maar ik behoud ook mijn huidige manier van feedback geven
- c. Ik pas mij aan indien meerdere medewerkers het eens zijn met de andere manier van feedback geven**
- d. Ik pas mij niet aan
- e. Anders,

Bijlage 4: Interview ondernemer C

1. In welke plaats bevindt uw onderneming zich?

- a. Amsterdam
- b. Utrecht
- c. Anders, namelijk

2. Heeft u meerdere vestigingen?

- a. Ja
- b. Nee

3. Hoeveel vestigingen heeft u?

NVT

4. Is het een franchise onderneming?

- a. Ja
- b. Nee

5. Hoeveel medewerkers heeft u in dienst binnen uw gehele onderneming?

- a. 0-10
- b. 11- 20
- c. 21- 30
- d. 31- 40
- e. 41- 50
- f. 50 of meer

6. Heeft u medewerkers in dienst met een oproepcontract?

- a. Ja
- b. Nee

Waarom werkt u niet met oproepcontracten?

Ik vind het handiger als ik bij elke werknemer een uren aantal heb. Als een oproepkracht drie maanden een bepaald aantal uur heeft gewerkt heeft hij of zij de vierde maand ook het recht op die uren en dit heeft in het verleden nogal eens voor verwarring gezorgd.

7. Hoeveel medewerkers hebben een oproepcontract?

NVT

8. Hoeveel medewerkers hebben een vast contract?

- a. 0- 5
- b. 6-10
- c. 11-15
- d. 16-20
- e. 21-25
- f. 26 of meer

9. Hoeveel medewerkers hebben er een tijdelijk contract?

- a. 0- 5
- b. 6-10**
- c. 11-15
- d. 16-20
- e. 21-25
- f. 26 of meer

10. Maakt u gebruik van ZZP'ers door middel van het platform Temper?

- a. Ja**
- b. Nee

Wat is de reden dat u gebruik maakt van Tempers?

Toch wel een **te kort aan personeel**

Waar ligt het denkt u aan dat er een personeelstekort is?

Dat het aanbod momenteel groter is dan de vraag naar werk

Hoelang heeft u al een personeelstekort?

Ik kan er niet specifiek een periode aan geven. De ene keer is het een groter probleem dan de andere keer.

Hoelang werkt u al met Temper?

Sinds een klein jaartje

Vindt u het werken met Temper fijn of heeft u het liefst alleen uw eigen team?

Temper op zich is een fijn bedrijf om mee te werken. Het liefste werk ik wel met **mijn eigen team**.

Dan weet ik met wie ik te maken heb en deze mensen zijn allemaal **al goed ingewerkt** en weten van de hoed en de rand.

11. Hoe vaak maakt u gebruik van ZZP'ers van het platform Temper?

- a. Dagelijks
- b. Wekelijks**
- c. Maandelijks

12. Maakt u gebruik van uitzendkrachten?

- a. Ja
- b. Nee**

Waarom werkt u wel met Temper maar niet met uitzendkrachten?

Ik zag Temper voorbij komen en toen ben ik in gesprek gegaan. Het werkt heel eenvoudig en de Tempers zijn **vaak snel geregeld**. Dit is zeker handig wanneer er iemand op het laatste moment uitvalt.

13. Hoe vaak maakt u gebruik van uitzendkrachten?

NVT

14. Hoe belooft u uw medewerkers? (meerdere antwoorden mogelijk)

- a. Bonus
- b. Dertiende maand
- c. Kerstpakket
- d. Kleine presentjes met feestdagen
- e. Bedrijfsfeestje
- f. Complimenten
- g. Borrel
- h. Gratis lunch
- i. Anders, namelijk....

15. Welk brutosalaris per uur bent u bereid te betalen aan een algemeen medewerker van 18 jaar of ouder?

- a. Minimumloon (€ 5,03)
- b. € 6 - € 7
- c. € 7,01 - € 8
- d. € 8,01 - € 9
- e. € 9,01 - € 10
- f. € 10,01 - € 11
- g. € 11,01 - € 12
- h. € 12,01 - € 13
- i. € 13,01 - € 14
- j. € 14,01 - € 15
- k. € 15,01 - € 16
- l. € 16,01 - € 17
- m. € 17,01 - € 18
- n. € 18,01 - € 19
- o. € 19,01 - € 20
- p. € 21,01 - € 22
- q. € 22,01 - € 23
- r. € 23,01 - € 24
- s. € 24,01 - € 25

Betaalt u naast dit uurloon ook nog vakantiegeld?

Nee, 8% vakantiegeld zit bij het uurloon in.

Vergoed u naast dit uurloon ook nog reiskosten?

Ja

16. Is het bruto uurloon inclusief fooi?

- a. Ja
- b. Nee

17. Delen alle medewerkers mee in de fooi?

- a. Ja
- b. Nee

18. Hoeveel fooi ontvangt een medewerker gemiddeld?

De fooi wordt verdeeld onder de medewerkers, naar gelang de drukte zal de fooi hoger of lager liggen.

19. Betaalt u een toeslag tijdens avonddiensten?

- a. Ja
- b. Nee

Betaalt u de toeslag elke avond?

Nee alleen op vrijdag en zaterdag avond. Dit zijn drukke avonden en dan zijn wij tot laat geopend in verband met de uitgaande jongeren.

20. Betaalt u een toeslag tijdens feestdagen?

- a. Ja
- b. Nee

21. Mogen/kunnen de medewerkers aangeven wanneer zij niet kunnen werken?

- a. Ja
- b. Nee

22. Hoelang van te voren moeten de medewerkers aangeven indien zij niet beschikbaar zijn voor een dag, voordat het werkrooster gemaakt is?

- a. 1 dag (24 uur)
- b. 2 dagen (48 uur)
- c. 3 tot 4 dagen
- d. 5 tot 6 dagen
- e. 1 week
- f. 2 weken
- g. 3 weken
- h. 1 maand
- i. Anders,

23. Mogen/kunnen de medewerkers aangeven wanneer zij wel kunnen werken?

- a. Ja
- b. Nee

24. Mogen de medewerkers onderling diensten ruilen?

- a. Ja
- b. Nee

Wat is de reden dat er onderling geen diensten geruild mogen worden?

Ook hiermee is het in het verleden wel eens verkeerd gegaan. Er was dan een dienst geruild, maar op de dag zelf was geen van beide er. Hierdoor ontstond er een gat in het werkrooster. Dit mag nu dus alleen nog maar in overleg met mij of de leidinggevende.

25. Hoelang van te voren mogen de medewerkers een dienst afzeggen (indien ze al ingeroosterd zijn)?

- a. De dag zelf
- b. 1 dag (24 uur)
- c. 2 dagen (48 uur)
- d. 3 tot 4 dagen
- e. 5 tot 6 dagen
- f. 1 week
- g. 2 weken
- h. Anders,

Wat is de reden dat u 1 week hanteert?

2 weken van te voren worden de roosters gemaakt. Indien er 1 week van te voren afgezegd moet worden hebben zij 1 week de tijd gehad om aan te geven dat zij niet kunnen werken.

Op deze manier blijft er ook nog genoeg tijd over om iemand anders te regelen voor de dienst.

26. Houdt u functioneringsgesprekken?

- a. Ja
- b. Nee

Hoe vaak houdt u functioneringsgesprekken?

Meestal 1 keer in het jaar

27. Zorgt u (nog op een andere manier) voor feedback aan de medewerkers?

- a. Ja, namelijk.... 's Morgens voor opening en 's avonds na sluitingstijd nemen wij altijd even de dag door.
- b. Nee

Ziet u eventueel iets in de manier van feedback geven door middel van sterrenwaardering?

Voor de Tempers vind ik het goed om hen op deze manier te kunnen beoordelen. Voor mijn eigen personeel weet ik het niet. Die draaien natuurlijk veel meer diensten per week dan een Temper.

28. Stel, de wensen en behoeften van uw (toekomstige) werknemers sluiten niet aan bij het salaris dat u kunt bieden, in hoeverre kunt u dit dan aan te passen?

- a. Ik pas mij aan en ik ga mee met de wensen en behoeften
- b. Ik pas mij aan, ik betaal het gemiddelde
- c. Ik pas mij aan, ik biedt een bonus aan buiten het salaris om
- d. Ik pas mij niet aan maar ik bied wel iets extra's in natura (bijv. een telefoon, fiets of laptop van de zaak)
- e. Ik pas mij niet aan
- f. Anders, gezamenlijk worden wij het vaak wel eens

Stel, iemand van 18 jaar eist een uurloon van 17 euro, zou u hier in mee gaan?

17 euro vind ik wel heel veel voor iemand van 18 jaar. Dit zou misschien mogelijk zijn wanneer het inclusief reiskosten, vakantiegeld, fooi etc. is.

29. Stel, de wensen en behoeften van uw (toekomstige) werknemers sluiten niet aan bij vrijheid en flexibiliteit dat u kunt bieden, in hoeverre kunt u dit dan aan te passen?

