

berkvens

toegang tot meer

Strategische Personeelsplanning

*Wieke Weert
0643904*

- *Zuyd Hogeschool te Sittard
Faculteit Management & Recht
Opleiding People and Business
Management*
- *Begeleider Berkvens:
Marianne de Graef & Dennis
Nonnemaker*
- *Begeleider Zuyd: Rob Heine
& Rik Loffeld*
- *Datum: 30 juni 2016,
Somerem*



Afstudeerscriptie

Strategische Personeelsplanning

Wieke Weert

Studentnummer: 0643904

Datum: 30 juni 2016

Zuyd Hogeschool te Sittard

Faculteit Management & Recht

Opleiding People and Business Management

Begeleider Berkvens: Marianne de Graef &
Dennis Nonnemaker

Begeleider Zuyd: Rob Heine & Rik Loffeld

VOORWOORD

Voor u ligt de scriptie met het onderwerp 'Strategische Personeelsplanning', die naar aanleiding van mijn afstudeeropdracht bij Berkvens Deursystemen tot stand is gekomen.

Gedurende een periode van 10 weken heb ik hier gewerkt aan mijn onderzoek met deze scriptie als eindresultaat. Ik ben gestart op 11 april 2016 en zal hier blijven tot eind juni 2016.

Tijdens dit onderzoek heb ik gewerkt op de locatie van Berkvens in Someren, op de afdeling Montageplanning. Berkvens had tijdens het kennismakingsgesprek een duidelijke doelstelling voor ogen en in overleg met mij en mijn begeleider van school is er een probleemstelling en enkele deelvragen opgesteld.

Gedurende deze periode heb ik veel mogen leren over strategische personeelsplanning en het werken binnen een technische organisatie. Berkvens is een informele organisatie en ik ben met open armen ontvangen door iedereen. Ik voelde me vanaf dag 1 welkom door het management en al het ander personeel.

Ik wil bij deze alle werknemers van Berkvens bedanken voor hun hartelijkheid en medewerking aan het onderzoek. Ook wil ik alle monteurs (eigen monteurs en zzp'ers) bedanken voor hun medewerking en eerlijkheid.

In het bijzonder wil ik mijn begeleiders van Berkvens, Dennis Nonnemaker en Marianne de Graef bedanken. Ik heb hier met een heel fijn gevoel mijn studie kunnen afronden en dat heb ik aan jullie te danken. Bedankt voor de bemoedigende woorden en de ondersteuning wanneer ik sommige termen in 'jullie' sector niet begreep.

Vanuit Hogeschool Zuyd werd ik begeleid door Rob Heine en Rik Loffeld. Bedankt voor jullie tips en ondersteuning.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Wieke Weert
Someren, 30 juni 2016

MANAGEMENT SAMENVATTING

Tijdens dit onderzoek stond de probleemstelling *'Hoe kan strategisch personeelsplanning bij montage worden ingezet voor Berkvens om aan de huidige en toekomstige behoeften te voldoen?'* centraal.

Door uitbreiding van het assortiment, aantrekken van de markt en de vergrijzing van het montagenetwerk binnen Berkvens was er behoefte aan strategische personeelsplanning.

Bij de literatuurstudie kwam naar voren dat bij strategische personeelsplanning het belangrijk is een aantal stappen te volgen om zo een compleet mogelijke conclusie te kunnen trekken en daaruit aanbevelingen te doen.

Allereerst is er een omgevingsanalyse gemaakt van zowel de interne als externe omgeving van Berkvens. Op die manier krijgt men een compleet beeld welke factoren van belang zijn voor de toekomstige situatie.

Berkvens omschrijft in haar jaarplan dat klanttevredenheid erg belangrijk is. Op dit moment scoort Berkvens een voldoende, maar om klanten te behouden en nieuwe klanten voor zich te winnen wil Berkvens naar 'goed', een zogenaamde 9+ organisatie. Met deze strategie is Berkvens intern hard aan de slag.

Ook bij de externe analyse kwam naar voren dat de maatschappij veel vraagt van organisatie als Berkvens. De klant wilt een compleet aanbieder en steeds meer exclusievere producten.

Naast deze ontwikkeling is de vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt een probleem. Vooral in de bouw is de ontgroening duidelijk te zien, omdat er een daling is te zien in het aantal technische opleidingen op MBO niveau, of zelfs op de middelbare scholen. De arbeidsmarkt vergrijst, ook het montagenetwerk van Berkvens is verouderd met een gemiddelde leeftijd van 48 jaar en grootste leeftijdsgroep is 55+. Dit betekent dat binnen 10 jaar een groot percentage met pensioen zal gaan. Naast deze ontwikkeling is ook een trend dat het percentage (lang) ziekteverzuim boven de 55 jaar hoog ligt.

Tijdens het fieldresearch zijn de monteurs, de montageplanners en managers op tactisch en operationeel niveau ondervraagd om een helder beeld te krijgen van de gewenste toekomstige situatie en de huidige situatie.

Hieruit kwam naar voren dat wanneer men deze twee situaties vergelijkt er een gat te zien is. Bij zowel de kwantiteit als de kwaliteit van het personeelsbestand.

Monteurs dragen de normen en waarden van Berkvens met betrekking tot klantvriendelijkheid niet altijd door op de bouw en de hoeveelheid monteurs is nu al te weinig, laat staan wanneer in de toekomst een groei in de productie en krimp in het montagenetwerk wordt verwacht.

Berkvens wordt geadviseerd de strategische personeelsplanning door te zetten, het liefst onder begeleiding van een HR specialist. Ook het aannemen van een stagiair om het plan operationeel te krijgen is een aanbeveling.

Daarnaast is het essentieel om alle toekomstige behoeften op het gebied van groei van de producten en regio's te inventariseren, zodat Berkvens een duidelijker beeld krijgt van de benodigde aanvullingen van het personeelsbestand.

Ook het aanbieden van cursussen kan een uitkomst bieden van toekomstige problemen. Monteurs hebben aangegeven hiervoor open te staan. Op deze manier behoudt Berkvens de kennis en kan zij monteurs opleiden met de normen en waarden die binnen deze organisatie passen.

MANAGEMENT SUMMARY

During the course of this research, the main question was 'How can strategic employee planning be administered in the mechanics network of Berkvens to meet current and future needs?'.
Because of extension of the assortment, attraction of the market and ageing of the mechanics network of Berkvens, there is a need to use strategic employee planning.

When studying the literature, the most important thing is to follow the steps of strategic employee planning, to have a complete overview and conclusion to give Berkvens appropriate advice.

Firstly, an analysis of the internal and external environment was made to get a complete view of which factors will be important in the future.

Berkvens writes in their strategic year plan that customer satisfaction is a very important element. Today, Berkvens scores 'sufficient' at this topic, but to keep and gain customers in the future, they would like to score 'excellent', a so-called '9+ organization'. Internally, Berkvens is working really hard to achieve this goal.

The external analysis also showed that today's society has high expectations of an organization like Berkvens. The customer wants a provider that has everything and products that are exclusive.

Besides this development, ageing of the employee market is a big problem. The last couple of years there is a trend that shows less younger people are entering technical education platforms. The mechanic network of Berkvens has an average age of 48 years old. The age group 55+ is the biggest, which means that within 10 years a large amount of mechanics will leave. Besides that fact, employees that are older than 55 years old have a higher risk of becoming (long-term) ill.

During field research, mechanics, planners and managers are interviewed to get a complete view about the desired future situation and the current situation.