- a. Ik pas mij aan en ik ga mee met de wensen en behoeften
- b. Ik pas mij gedeeltelijk aan, door voor de helft flexibel te zijn en de werknemer tegemoet te komen
- c. Ik pas mij aan doordat de werknemer de vrijheid krijgt om altijd te mogen ruilen
- d. Ik pas mij niet aan
- e. Anders,

Wat is de reden dat u zich niet aan zou passen?

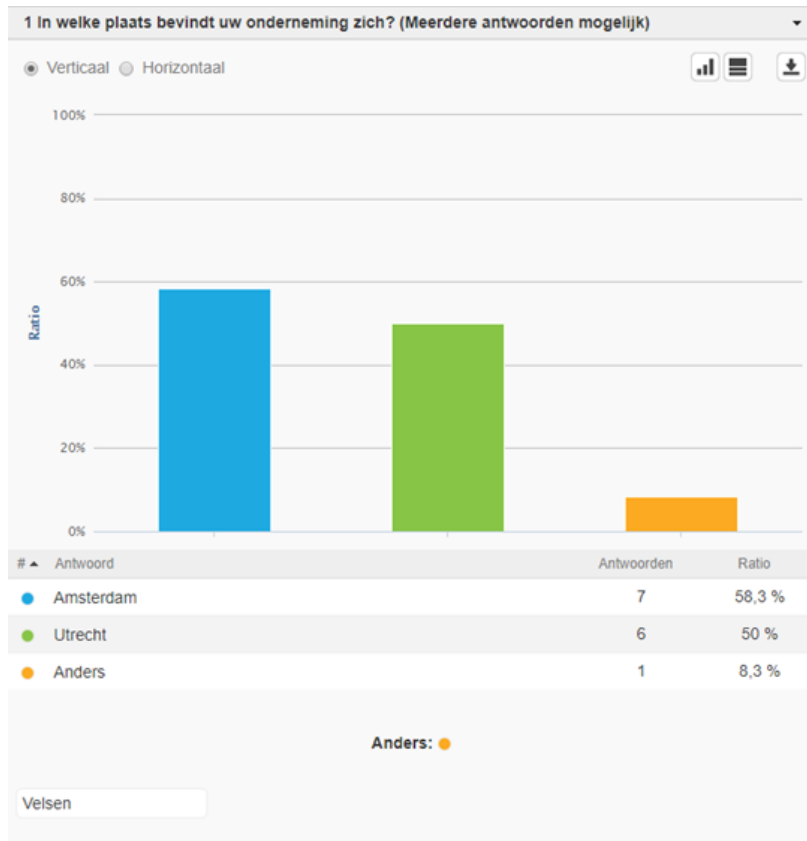
Wij hanteren al jaren de huidige bedrijfsvoering en dit werkt goed.

30. Stel, de wensen en behoeften van uw (toekomstige) werknemers sluiten niet aan bij de manier van feedback geven dat u hanteert, in hoeverre kunt u dit dan aan passen?

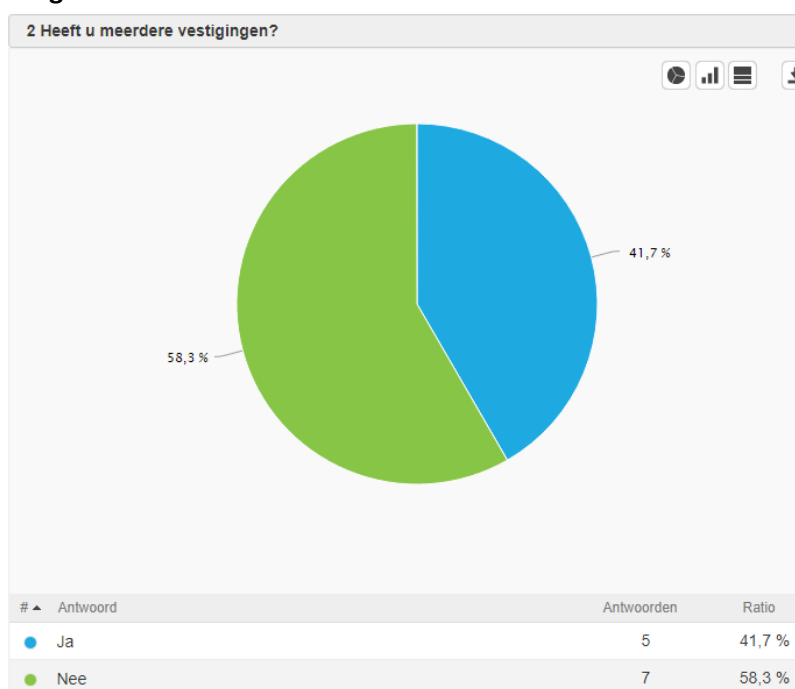
- a. Ik pas mij aan en ik ga mee met de wensen en behoeften
- b. Ik pas mij aan, maar ik behoud ook mijn huidige manier van feedback geven
- c. Ik pas mij aan indien meerdere medewerkers het eens zijn met de andere manier van feedback geven
- d. Ik pas mij niet aan
- e. Anders,

Bijlage 5: Resultaten enquête

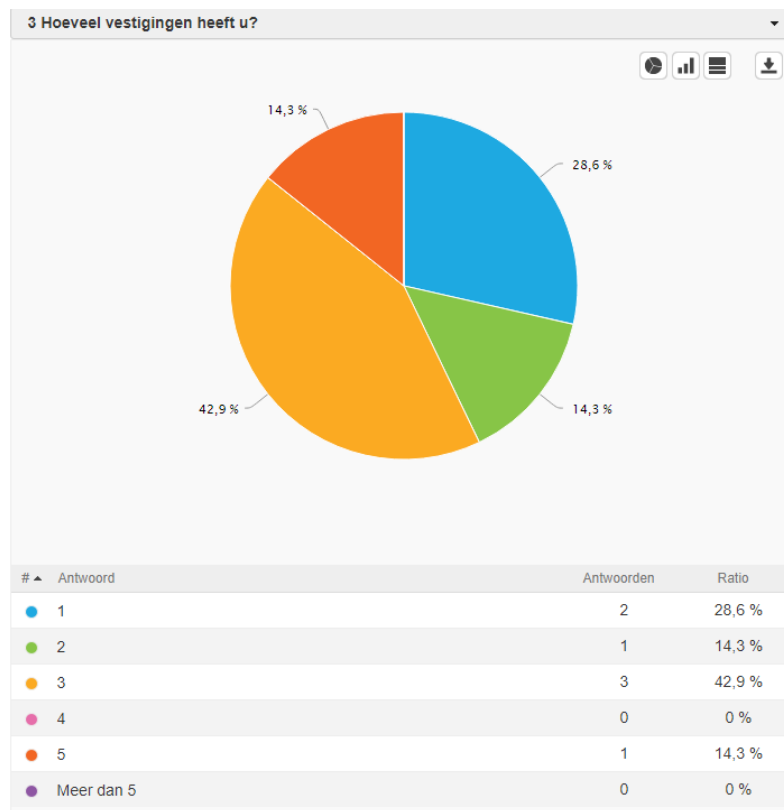
Vraag 1



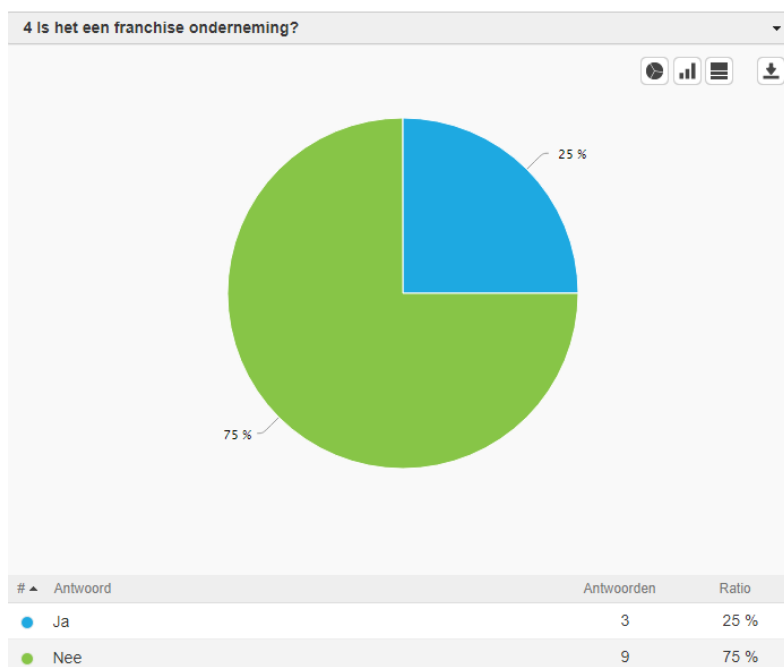
Vraag 2



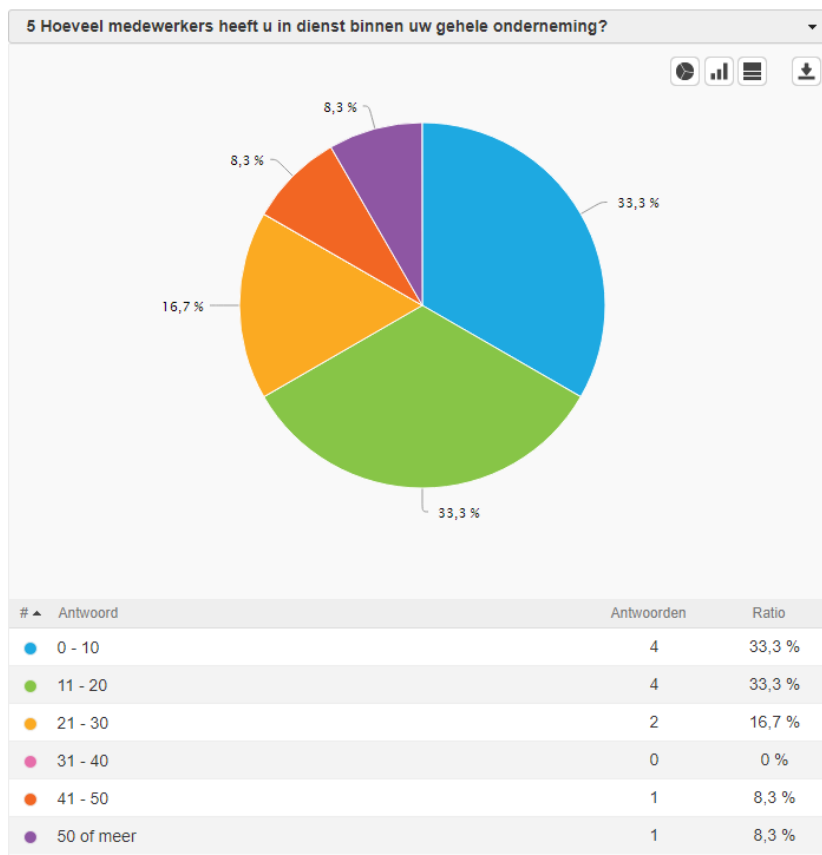
Vraag 3



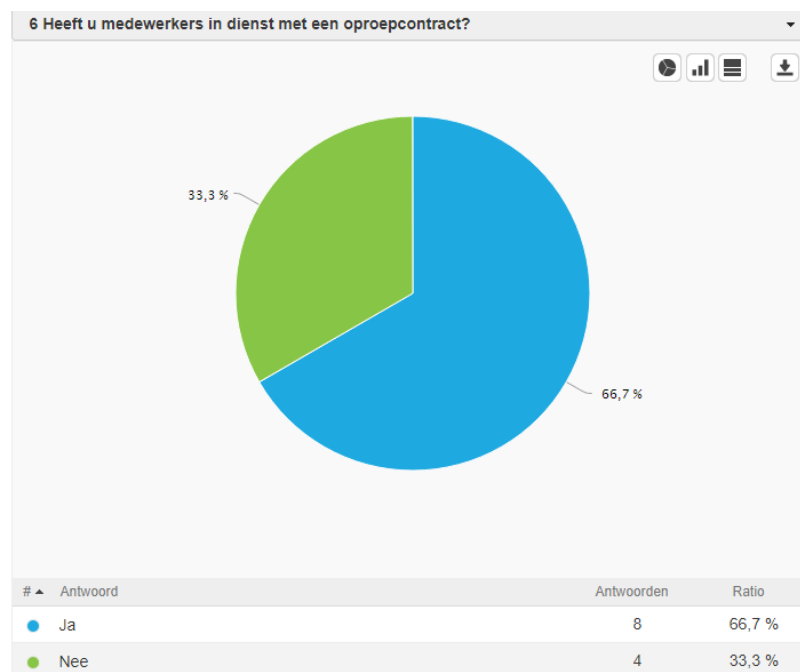
Vraag 4



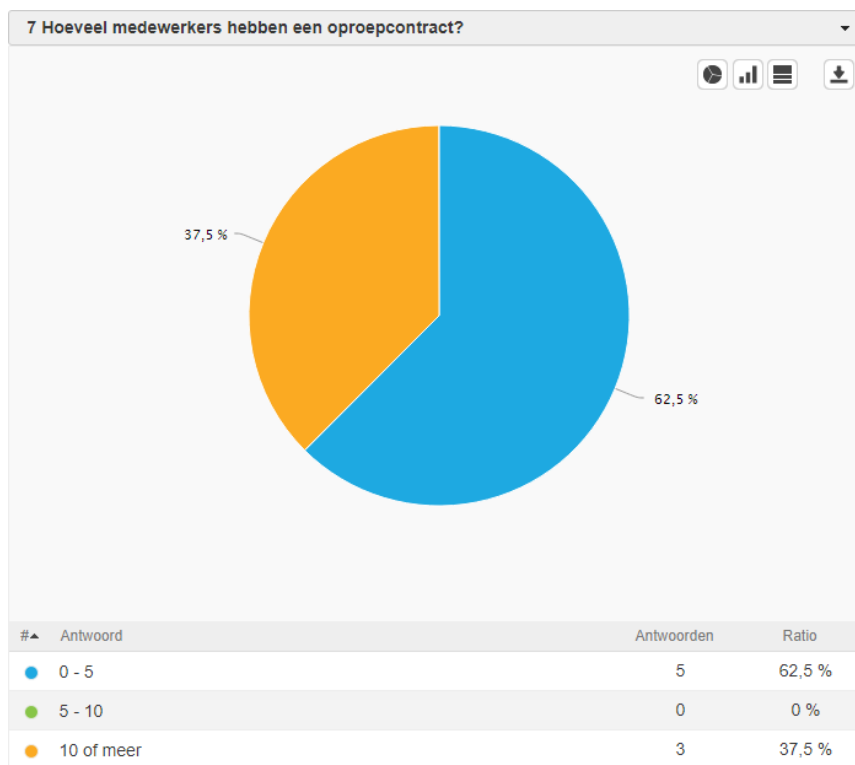
Vraag 5



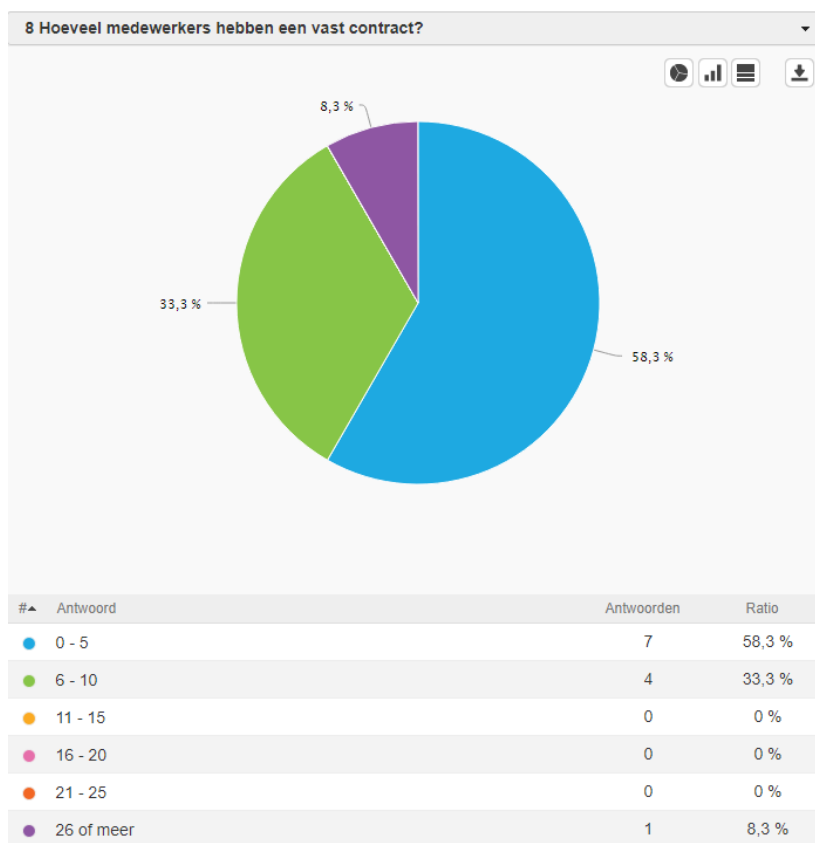
Vraag 6



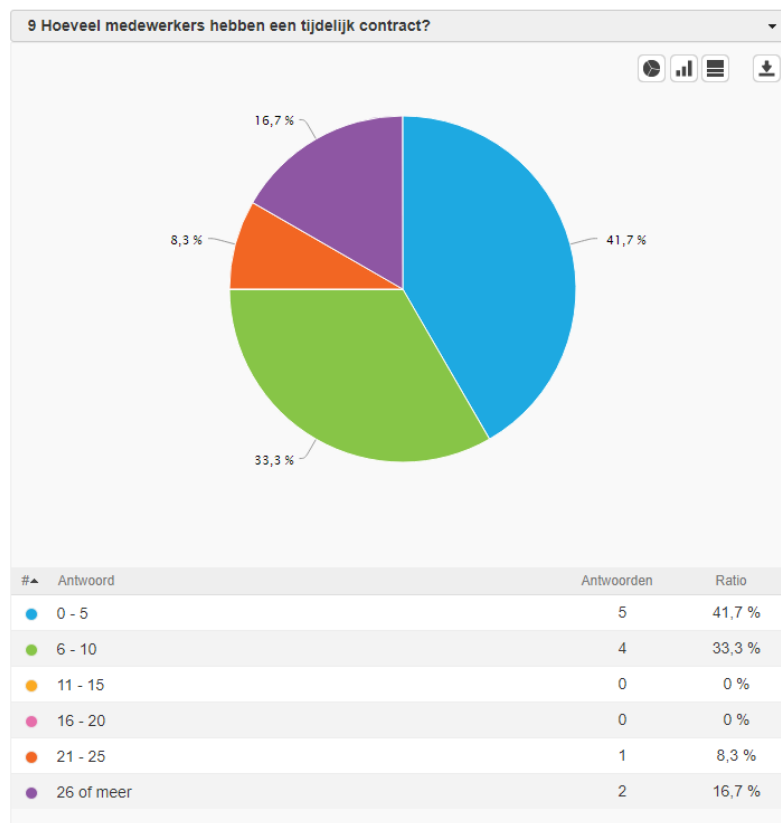