Results showed that when you compare the two situations, there is a big hole, with both quantity of the mechanics network, as quality.

Mechanics don't always care the values of Berkvens, concerning customer satisfaction when they are on the construction side.

Planners complain there is already a shortage of mechanics in the field, let alone in the future when ageing sets in.

The advice for Berkvens is to maintain strategic employee planning, preferably together with a HR specialist. Currently the mechanics network is the planners' responsibility, but HR should be more included. Another advice would be hiring another intern to make this plan operational.

It will also be essential to collect numbers of growth for the upcoming years when it comes to products and regions. That way Berkvens can hire mechanics on competence and location.

During the interviews, mechanics showed that they were interested in following courses to improve and extend their competences. This way Berkvens can keep the knowledge and they can train mechanics with their values and beliefs that remain fit in the organization.

INHOUD

Voorwoord	4
Management samenvatting	5
Management summary	6
Inhoud	7
Inleiding	9
Hoofdstuk 1 Introductie	10
1.1 Berkvens	10
1.1.1 Missie en Visie	10
1.1.2 Visie	10
1.1.3 Producten	11
1.1.4 Organogram Berkvens	12
1.2 Probleemanalyse	13
1.2.1 Aanleiding	13
1.2.2 Problematiek en doelen	16
1.2.2.2 Doelstelling	16
1.2.2.3 Probleemstelling	16
1.2.2.4 Deelvragen	17
1.2.2.5 Doelgroep	18
Hoofdstuk 2 Methoden van onderzoek	19
2.1 Kwalitatief onderzoek	19
2.1.1 Interview	19
2.1.2 Deskresearch	19
2.2 Kwantitatief onderzoek	19
2.2.1 Enquête	19
2.2.2 Literatuur, theorieën en modellen	20
Hoofdstuk 3 Theoretisch kader	21
3.1 Strategische personeelsplanning	21
3.1.1 Vijf stappen van strategische personeelsplanning	22
3.1.2 HR3P-matrix	23
3.2 Competenties	24
3.2.1 Competentiemanagement	26
Hoofdstuk 4 Achtergrond analyse	26
4.1 De organisatie	27
4.1.1 Strategy	27
4.1.2 Systems	28
4.1.3 Structure	29
4.1.4 Staff	29
4.1.5 Shared Values	30
4.1.6 Style	31
4.1.7 Skills	31
4.2 De omgeving	33

4.2.1 Sociaal-demografisch	33
4.2.2 Technologisch	34
4.2.3 Economisch	35
4.2.4 Politiek-juridisch	37
4.3 SWOT-Analyse	38
Hoofdstuk 5 Resultaten van het onderzoek	39
5.1 Gewenste, toekomstige situatie	39
5.1.1 Externe analyse.....	39
5.1.2 Interne analyse	40
5.1.3 Kwantiteit personeelsbestand	41
5.1.4 Kwaliteit personeelsbestand	42
5.2 Huidige situatie	43
5.2.1 Kwantiteit personeelsbestand	43
5.2.2 Kwaliteit personeelsbestand	45
5.3 GAP analyse	46
Hoofdstuk 6 Conclusie en aanbevelingen	48
6.1 Conclusie	48
6.2 Aanbevelingen	49
Aanbeveling 1 Strategische personeelsplanning	49
Aanbeveling 2 Inventarisatie toekomstige behoeften	49
Aanbeveling 3 Werving & Selectie	50
Aanbeveling 4 Aanbieden van cursussen	50
Aanbeveling 5 Competentiemanagement	51
6.3 Antwoord probleemstelling.....	52
Literatuurlijst	54

INLEIDING

Dit onderzoek is tot stand gekomen naar aanleiding van de afstudeeropdracht bij Berkvens.

Door uitbreiding van het assortiment van montage producten, aantrekken van de markt en de vergrijzing van het huidig montagenetwerk, was er behoefte aan een analyse van het montagenetwerk.

De opdracht die Berkvens heeft gegeven is om het bestaand montagenetwerk goed in kaart te brengen en dit af te zetten tegen de toekomstige behoeften.

Naar aanleiding van deze omschrijving is er gekozen voor het gebruik van strategische personeelsplanning.

De probleemstelling die tijdens dit onderzoek centraal staat is:

Hoe kan strategisch personeelsplanning bij montage worden ingezet voor Berkvens om aan de huidige en toekomstige behoeften te voldoen?

Om deze probleemstelling te beantwoorden, zijn er deelvragen opgesteld die in hoofdstuk één beschreven zijn.

De indeling van de scriptie ziet er als volgt uit:

In hoofdstuk één wordt Berkvens kort omschreven, als mede de relevante afdelingen binnen de organisatie. Daarnaast wordt het probleem uitgebreid omschreven en de totstandkoming van de probleemstelling. Zoals eerder gezegd worden ook de deelvragen uitgelegd.

Daarna wordt in hoofdstuk twee de methoden van onderzoek onderbouwd. Hierin komt naar voren op welke manier er onderzoek is gedaan en waarom deze keuze is gemaakt.

In hoofdstuk drie wordt verder ingegaan op het theoretische kader van dit onderzoek. Door middel van literatuurstudie wordt hier verder ingegaan op begrippen die tijdens de probleemstelling naar voren kwamen.

Hoofdstuk vier gaat in op de achtergrond analyse van het onderzoek. Hierbij wordt gekeken naar de externe en interne omgevingsfactoren van Berkvens.

In hoofdstuk vijf staan de resultaten van het onderzoek. Deze zijn gekoppeld aan het systeem van strategische personeelsplanning om zo een geheel te krijgen van de gewenste resultaten.

Uiteindelijk wordt in hoofdstuk zes de conclusie beschreven, aanbevelingen gedaan en antwoord gegeven op de probleemstelling.

HOOFDSTUK 1 INTRODUCTIE

1.1 BERKVEN'S

Berkvens Deursystemen ambieert de sterkst vernieuwende totaalaanbieder te zijn van mooie, functionele en duurzame binnendeuroplossingen, in de segmenten woningbouw en utiliteitsbouw. Momenteel zijn ze marktleider in de woningbouw en staan ze gedeelde tweede in de markt voor utiliteitsbouw.

Berkvens is een Brabants familiebedrijf met een traditie van vijfenzeventig jaar. De producten zijn binnendeur-/kozijncombinaties, die Berkvens monteurs zelf monteren in gebouwen, vlak vóór de oplevering. Daarnaast zijn er veel unieke serviceconcepten, om alle schakels in de bouwketen te ontzorgen. Bijvoorbeeld:

- Logicon: de producten worden geleverd in een container en verpakkingsmateriaal wordt hierin weer afgevoerd en in Someren gesorteerd. Dit wordt aangeboden ter afvalverwerking. De afspraak is met de monteurs; laat je werkplek achter zoals je hem gevonden hebt.
- Omnia: binnendeuren, kozijnen, hang- en sluitwerk (scharnieren en sloten) en montage in één utiliteitsconcept. Dit is voor de klant een compleet pakket.

In de drie moderne fabrieken wordt fors geïnvesteerd in verduurzaming en innovatie van hun producten. Niet alleen wat betreft levensduur en milieuvriendelijkheid maar ook binnen het productieproces speelt duurzaamheid een grote rol. De oplossingen van Berkvens passen perfect binnen de filosofie van Duurzaam Bouwen.¹

1.1.1 MISSIE EN VISIE

Jaarlijks maakt Berkvens een Businessplan met richtlijnen voor het nieuwe jaar. De strategie wordt daarbij gekoppeld aan vooral Klant-tot-Klant processen die direct gedreven worden door de ambitie om klantwaarde te genereren en naar management- en ondersteunende processen.