Vraag 7



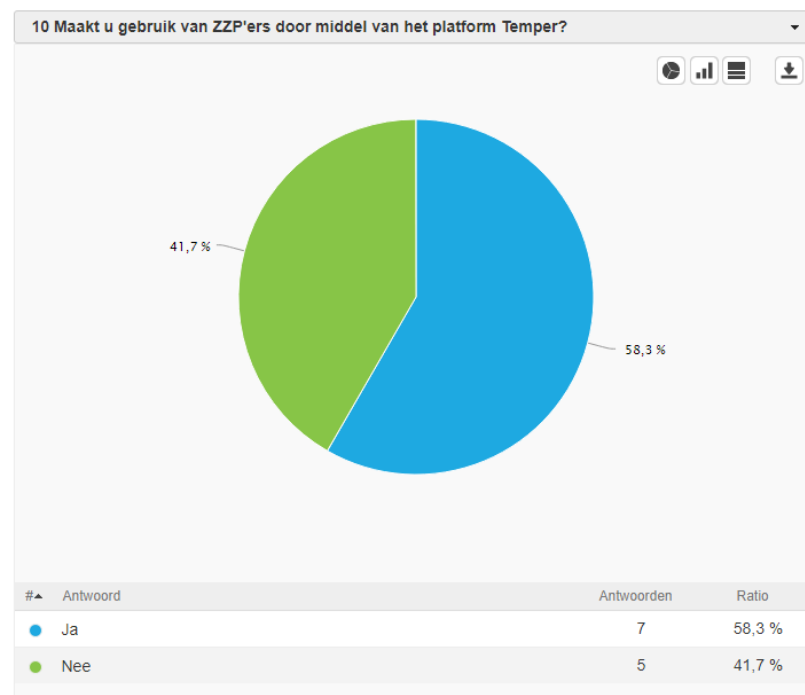
Vraag 8



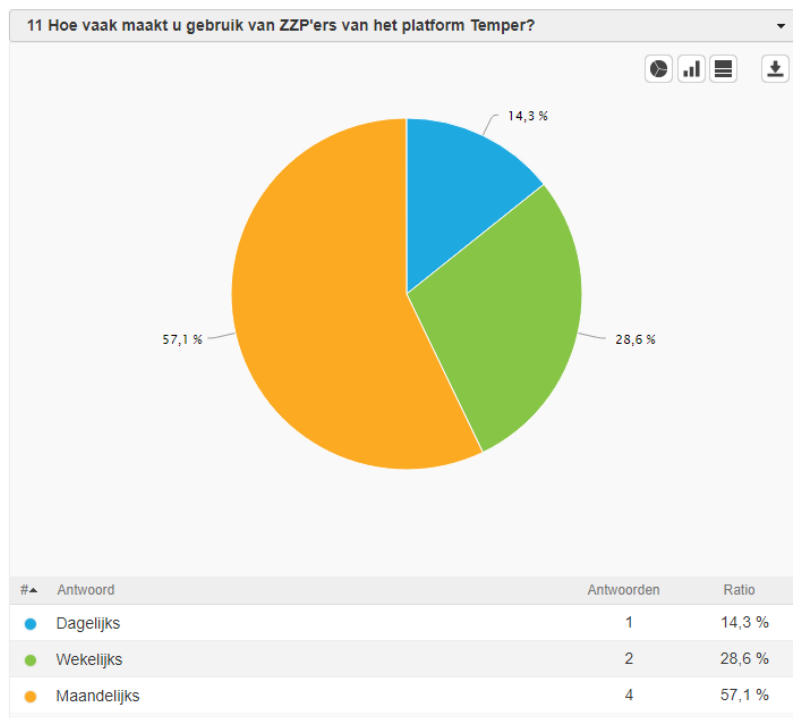
Vraag 9



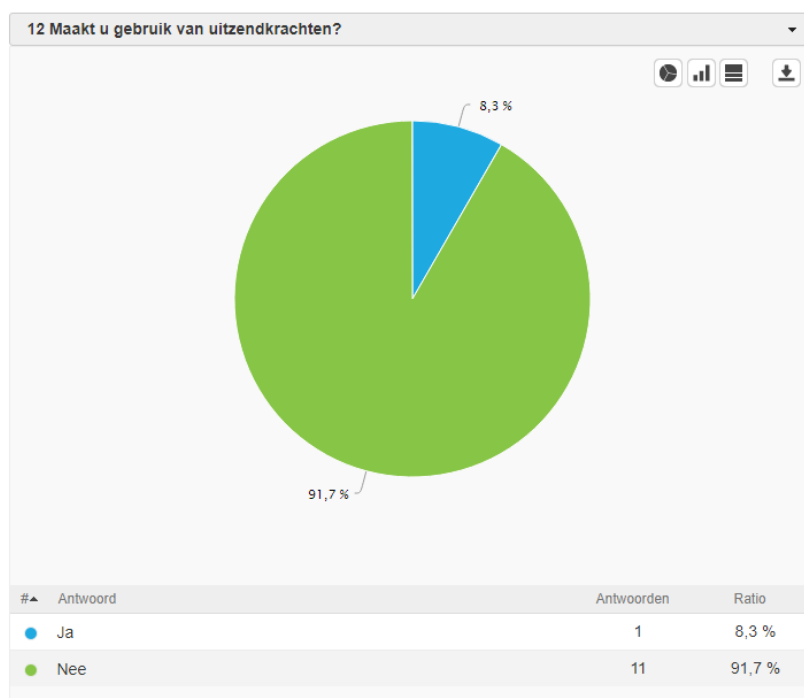
Vraag 10



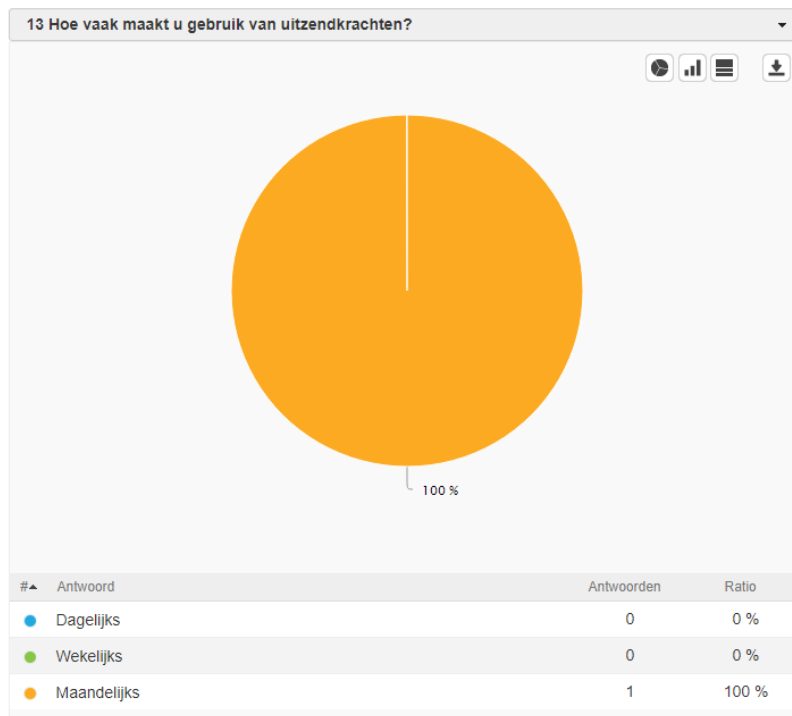
Vraag 11



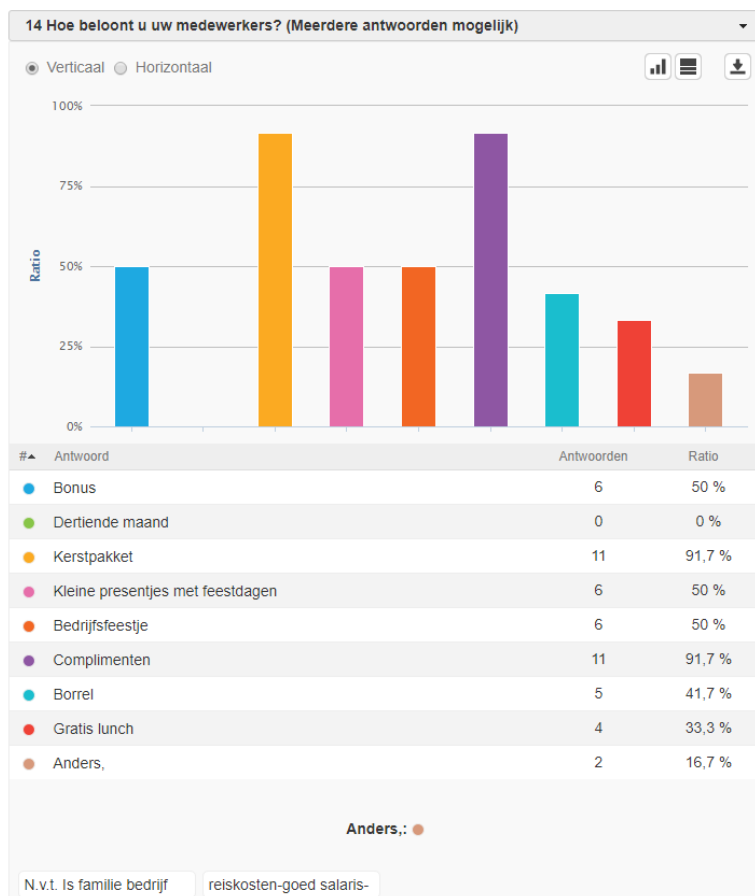
Vraag 12



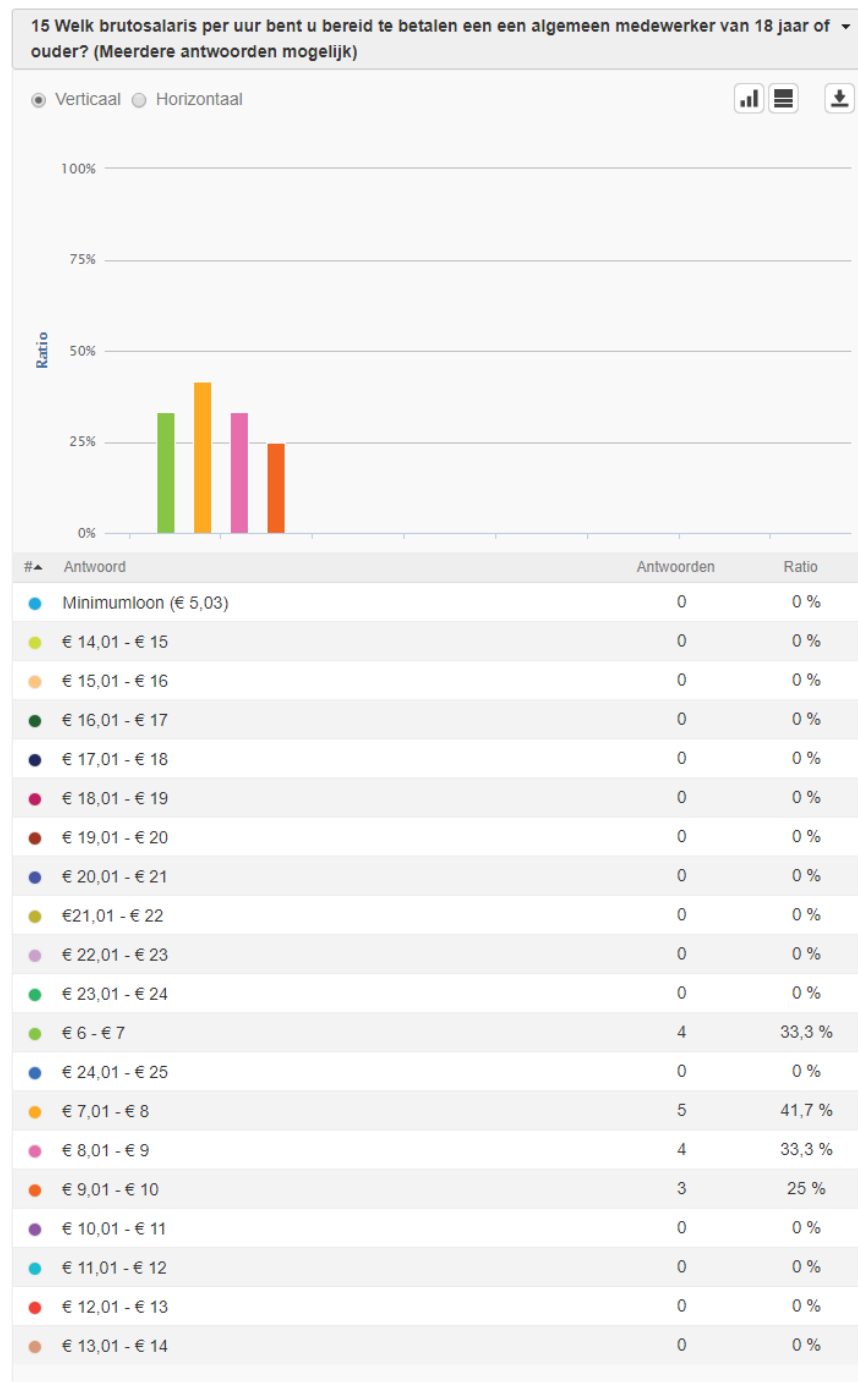
Vraag 13



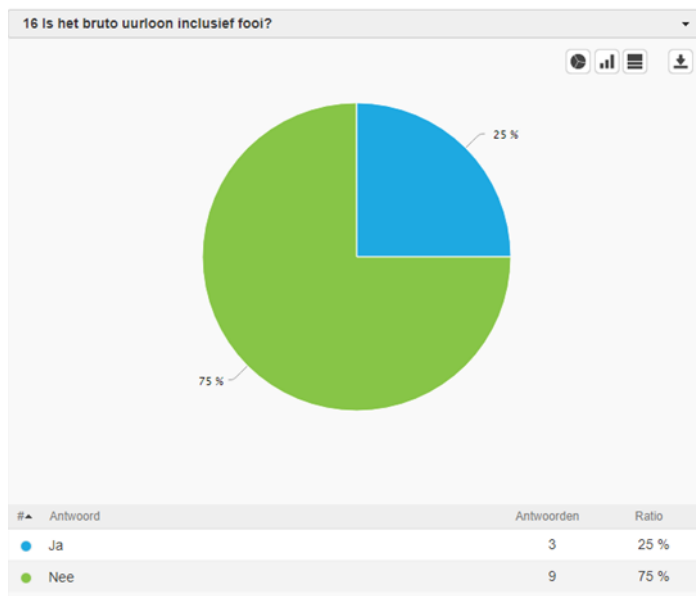
Vraag 14