Berkvens heeft als missie op 'herkenbare wijze bij te dragen aan een feilloze oplevering op de bouwplaats van de toegang naar een binnenruimte.' Punten als absolute leverbetrouwbaarheid, een zeer kort verblijf op de bouwplaats en duurzame waarde voor de eindgebruiker, zijn van belang als doelen.

1.1.2 VISIE

In Nederland zal de komende jaren het bouwproces verder professionaliseren. Berkvens gaat uit van een relatief stabiele woningbouwmarkt in Nederland met sterk lagere bouwvolumes dan medio het begin de financiële crisis. 'Hierin zal er plaats zijn voor óf specialisten die binnen hun bereik herkenbare toegevoegde waarde leveren of voor meer geïntegreerde schakels in de keten, die een robuust deel van het bouwproces voor hun rekening nemen en daarin hun toegevoegde waarde voor de keten hebben.'

Berkvens heeft de ambitie om de aannemer te ontzorgen rondom de oplevering van een binnendeursysteem met de gewenste oplossing. Dat vergt een integrale benadering vanuit de organisatie rondom aspecten als marketing, verkopen,

¹ <http://berkvens.nl/nl/over-berkvens/organisatie> – 11 april 2016

inmeten, het samenvoegen van deur en kozijn, montage en eventueel inspectie en onderhoud.

Duurzaamheid is, naast klantwaarde en operational excellence, één van de drie pijlers onder de strategie. Berkvens gelooft dat het verduurzamen van bouwproducten en van het bouwproces een belangrijke factor zal zijn in de ontwikkeling van de keten. Berkvens wil daarop inspelen door enerzijds het materiaalgebruik te verduurzamen van de productportfolio, anderzijds het verduurzamen van eigen bedrijfsprocessen, bijvoorbeeld het verminderen van afval en het gebruik van minder energie.

Aan het begin van de financiële crisis is het marktaandeel van deuren en kozijnen van de woningbouw van Berkvens meer gedaald dan die van de bouw over het algemeen. Een belangrijk doel van Berkvens is weer terug te komen op het oude marktaandeel van 43%. In 2014 was het marktaandeel 31%.²

1.1.3 PRODUCTEN

Berkvens verkoopt binnendeuren en kozijnen binnen de volgende segmenten: woningbouw en utiliteitsbouw (kantoren en (zorg-)instellingen).

Elk segment heeft zijn eigen behoeften en kwaliteitseisen, waardoor Berkvens continu streeft naar perfectie en innovatie.

60% van de verkoop is woningbouw en de rest is utiliteitsbouw. De aantrek van utiliteitsbouw door Berkvens is recentelijk gebeurd, voor extra bezetting op de markt. Dit vergt extra aandacht en competenties van zowel verkoop-, kantoor- en montagepersoneel.

Op het industrieterrein van Someren, Noord-Brabant, staat het bedrijvenpark van Berkvens. Dit bestaat uit kantoorruimte, showrooms, drie fabrieken (kozijnen, woningbouw en utiliteitsbouw) en een distributiehal.

De elementen moeten aan strenge normen voldoen op het gebied van brand- en rookveiligheid, geluidsdichtheid en inbraakgevoeligheid. In sommige gevallen zijn er zelfs kogelvrije deuren en stralingswerendheid gewenst.

Enkele referentieprojecten van Berkvens zijn de Markthallen van Rotterdam, het Erasmus MC te Rotterdam, studentencomplex van TUE te Eindhoven, het Rijksmuseum te Amsterdam en het Hilton Hotel te Den Haag.

Berkvens heeft een groot aandeel in de markt voor deursystemen. Er wordt geleverd door heel Nederland (en een aantal projecten in het buitenland) en daarom is het land opgedeeld in rayons voor de planning en expeditie (transport). Voor elk rayon heeft Berkvens monteurs, zzp'ers en onderaannemers, zodat er niet elke keer monteurs vanuit Someren naar de rest van het land moeten.

² Businessplan Berkvens 2015 – 15 april 2016

1.1.4 ORGANOGRAM BERKVEN'S

3

Op het moment is er een herinrichting gaande bij Berkvens. Naar aanleiding van de missie en visie wilt Berkvens het verkoopproces efficiënter maken. Afdelingen komen bij elkaar in een werkruimte zodat de communicatie korter is voor de klant. Vroeger zaten de afdelingen van woningbouw en utiliteitsbouw verspreid over het gebouw. Berkvens wilt de lijnen zo kort mogelijk houden.

1.1.5.1 AFDELING PERSONEEL & ORGANISATIE

De afdeling Personeel & Organisatie verzorgt al het eigen personeel, ook de eigen monteurs. Alle contracten en salarissen gaan via deze afdeling. Er is een hoofd P&O die de richtlijnen met management vaststelt, deze wordt ondersteund door twee P&O medewerkers en meestal een stagiair. De contracten en administratie van zzp'ers worden georganiseerd door de afdeling Financiën.

1.1.5.2 AFDELING SERVICE

Deze afdeling behandelt de eventuele klachten, de zogenaamde 'aftersales'. Wanneer een klant en/of monteur een klacht heeft benaderd deze de contactpersoon van Berkvens. Berkvens beoordeelt de klacht. Zij zullen altijd de service bieden door een servicemonteur te sturen, maar of de kosten voor de klant zijn of niet beoordeelt de monteur en de afdeling Service. Er is 1.5 fte aan servicemonteurs. In de praktijk doen servicemonteurs ook taken van 'gewone' monteurs, waardoor de echte service regelmatig wordt vertraagd. In het kader van klantvriendelijkheid is dit een probleem. Bij sommige klanten zijn er specifieke problemen die de servicemonteurs en eigen monteurs niet kunnen oplossen, daarom worden vaak (duurdere) zzp'ers en onderaannemers ingeschakeld om service te verlenen.

1.1.5.3 AFDELING PROJECTEN BUREAU (MASTERPLANNING)

Op de afdeling Projecten Bureau worden de projecten die Berkvens heeft binnengehaald verwerkt. Ook moeten specificaties 100% worden gemaakt en in het systeem worden gezet. Daaruit maken ze een leverschema en stemmen ze de leveren montage weken af.

Er zijn medewerkers Werkvoorbereiding waarbij de bestellingen in het zogenaamde 'Baan' systeem (ERP systeem) wordt gezet. Hierin wordt aangegeven welke type deur en kozijn is besteld door de klant, in welke hoeveelheden, afleverdata, afmetingen en alle andere details belangrijk voor productie. Wanneer deze bestelling compleet is gaat die door naar productie in de desbetreffende fabriek en naar de montageplanning die op dezelfde afdeling zit.

De monteurs worden ingepland door 'Montageplanning'. Dit gaat via het systeem 'Montage Planning Systeem (MPS)', die pas een paar jaar geleden is ontwikkeld. De invoer van het systeem wordt gevoed door 'Baan'. Op die manier is het efficiënter werken. Omdat in de bouw details op het laatste moment kunnen veranderen, is dit proces erg divers en is flexibiliteit geboden van de planners en monteurs. Ook moet rekening worden gehouden met levering van de deuren en kozijnen, dus is contact met transport erg belangrijk.

³ Intranet Berkvens – 11 april 2016

De monteurs moeten aanwezig zijn wanneer een vrachtwagen van Berkvens arriveert om deze direct te legen, of Berkvens levert een container met deuren en kozijnen, zodat de monteurs deze op een later moment kunnen monteren. Bij hoogbouw moet 'verticaal' transport worden georganiseerd, waarmee de binnendeuren/kozijnen naar de verdiepingen kunnen worden getransporteerd.

Wanneer alle gegevens (dus ook de planning) bekend zijn, worden deze gedeeld met alle uitvoerders zodat iedereen kan zien waar welke monteur, wanneer en wat moet monteren. In theorie is dit heel overzichtelijk, maar door de vele veranderingen die op het laatste moment regelmatig voorkomen, is dit in de praktijk niet altijd ideaal.

Niet elke monteur kan elk type binnendeur-/kozijnensysteem monteren, vandaar is een goede planning noodzakelijk. Hierbij loopt regelmatig de communicatie mis, waardoor de verkeerde monteur bij het verkeerde systeem staat, waardoor deze niet kan worden gemonteerd. Dit gebeurt door de hectiek op de bouw en de vaak schuivende deadlines die aannemers op het laatste moment aanpassen.

De managers en planners van deze afdeling merken en ervaren dat het plannen van montage steeds lastiger wordt en dat er vaak op het laatste moment problemen moeten worden opgelost, met name door onderbezetting van de monteurs en monteurs die competenties missen.

1.2 PROBLEEMANALYSE

1.2.1 AANLEIDING

Naar aanleiding van onder andere een uitbreiding van het assortiment, het aantrekken van de markt en de vergrijzing van het huidige montage netwerk, is er een behoefte aan uitbreiding van montage capaciteit. Berkvens maakt hierbij gebruik van eigen monteurs en zzp'ers.

1.2.1.1 UITBREIDING ASSORTIMENT

Berkvens is jaren geleden begonnen met de verkoop van deuren en kozijnen in de woningbouw. Door middel van innovaties, hernieuwde eisen aan woningbouw en wensen van klanten zijn er door de jaren heen steeds meer nieuwe, moderne en complexere deuren in het assortiment gekomen. Ook zijn de mogelijkheden voor de klant om details te veranderen uitgebreid, zodat veel deuren van elkaar verschillen.

Een aantal jaar geleden is er uitgebreid naar de utiliteitsbouw (instellingen, kantoren) en schuifdeursystemen.

De montage van deze systemen is een stuk complexer. Deuren zijn zwaarder en moeten voor de certificatie van bijvoorbeeld 'brandveiligheid' en inbraakpreventie' op een bepaalde manier worden gemonteerd. Voor de montage van deze deuren zijn specifieke competenties nodig. Competenties die niet alle monteurs beschikken.

Er is ook een verschuiving in de woningbouw waar te nemen. Aannemers van nieuwbouwwijken bieden steeds vaker extra services aan klanten (bewoners). Zo is er een zogenaamde 'kopers keuze'-support. Deze verkopers adviseren klanten met het aankopen van deuren voor in hun nieuwe huis. Deze deuren zijn vaak exclusiever, gedetailleerder en voor montage complexer.

1.2.1.2 AANTREKKEN VAN DE MARKT

Afgelopen jaren heeft ook Berkvens last van gehad van de financiële crisis en de dip in de woningbouw en utiliteitsbouw. De werkgelegenheid in deze sector daalde en Berkvens heeft veel tijdelijke contracten met montage personeel moeten beëindigen. Nu deze markt weer aantrekt, merkt de planning een tekort aan monteurs.

Het Economisch Instituut voor de Bouw (EIB) heeft onderzoek gedaan naar de groei in de bouw en kwam met de volgende conclusies:

In 2015 is het productievolume binnen de woningbouw met 7% gegroeid. Hiermee was de bouwsector de belangrijkste groeifactor in de Nederlandse economie afgelopen jaar.

De vooruitzichten zijn dat in zowel 2016 als 2017 de groei 4,5% zal zijn. Op de lange termijn zal de groei afvlakken naar 3% per jaar.

Bij deze ontwikkeling stijgt de productievolume van €58 miljard in 2015 naar €72 miljard in 2021.

De werkgelegenheid in de bouw zal in de periode tot 2021 dan met 70.000 voltijdsbanen toenemen. Daarmee wordt het massale werkgelegenheidsverlies sinds het uitbreken van de crisis weer vrijwel gecompenseerd.

Hiernaast is de nieuwbouw in 2015 met 24% gestegen, een belangrijke markt voor de monteurs van de woningbouw. Verwacht wordt dat deze in 2017 wederom stijgt met 17%. Vanaf 2018 zal de groei weer afvlakken.

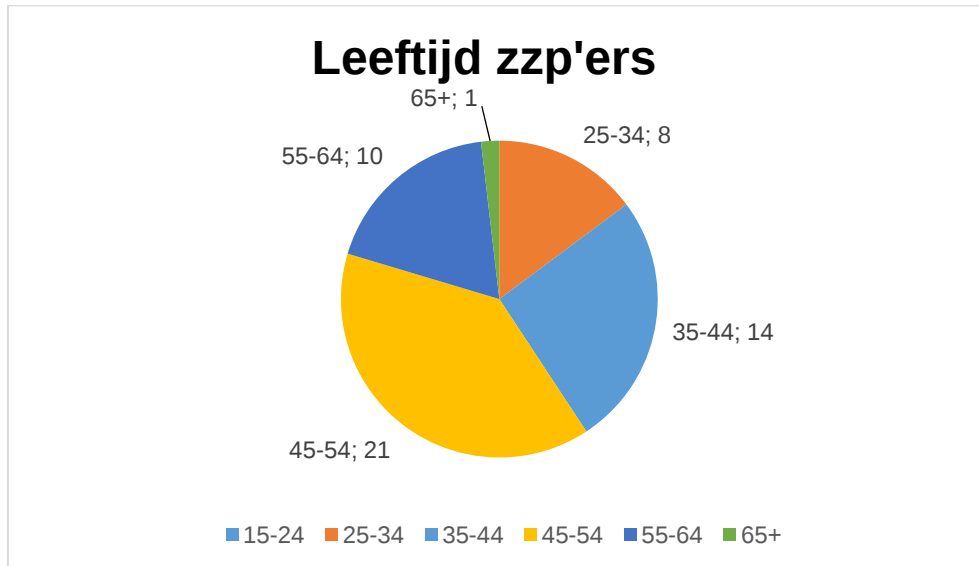
De voorspellingen waren al dat de markt voor de woningbouw zou aantrekken, maar deze cijfers overstijgen alle verwachtingen.

Utiliteitsbouw stijgt gestaag met 3%, verwacht wordt dat in de periode tot 2021 deze productie verder zal stijgen. Berkvens echter merkt nog steeds de dip en verwacht vanaf 2017 te stabiliseren in de utiliteitsbouw. Alhoewel de utiliteitsbouwmarkt niet stijgt, verwacht Berkvens toch een stijging in de productie van utiliteitsbouwproducten vanwege het verhoogde aanbod.