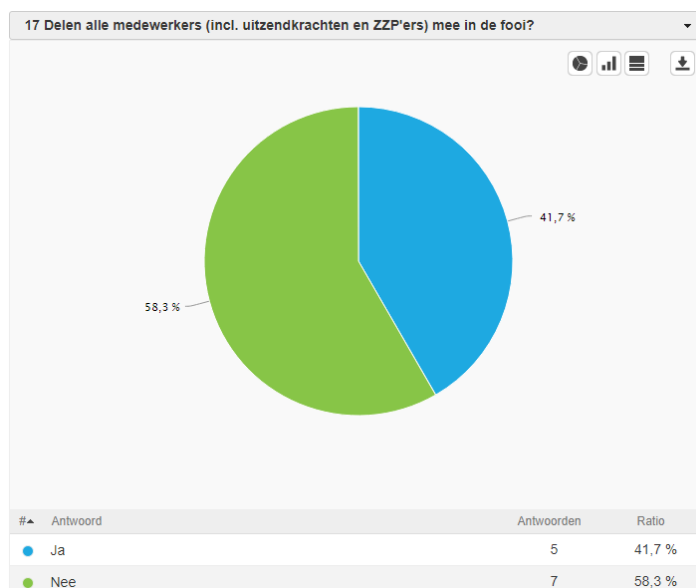
Vraag 15



Vraag 16



Vraag 17

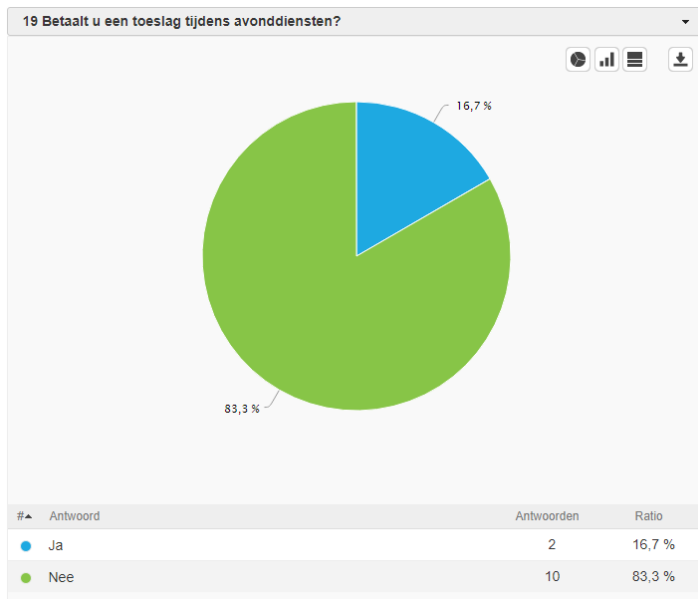


Vraag 18

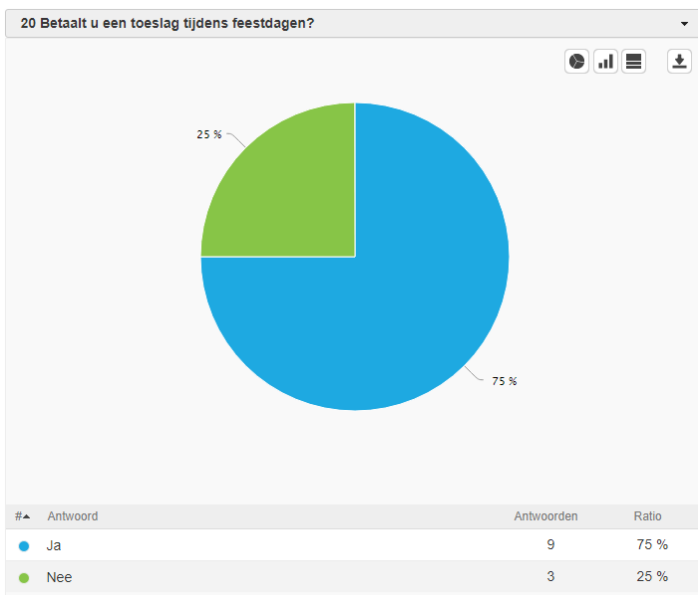
18 Hoeveel fooi ontvangt een medewerker gemiddeld?

0 we betalen er de borrels van	minimaal	Onbekend	Geen idee, bemoei ik mij niet mee
Een full time medewerker krijgt gemiddeld 70 euro per jaar.	O	1.5 euro per uur	Dat is verschillend per filiaal. In Utrecht gaan ze er met ze alle wat van drinken en Amsterdam deelt het 2x per jaar en wordt het verdeelt naar rato.
10 euro per maand ongeveer	Het uurloon ligt hoger dan het minimum omdat het fooi er bij in zit	De fooi word verdeeld onder de medewerkers nagelang de drukte zal de fooi hoger of lager liggen.	
	Niet precies bekend niet extreem veel.		