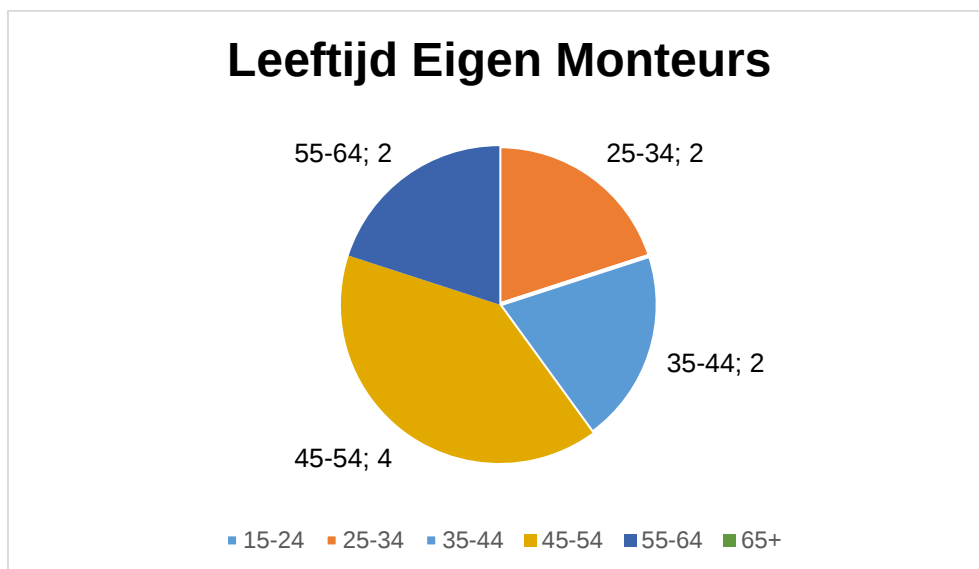
Berkvens merkt dat, wanneer ze aan de wensen van alle klanten willen voldoen, meer capaciteit en flexibiliteit nodig hebben in hun montagenetwerk.

1.2.1.3 VERGRIJZING PERSONEEL

Berkvens ziet een duidelijke vergrijzing in haar eigen monteurs en zzp'ers. De gemiddelde leeftijd is op het moment 46 jaar. Dat getal is al aardig hoog, maar wanneer je de leeftijden opdeelt in categorieën is te zien dat de groep 50-plussers erg groot is (39%).



De hoeveelheid eigen monteurs (10) is een stuk lager, maar ook daar ligt de gemiddelde leeftijd met 47 jaar, hoog. Ook hier is de groep 50 plussers het grootst met 60%.



1.2.1.4 CONCLUSIE AANLEIDING

Naar aanleiding van de uitbreiding van het assortiment, het aantrekken van de markt en de vergrijzing van het personeel, heeft Berkvens de behoefte om bestaand montage netwerk goed in kaart te brengen en dit af te zetten tegen de huidige en

toekomstige behoeften. Vervolgens krijgt Berkvens graag advies over het dichten van de verschillen tussen de huidige situatie en de toekomstige behoeften.

Dit zijn ontwikkelingen waar Berkvens tijdig rekening mee moet houden en op in moet springen om meer problemen voor te zijn.

Er is behoefte aan meer personeel, maar hoeveel, op welke markt en met welke competenties, is essentieel om te weten voor Berkvens.

De gegevens moeten worden geanalyseerd en worden omgezet in een plan. Het probleem leent zich prima voor een strategische personeelsplanning en competentie management.

1.2.2 PROBLEMATIEK EN DOELEN

1.2.2.1 PROJECTOPDRACHT

Het doel van de opdracht is het schrijven van een adviesopdracht met betrekking tot de bezetting van het montagenetwerk van Berkvens. Naar aanleiding van dit rapport wil Berkvens zien hoeveel monteurs en met welke capaciteit ze nodig hebben.

1.2.2.2 DOELSTELLING

Berkvens wilt met dit onderzoek de volgende doelen bereiken;

- Huidig montage netwerk (per rayon) in kaart brengen
- Competentiematrix huidige monteurs actualiseren
- Toekomstige montage behoefte in kaart brengen
- In kaart brengen van extra benodigde competenties en capaciteit
- Plan maken voor acquisitie montage/ uitbreiding competenties huidige relaties

Het uiteindelijke doel is een montage bezettingsplan te hebben zodat Berkvens in de toekomst een duidelijk referentiekader heeft.

1.2.2.3 PROBLEEMSTELLING

De probleemstelling is tot stand gekomen vanuit de aanleiding en de doelstellingen die eerder benoemd zijn.

Door middel van het onderzoek zal Berkvens worden geadviseerd over de volgende probleemstelling:

‘Hoe kan strategisch personeelsplanning bij montage worden ingezet voor Berkvens om aan de huidige en toekomstige behoeften te voldoen?’

1.2.2.4 DEELVRAGEN

De volgende deelvragen zijn geformuleerd om de centrale onderzoeksvraag te ondersteunen. Daaronder staat de onderzoeksmethode om de deelvraag te beantwoorden:

1. Wat is strategische personeelsplanning, competenties en competentie management?
Voor het onderzoek is het noodzakelijk dat de termen 'strategisch personeelsbeleid', 'competenties' en 'competentie management' duidelijk in kaart wordt gebracht. Dit zal worden gedaan door middel van een literatuurstudie. De literatuur die gebruikt zal worden staat in paragraaf 2.2.2.
2. Wat is de gewenste, toekomstige montage situatie?
Dit onderzoek zal een combinatie worden van onderzoeksmethoden. De afdeling Sales heeft prognose gegevens beschikbaar gesteld voor de komende paar jaar. Deze gegevens zijn voorspeld door de trends van de woningbouwmarkt en utiliteitsbouwmarkt in de gaten te houden. Ook wordt de analyse gebaseerd op de vooruitgang in productie gezien de afgelopen jaren. Ook zal in kaart worden gebracht welke competenties er nodig zijn om deze gewenste, toekomstige situatie te behalen. Dit wordt onderzocht door de externe- en interne omgeving te analyseren en deze ontwikkelingen te koppelen aan competenties.
3. Wat is het huidige personeelsbestand en hun competenties?
Voor deze vraag worden de huidige monteurs en zzp'ers in kaart gebracht. De algemene persoonsgegevens zijn er, maar deze moeten worden geanalyseerd.
In overleg met Berkvens is besloten de monteurs te interviewen over welke kerncompetenties zij beschikken. Met kerncompetenties wordt in dit geval bedoeld welke binnendeur-/kozijnensystemen zij kunnen monteren. Ook moet er gekeken worden naar de persoonlijke competenties van de monteurs. Beschikken zij over alle competenties die Berkvens van hun verlangt en zijn zij bereid zichzelf indien nodig te ontwikkelen?
Deze interviews zullen standaard vragen zijn en via de telefoon of e-mail gevoerd worden, in verband met de locatie van de monteurs en bereikbaarheid. In overleg met Berkvens zal een plan worden opgesteld met betrekking tot benadering van de monteurs.
De montage planners zullen worden geïnterviewd over de overige competenties van de monteurs die Berkvens van hen vereist. Dit zal gaan om houding en persoonlijke eigenschappen, zoals klantvriendelijkheid en samenwerken.
4. Wat zijn de verschillen; de GAP-analyse?
Om deze vraag te beantwoorden worden de resultaten van vraag 2 en 3 met elkaar vergeleken en geanalyseerd; waar zitten de knelpunten?
5. Welke HR-interventies zijn er nodig voor acquisitie van de montage en/of uitbreiding van de competenties van de huidige relaties?
Naar aanleiding van de antwoorden op vorige deelvragen kan er een implementatieplan worden vormgegeven over de toekomst van de capaciteit en competenties van montage.