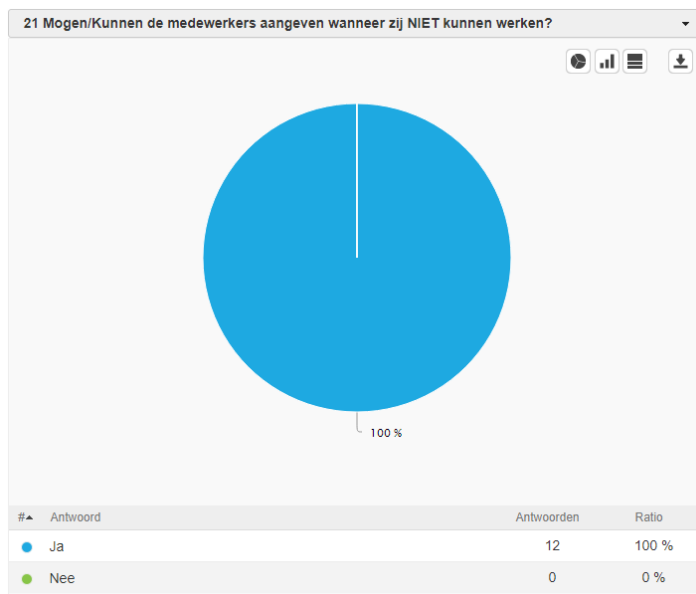
Vraag 19



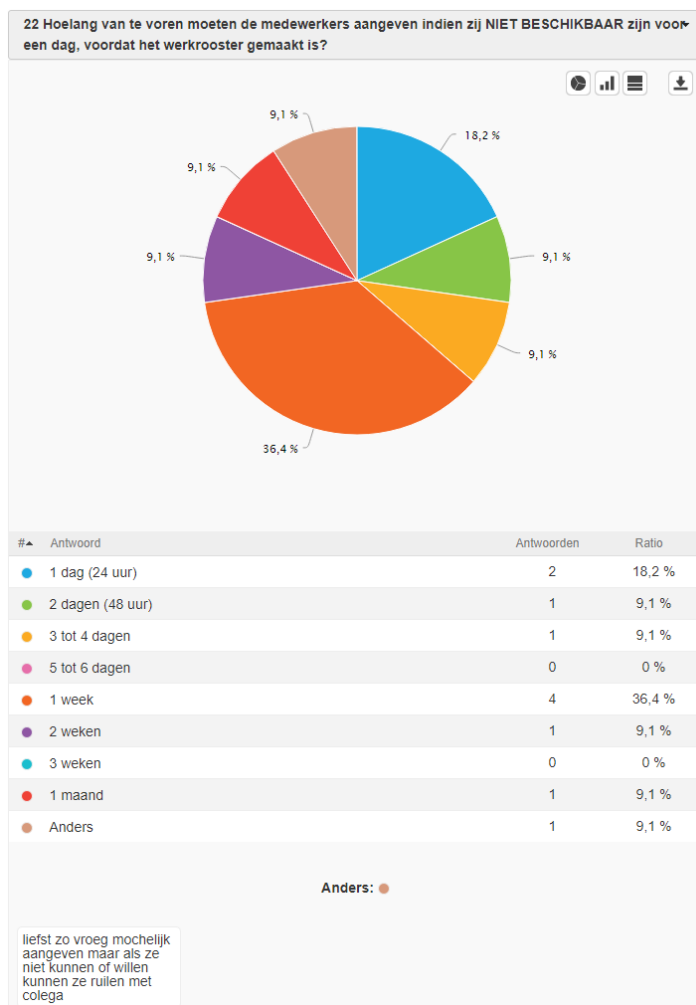
Vraag 20



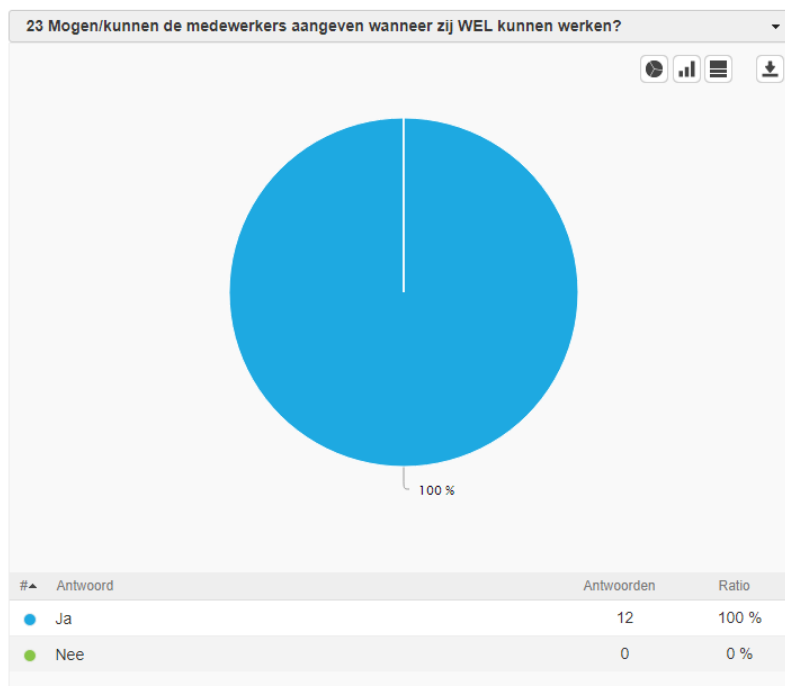
Vraag 21



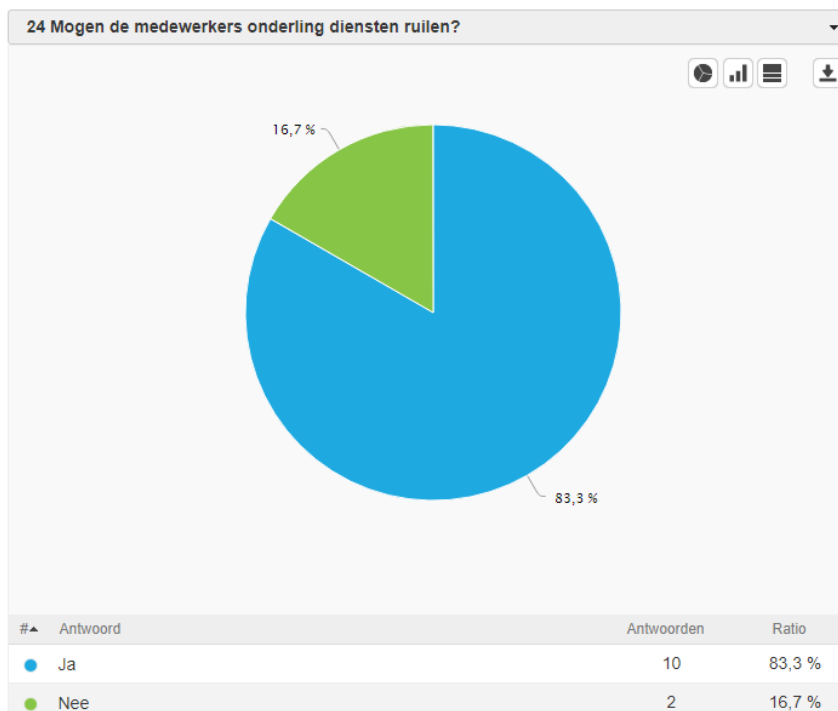
Vraag 22



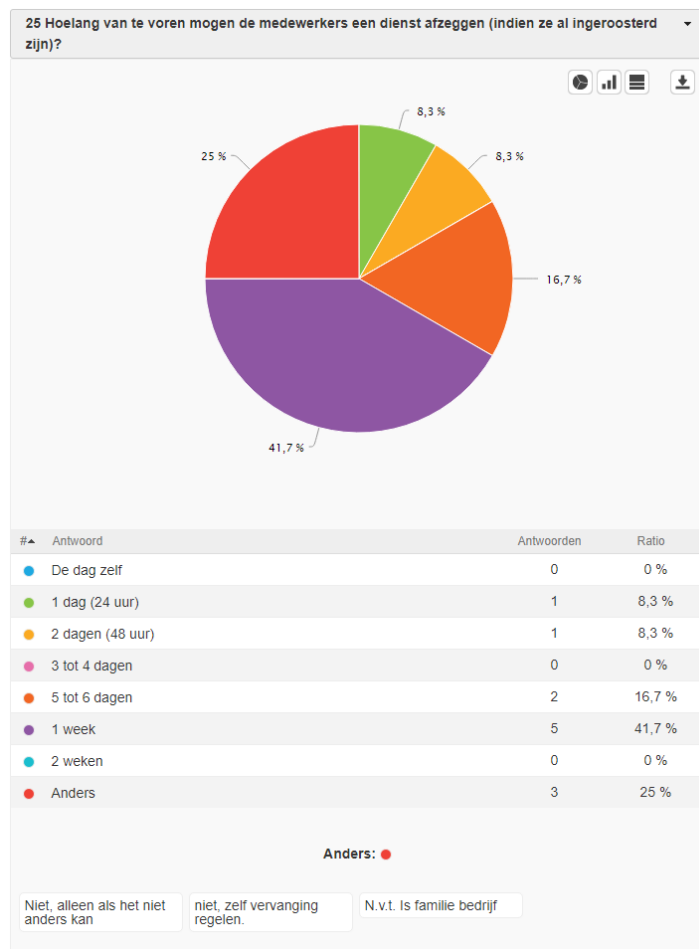
Vraag 23



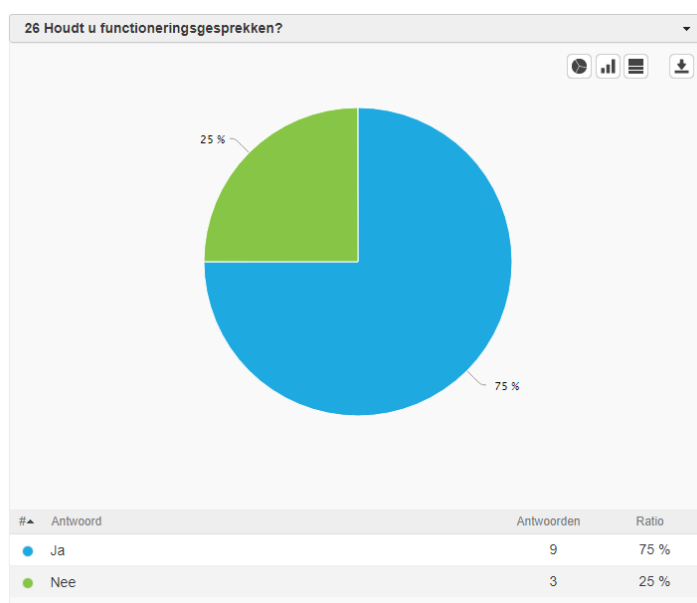
Vraag 24



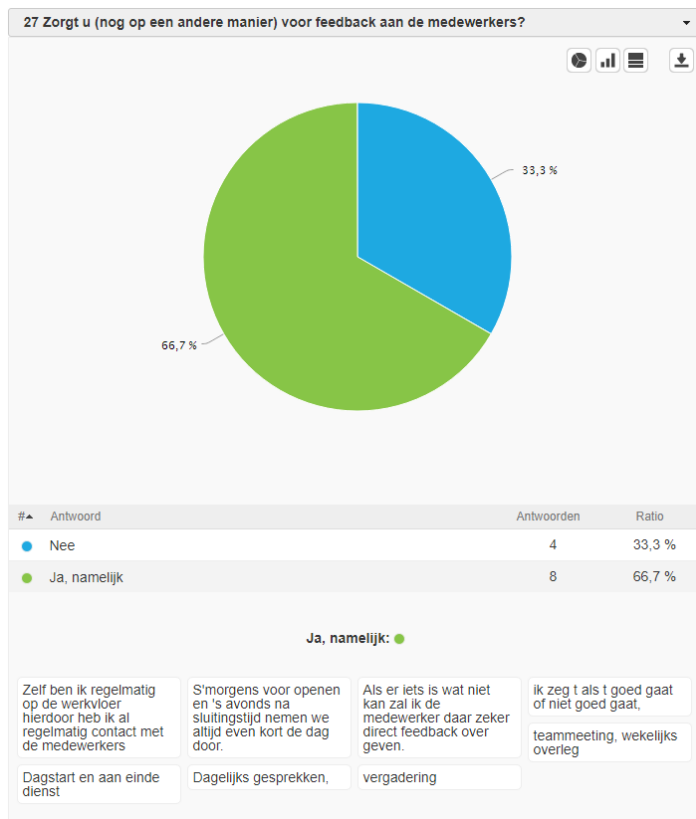
Vraag 25



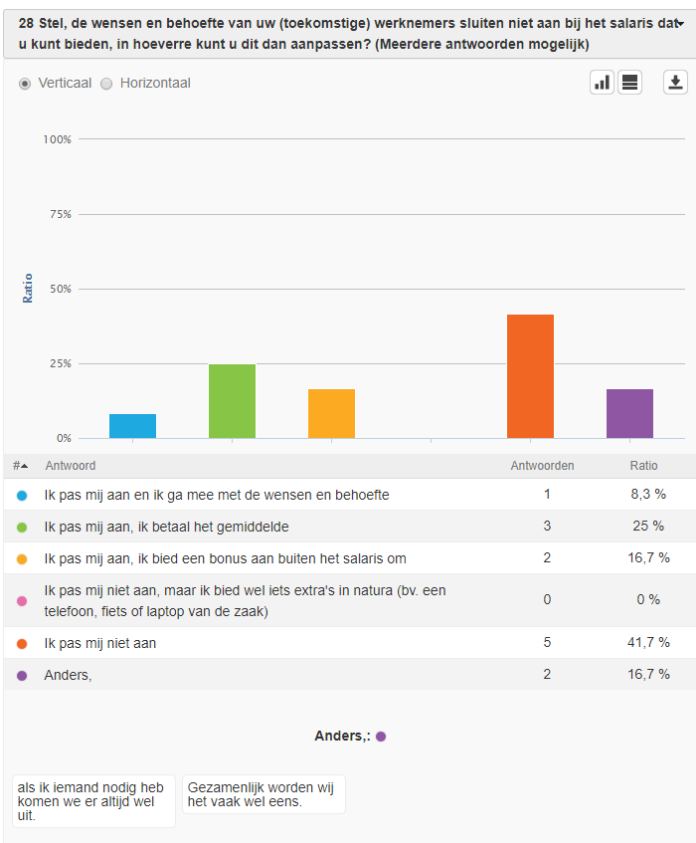
Vraag 26



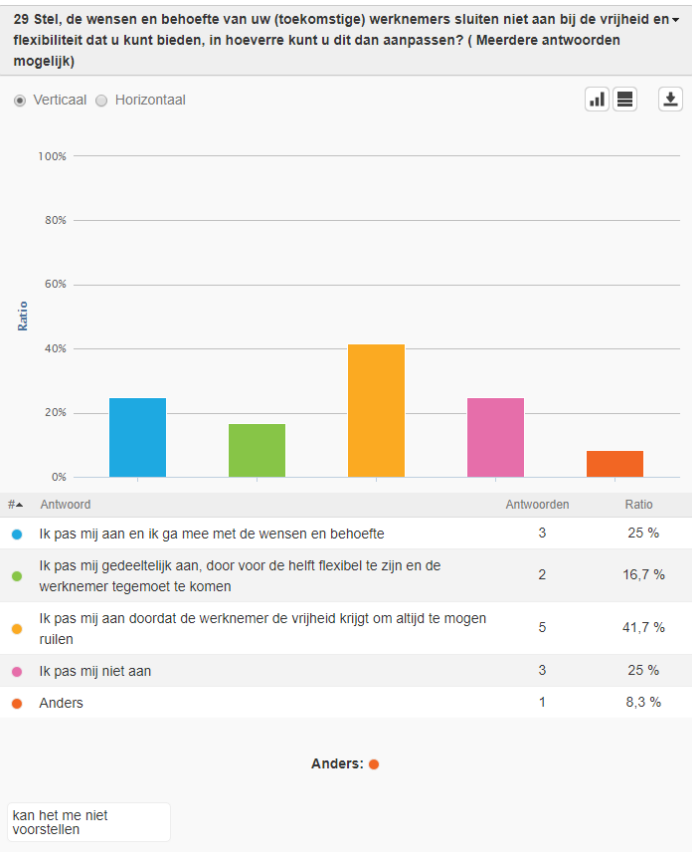
Vraag 27



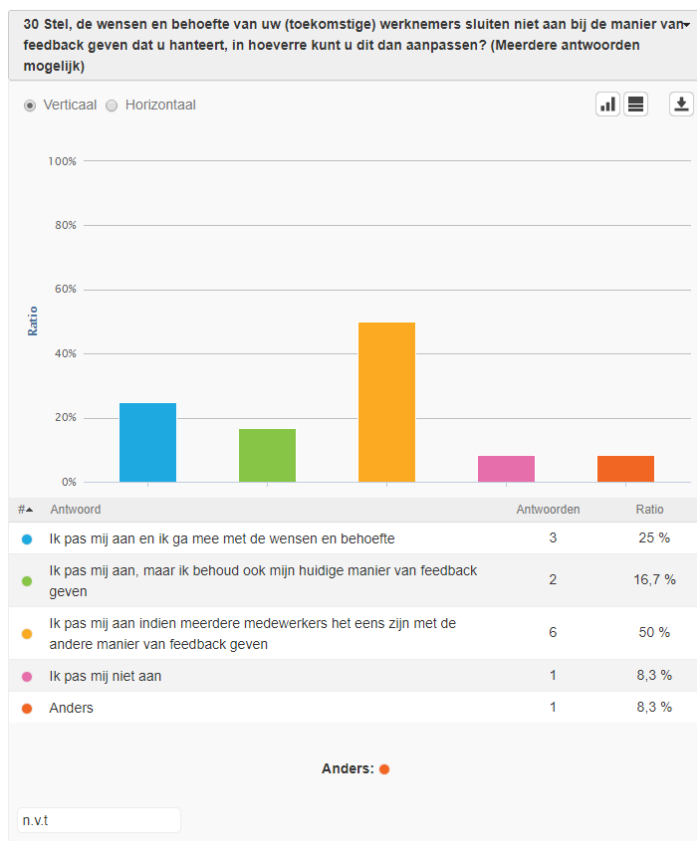
Vraag 28



Vraag 29



Vraag 30



Bijlage 6: Lijst met afkortingen

ZZP'er	= Zelfstandige Zonder Personeel
FNV	= Federatie Nederlandse Vakbeweging
Tempers	= freelancers, werkzaam voor het platform Temper
TNO	= Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek
BW	= Burgerlijk Wetboek
SVH	= Stichting Vakbekwaamheid Horeca
KHN	= Koninklijke Horeca Nederland
WW-premie	= Premie met betrekking tot Werkloosheidswet
CBS	= Centraal Bureau voor de Statistiek

Checklist schriftelijk rapporteren



Checklist Schriftelijk Rapporteren 2018

Naam:

Klas:

*De beoordelingscriteria die met een * zijn aangegeven, zijn 'killing points'. Wanneer de beoordelaar daarvan meer dan vijf heeft aangekruist, dien je het rapport/verslag op alle onvoldoende onderdelen te verbeteren. In het afstudeerwerkstuk zijn geen 'killing points' toegestaan.*

1. Het taalgebruik

- ☐ Bevat niet meer dan drie grammaticale, spel- en typefouten per duizend woorden; het rapport/verslag is dan afgekeurd*
- ☐ Heeft een actieve schrijfstijl*
- ☐ Is zakelijk, formeel en objectief*
- ☐ Is coherent (verwijs- en verbindingswoorden)*
- ☐ Heeft een adequate interpunctie*
- ☐ Bevat niet de persoonlijke voornaamwoorden 'ik/mij/me, jij/je/jou, jullie, u, wij/we/ons'*
- ☐ Is doelgroepgericht*
- ☐ Heeft een uniforme stijl*

2. De ordening

- ☐ Het verslag/rapport heeft een logisch opbouw
- ☐ Elk hoofdstuk heeft een logische alineastructuur
- ☐ Elk hoofdstuk kent een introductie (m.u.v. H.1)

3. Het rapport/verslag

- ☐ Is vrij van plagiaat*
- ☐ De pagina's zijn genummerd*
- ☐ Heeft een uniforme opmaak

4. De omslag

- ☐ Bevat de titel
- ☐ Vermeldt de auteur(s)

5. De titelpagina/het titelblad

- ☐ Heeft een specifieke titel*
- ☐ Vermeldt de auteur(s)*
- ☐ Vermeldt de plaats en de datum*
- ☐ Vermeldt de opdrachtgever(s)*

6. Het voorwoord:

- ☐ Bevat de persoonlijke aanleiding tot het schrijven van het rapport/verslag
- ☐ Bevat persoonlijke bedankjes (persoonlijke voornaamwoorden toegestaan)