1.2.2.5 DOELGROEP

De groep die men wil bereiken door middel van dit onderzoek zijn met name de afdeling Projectenbureau van Berkvens. Dit onderzoek moet uitwijzen in hoeverre hun huidige montage netwerk afwijkt van de huidige en toekomstige behoeften. Ook voor het management van Berkvens zal dit onderzoek zijn. Het is belangrijk om de urgentie aan te duiden in de capaciteit van het montagenetwerk, zodat in de toekomst eventuele tekorten zoveel mogelijk voorkomen kunnen worden.

HOOFDSTUK 2 METHODEN VAN ONDERZOEK

In dit onderzoek wordt er antwoord gegeven door middel van literatuurstudie, field- en deskresearch. In dit hoofdstuk wordt gedetailleerder op deze methoden ingegaan.

2.1 KWALITATIEF ONDERZOEK

Bij kwalitatief onderzoek staat de beleving van de onderzochte centraal.

2.1.1 INTERVIEW

Een interview is een vraaggesprek waarin de beleving van de geïnterviewde vooropstaat. Het heeft tot doel informatie te verzamelen over een bepaald onderwerp.

Voor dit onderzoek staan er twee soorten interviews gepland:

- Half gestructureerde interview: Er is sprake van een topiclijst, maar er is ook alle ruimte voor eigen inbreng van de respondent. Deze interviews zullen worden gehouden met de managers op de montageplanners, met als hoofdonderwerp de competenties van de monteurs. Er zal op deze manier worden gecontroleerd of de competenties die door de monteurs zelf zijn opgegeven, kloppen.
- Diepte-interview: Berkvens heeft georganiseerd dat vorens het onderzoek er introductiegesprekken zijn met alle betrokken afdelingen. Tijdens deze gesprekken zal er een interview ontstaan met de probleemstelling als hoofdonderwerp. Zo verloopt elk gesprek anders, echter de rode draad blijft hetzelfde.

2.1.2 DESKRESEARCH

Er zullen ook analyses moeten worden gemaakt naar aanleiding van interne documenten van Berkvens met betrekking tot het huidige montage netwerk en de behoeften op de markt.

Dit is een vorm van kwalitatief bureauonderzoek. Er worden interne stukken geanalyseerd en vertaald naar een implementatieplan.

De interne stukken die worden gebruikt bevatten de volgende gegevens:

- Huidige monteurs met contactinformatie.
- Oude competentiematrix van de monteurs (incompleet)
- Huidige omzetcijfers van de woningbouw en utiliteitsbouw
- Prognose cijfers van de woningbouw en utiliteitsbouw

2.2 KWANTITATIEF ONDERZOEK

Bij kwantitatief onderzoek verzamelt de onderzoeker cijfermatige gegevens. Deze worden daarna geanalyseerd.

2.2.1 ENQUÊTE

Wanneer voor een vraag kennis van grote groepen personen nodig is, wordt vaak een enquête ingezet. Met betrekking tot dit onderzoek is er gekozen voor een telefonische enquête of enquête via de e-mail. De respondenten zijn op deze manier het beste te bereiken en zal voor goedkoper zijn voor de opdrachtgever (Berkvens).

In dit geval zullen de respondenten de monteurs zijn. Zij zullen via de e-mail aangeven over welke competenties zij beschikken en of zij bereid zijn zich te ontwikkelen binnen hun functie. De e-mail zal in samenwerking met Berkvens worden opgesteld.

2.2.2 LITERATUUR, THEORIEËN EN MODELLEN

Voor dit onderzoek zal er gebruik moeten worden gemaakt van literatuur, theorieën en modellen.

Er is gekozen voor de volgende literatuur en modellen.

- Interne analyse: 7S model van McKinsey
- Externe analyse: DESTEP-analyse
- Strategisch personeelsplanning:
 - Moonen, H. (2012) *Hoe boek voor strategische personeelsplanning*. Uitgeverij Thema
- Competenties/-management van Kluijtmans en het IJsberg-model van McClelland.
 - Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek Human Resource Management*. Noordhoff Uitgeverij
- Onderzoeksopzet:
 - Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?* Boom Lemma Uitgevers.
- Overige:
 - Ten Cate, M. (2008). *HR-advisering*. Noordhoff Uitgevers
 - Grit, R. (2008). *Project management*. Noordhoff Uitgevers

Tijdens het onderzoek zal er waarschijnlijk van andere bronnen gebruik worden gemaakt. Deze zullen worden aangevuld op de literatuurlijst.

HOOFDSTUK 3 THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de theorie voor dit onderzoek. In de probleemstelling zijn er begrippen als 'strategische personeelsplanning' en 'competentiemanagement' naar voren gekomen. Hier zal worden uitgelegd wat deze begrippen betekenen en wat het nut kan zijn voor de organisatie deze toe te passen.

3.1 STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

De definitie van strategische personeelsplanning die regelmatig gebruikt wordt, is;

Strategische personeelsplanning is het voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel waardoor de juiste personen op de juiste momenten aanwezig zijn op de juiste plaats in de organisatie, teneinde de activiteiten uit te kunnen voeren, benodigd voor het behalen van de strategische doelen.

(EuroHRM)

Kluijtmans (2010) hanteert de volgende afbakening;

Personeelsplanning is het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, zodat een doeltreffende en doelmatige allocatie van arbeid tot stand wordt gebracht.

Volgens Kluijtmans (2010) is strategische personeelsplanning (SPP) een soort Rubik's Kubus. Alles hangt samen; als één ding verandert, verandert er direct en indirect allerlei zaken mee. Bijvoorbeeld; wanneer er verschuivende behoeften aan de vraagzijde zijn, kan dat leiden tot andere behoeften aan de aanbodzijde van het personeel.

Ook zijn er meerdere en unieke oplossingen voor het probleem. Er zijn altijd meerdere varianten te onderscheiden die kunnen leiden tot een goede oplossing. De te kiezen oplossing zal uiteindelijk worden bepaald door mede te letten op bijbehorende draagvlak, haalbaarheid enzovoorts.

Moonen legt het begrip uit in te delen; 'strategisch' en 'personeelsplanning'. Strategisch verwijst naar de koers van de organisatie; welke richting gaat de markt, het werk en de organisatie op en welke keuzes worden hierin gemaakt en wat betekend dat voor de toekomst? Bij strategische personeelsplanning is het essentieel dat de strategie van een organisatie helder is.

Daarnaast is er personeelsplanning. Dit verwijst naar de meest optimale inzet van mensen, nu en in de toekomst. Het is belangrijk bij de personeelsplanning dat er een goed beeld is van de gewenste kwaliteiten om de strategie van de organisatie te realiseren of om een manier te creëren om dat in de toekomst wel zo te krijgen. Het gaat hierbij om het afstemmen tussen de behoeften van de organisatie én de medewerkers. Er moet een overzicht zijn van de kwaliteiten en ambities van het personeel. Daarbij wordt betrokkenheid van leidinggevenden verwacht.

Er zijn een aantal verwachtingen die strategische personeelsplanning zo gewenst maken in een organisatie:

- Een helder doel of eindresultaat waar men naar toe werkt
- Toekomstgericht
- Over teamgrenzen heen kijken; samenwerken
- Huidig potentieel zien, benutten en laten groeien
- Continu bijsturen
- De juiste persoon op de juiste plek hebben
- Knelpunten in de bezetting voorkomen of oplossen (kwantitatief én kwalitatief)

Er zijn vier sleutels tot succes:

1. Het vertalen van organisatie- en afdelingsdoelstellingen naar (HR-)beleid en –activiteiten. Door deze op elkaar af te stemmen vergroot dit de focus en effectiviteit van HRM-activiteiten.
2. Een toekomstgerichte focus om zaken tijdig aan te pakken.
3. Een beter zicht op het aanwezig potentieel van medewerkers en het bieden hun kansen om zich te blijven ontwikkelen.
4. Sturen op de gewenste mate van flexibiliteit en mobiliteit. Hierbij draagt strategische personeelsplanning bij aan duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

Moonen geeft de volgende conclusie over strategische personeelsplanning:

- Er is een heldere koers en strategie nodig binnen de organisatie
- Gerichte activiteiten ondernemen om te zorgen voor de juiste persoon op de juiste plaats: nu en in de toekomst.

3.1.1 VIJF STAPPEN VAN STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

Er wordt onderscheid gemaakt van vijf stappen voor de implementatie van strategische personeelsplanning.

- **Stap 1: Een effectieve voorbereiding**
Een organisatie moet helder hebben wat ze willen bereiken. Ook moeten de doelgroepen, richtlijnen en aanwezige informatie duidelijk zijn.
- **Stap 2: Analyse gewenst personeelsbestand**
Hierbij wordt er begonnen met het in kaart brengen van relevante interne en externe ontwikkelingen voor een afdeling van een organisatie. Daarna worden de organisatiestrategie en deze ontwikkelingen in samenhang vertaald naar het gewenste toekomstige personeelsbestand, zowel kwantitatief als kwalitatief.
- **Stap 3: Analyse huidig personeelsbestand**
Bij deze analyse horen verschillende aspecten: leeftijdsopbouw, ontwikkelingspotentieel, kansen en bedreigingen binnen het team. Hierbij krijgt men inzicht in het functioneren en het ontwikkelpotentieel van het personeel. Dit kan worden geanalyseerd met de analyse-tool HR3P-matrix en de prestatiematrix
- **Stap 4: Gap-analyse**
Er wordt in kaart gebracht wat het gat is tussen de gewenste en huidige situatie voor nu en in de toekomst. Daarin wordt aangegeven welke knelpunten prioriteit hebben boven de ander.

- **Stap 5: HR-oplossingen en conclusies**

Naar aanleiding van de analyse in stap 4 worden er HR-instrumenten ingezet. Hierbij ligt de focus op activiteiten die haalbaar zijn. Als resultaat ligt er een strategisch personeelsplan.

3.1.2 HR3P-MATRIX

De HR3P-matrix is een tool dat leidinggevend en hun medewerkers laat scoren op twee categorieën; hun prestaties en hun ontwikkelpotentieel. In de matrix wordt aangegeven in hoeverre de medewerker onvoldoende, voldoende, goed, of uitstekend presteert. Het zelfde gebeurt met het ontwikkelpotentieel. Heeft hij;

- Zijn groeipotentieel bereikt; aan de top van zijn ontwikkeling.
- Nog groeimogelijkheden binnen zijn huidige functie of functieniveau? Dat wil zeggen kan hij nog de breedte in binnen zijn functie en doorgroeien naar hoger niveau ligt niet voor de hand.
- Groeimogelijkheden op korte termijn; dit houdt in dat hij binnen twee jaar door kan groeien naar een hogere functie.
- Directe groeimogelijkheden; kan hij op korte termijn promoveren?

Ga altijd uit van het *vermogen* van de medewerker, niet van de motivatie. Het vermogen is niet beïnvloedbaar, de motivatie wel.

De matrix ziet er als volgt uit:

Prestatie	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend	Totaal
Groeipotentieel					
Grenzen bereikt					
Groeimogelijkheden binnen huidige functie(niveau)					
Groeimogelijkheden op termijn					
Groeimogelijkheden direct					
Totaal					

Wanneer de matrix wordt ingevuld, moet men rekening houden met de toekomst, het gewenste personeelsbestand.

Belangrijk is dat elke situatie een achtergrondonderzoek krijgt. Op die manier kan naar aanleiding van de resultaten van de HR3P-matrix, HR-instrumenten worden ingezet.

3.2 COMPETENTIES

Naast strategische personeelsplanning, spelen competenties een groot probleem bij Berkvens. Het veranderende aanbod van de organisatie vraagt nieuwe competenties van de monteurs. In deze paragraaf wordt uitgelegd wat competenties inhouden.

Kluijtmans (2010) gebruikt de volgende definitie voor het begrip 'competentie':

Het geheel van individuele kwaliteiten van een medewerker die tot uiting komen in diens houding en gedrag en die hem of haar in staat stellen om succesvol te zijn in een bepaalde functie.

Ten Cate (2008) hanteert de volgende definitie:

Een competentie is een persoonskenmerk dat in een bepaalde rol en in een bepaalde situatie bijdraagt aan succesvol functioneren. Een competentie beschrijft gedrag dat essentieel is voor het behalen van goed resultaat.

Competenties kunnen betrekking hebben op:

- Kennis en vaardigheden: Zoals vakkennis, product- en marktkennis.
- Houding (gedrag): Zoals klantgerichtheid, collegialiteit, overtuigingskracht en representatief.
- Waarden en overtuigingen: Zoals het belang van de organisatie gaat voor alles, iedereen is gelijk.
- Persoonlijkheidseigenschappen: Zoals zelfvertrouwen, dominantie, creativiteit, optimisme en vitaliteit.

David McClelland heeft deze verschillende soorten competenties in een model gezet, het 'Ijsberg-model' genoemd.



4

Zoals af valt te lezen in het model zijn kennis en vaardigheden en de houding van een medewerker zichtbaar en direct waarneembaar voor anderen.

De waarden en overtuigingen en persoonlijkheidseigenschappen zijn onzichtbaar voor anderen. Zij zijn echter belangrijk omdat ze bepalen en verklaren het functioneren van de medewerker. Deze competenties kunnen versterkend of juist blokkerend werken voor de zichtbare competenties.

De onzichtbare competenties hebben te maken met het 'denken' en 'willen' van een persoon. Het is niet tastbaar, maar het is wel degelijk relevant. Wanneer een medewerker 'denkt' dat hij 'iets toch niet kan' is het lastig om zichtbare competenties te ontwikkelen.

Voor organisaties is bij het ontwikkelen van competenties bij medewerkers eenvoudiger zich te richten op de zichtbare competenties, maar wil het echt succesvol zijn, is er ook aandacht nodig voor de onzichtbare competenties.

Er kan ook onderscheid worden gemaakt tussen twee soorten competenties:

- **Kerncompetenties:** Dit zijn competenties waar iedere medewerker van de organisatie aan moet voldoen. Dit gaat meestal over de normen en waarden die een organisatie belangrijk vinden. Hierbij kan worden gedacht aan servicegerichtheid en klantvriendelijkheid. Kerncompetenties van een organisatie zijn de specifieke sterkten van een organisatie waardoor deze zich onderscheidt van concurrenten en die de basis vormen voor het genereren van waarde nu en in de toekomst. (Kluijtmans, 2010)
- **Functiegerichte competenties:** Binnen een organisatie zijn er verschillende soorten functies die allerlei verschillende soorten kennis, vaardigheden en gedrag verwachten.

⁴ <http://deheledokter.nl/blog/hoe-zit-het-met-jouw-ijsberg/> - 19 april 2016

3.2.1 COMPETENTIEMANAGEMENT

Het sturen van de competenties van medewerkers binnen de organisatie is belangrijk voor Berkvens. Competenties zijn er wel, maar of men de juiste heeft, en of er genoeg monteurs zijn met die competenties, dat is de vraag. Daarom zal er ook sprake zijn van competentie management.