7. De inhoudsopgave:

- ☐ Vermeldt alle genummerde onderdelen van het rapport/verslag*
- ☐ Vermeldt de samenvatting en de bijlage(n)
- ☐ Is overzichtelijk/gestructureerd
- ☐ Heeft een correcte paginaverwijzing

8. De samenvatting:

- ☐ Is een verkorte versie van het gehele rapport/verslag
- ☐ Bevat de conclusies
- ☐ Bevat suggesties voor verder onderzoek

- ☐ Bevat geen persoonlijke mening
- ☐ Staat direct na de inhoudsopgave

9. De inleiding

- ☐ Is hoofdstuk 1*
- ☐ Beschrijft het kader/de context en de aanleiding*
- ☐ Geeft inhoudelijke relevante achtergrondinformatie*
- ☐ Bevat de probleemstelling/de onderzoeksvraag*
- ☐ Vermeldt het doel*
- ☐ Bevat een leeswijzer voor het rapport/verslag*

10. Materiaal en methode

- ☐ Beschrijft de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Motiveert de keuze voor de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Past bij de probleemstelling/de onderzoeksvraag*
- ☐ Beschrijft de variabelen/eenheden
- ☐ Beschrijft de methode van data-analyse

11. De (opmaak van de) kern

- ☐ De hoofdstukken en de (sub)paragrafen met maximaal drie niveaus zijn genummerd*
- ☐ De hoofdstukken en (sub)paragrafen hebben een passende titel
- ☐ Een hoofdstuk beslaat minste één pagina
- ☐ Een nieuw hoofdstuk begint op een nieuwe pagina
- ☐ De zinnen lopen door (geen 'enter' binnen een alinea gebruiken)
- ☐ De figuren zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (onder de figuur)*
- ☐ De tabellen zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (boven de tabel)*
- ☐ Tabellen en figuren zijn zelfstandig te begrijpen
- ☐ In de tekst zijn er verwijzingen naar figuren en/of tabellen*
- ☐ De tekst bevat verwijzingen naar de desbetreffende bijlage(n)
- ☐ De tekst is ook zonder verwijzingen te begrijpen

12. De discussie

- ☐ Vermeldt de interpretatie(s) van de resultaten
- ☐ Bevat een vergelijking met relevante literatuur
- ☐ Geeft de valide argumentatie weer
- ☐ Evalueert de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Bevat een kritische reflectie op de eigen bevindingen

13. De conclusies en aanbevelingen

- ☐ Bevatten antwoord(en) op de onderzoeksvraag
- ☐ Zijn gebaseerd op relevante feiten
- ☐ Bevatten geen nieuwe informatie*

14. De bronvermelding

- ☐ Verwijzingen in de tekst zijn conform de APA-normen*
- ☐ De bronnenlijst is conform de APA-normen*

15. De bijlagen

- ☐ Zijn genummerd
- ☐ Zijn voorzien van een passende titel
- ☐ Bevatten geen eigen analyse
- ☐ Zijn overzichtelijk weergegeven