Kluijtmans (2010) hanteert de volgende definitie:

Een methode van HRM waarmee sturing wordt gegeven aan de competenties van medewerkers, die een uitwerking vindt in verscheidene deel terreinen van het vakgebied en waarmee een expliciete koppeling wordt gelegd met het strategisch beleid van de organisatie.

Een andere definitie die Kluijtmans geeft is:

Competentiemanagement heeft tot doel om de houding en het gedrag van de medewerkers zodanig te sturen, dat daarvoor de doelstellingen van de organisatie beter worden gerealiseerd.

Competentiemanagement wordt gedaan aan de hand van de kerncompetenties van de organisatie en de kerncompetenties van de medewerker.

Het bepalen van de kerncompetenties van de organisatie ligt bij het topmanagement (strategisch niveau). Dit zal in overleg gebeuren met management van onderliggende afdeling maar de verantwoordelijkheid ligt op het hoogste niveau.

De omzetting naar de kerncompetenties voor medewerkers ligt bij de managers van de afdelingen (tactisch niveau). Dit kan in samenwerking met de afdeling HR gebeuren. Die rol zal vooral adviserend zijn.

Het operationele niveau van competentie management ligt bij de uitvoering; werving en selectie en bij het daadwerkelijk ontwikkelen van competenties bij medewerkers.

De betrouwbaarheid van competenties van medewerkers is vaak een punt van twijfel. Daarom is het belangrijk de leidinggevendenden te betrekken bij het beoordelen van competenties van medewerkers. Een leidinggevende kan objectief beoordelen of een medewerker die competentie beschikt of niet.

Naast dat competentie management een strategisch doel heeft voor de organisatie, heeft het ook een ontwikkelingsdoel voor de medewerkers. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van functionerings- en beoordelingsgesprekken waar beiden partijen hun wensen en behoeften kenbaar maken. Samen kan er een plan worden gemaakt om de medewerker verder te ontwikkelen in zijn huidige functie of eventueel te laten promoveren op termijn.

Voor het onderzoek is het van belang dat de organisatie en de omgeving van Berkvens goed wordt geanalyseerd.

Voor de interne analyse is gekozen voor het 7S model van McKinsey. Deze benaderd de 7 belangrijkste onderdelen in de organisatie zodat alles aan bod komt. Als externe analyse is gekozen voor het STEP model. Deze onderzoekt de omgevingsfactoren op macroniveau. Voor het onderzoek zijn externe factoren van toepassing, daarom is het belangrijk deze duidelijk in kaart te brengen.

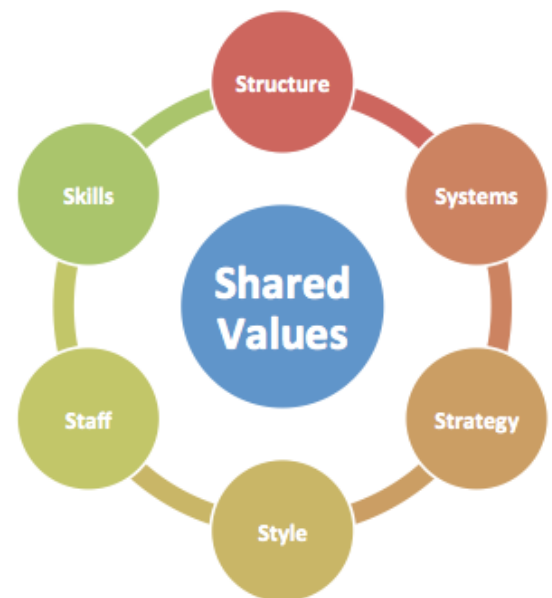
4.1 DE ORGANISATIE

De analyse van de interne organisatie wordt gedaan aan de hand van het 7S model van McKinsey. In dit model zitten de volgende onderdelen:

- Strategy - strategie
- Systems - systemen
- Structure – structuur (organisatie-)
- Staff - personeel
- Shared Values – gedeelde waarden
- Style – stijl (leiderschaps-)
- Skills - sleutelvaardigheden

5

Deze interne analyse zal voornamelijk betrekking hebben op de probleemstelling van het onderzoek. Dus alles wat tot betrekking heeft tot de montage, personeel, strategische doelstellingen en competenties die binnen Berkvens leven.



4.1.1 STRATEGY

Strategie

Berkvens heeft als missie op herkenbare wijze bij te dragen aan een feilloze oplevering op de bouwplaats van de toegang naar een binnenruimte. Punten als absolute leverbetrouwbaarheid, nul opleverpunten, een zeer kort verblijf op de bouwplaats en duurzame waarde voor de eindgebruiker, zijn van eminent belang als doelen.

6

Klanttevredenheid staat het hoogst in het vaandel bij Berkvens. Dus naast bovenstaande missie is ook het eindresultaat bij oplevering belangrijk. Het is de bedoeling dat het hele proces plezierig verloopt voor de klant, zodat Berkvens een emotionele band kan opbouwen en dat de klant terug blijft komen.

⁵ Bron: <http://www.cclmcanada.org/csp-mckinsey-7s-model/>

⁶ Businessplan 2015 Berkvens

Als visie heeft Berkvens de volgende:

Berkvens heeft de ambitie om primair de aannemer te ontzorgen rondom de oplevering van een binnendeursparing met de gewenste oplossing. Dat vergt integrale benadering vanuit de organisatie rondom aspecten als marketing, verkopen, inmeten, het samenvoegen van productmatige onderdelen als deur, kozijn en hang- en sluitwerk, tezamen met montage en eventueel inspectie en onderhoud gedurende de levenscyclus van de geboden oplossing.

7

Naast de missie en visie heeft Berkvens duidelijk nagedacht over een strategie die aansluit bij deze doelstellingen. Alles komt terug op het klantenbelang. Er zijn verscheidene klantwaarden zoals totaalaanbieder, benaderbaar en specialist die zij herkenbaar naar voren willen schuiven op de markt.

Voor de toekomst wil Berkvens zich gaan richten op standaardisatie van met name de utiliteitsbouw. Dat wil zeggen dat de deur- en kozijnsystemen in de fabriek zo veel mogelijk worden gemonteerd, zodat de tijd op de bouw efficiënter gebruikt kan worden. Op deze manier is het voor zowel de klant als Berkvens een prettiger manier van werken. Dit is een van de manieren van de organisatie op hun marktaandeel terug te krijgen.

De verwachting is dat de groei in de bouw de komende jaren voortzet, zo ook de productie van deuren. Prognose cijfers van afdeling Sales geven aan dat de komende jaren Utiliteitsbouw stijgt met 20% per jaar (2017 en 2018) en Woningbouw met 15% (2017) en 10% (2018). Deze prognoses zijn gebaseerd op de verwachte ontwikkeling van de markt en de trends en ontwikkelingen binnen Berkvens de afgelopen jaren. Op basis van deze prognoses moeten aanpassingen worden gedaan in allerlei processen binnen Berkvens. Van productie tot montage.

4.1.2 SYSTEMS

Systemen

Onder systemen wordt verstaan alle formele en informele procedures en werkwijzen die binnen een organisatie plaats vinden.

Op het gebied van montageplanning zijn er een aantal geautomatiseerde systemen die montageplanners gebruiken om het proces zo goed mogelijk te laten verlopen. Theoretisch klinkt dat goed; alles staat in een systeem. Praktisch loopt dat regelmatig mis. Intern gaat dit fout; een cijfer verkeert invoeren gebeurt iedereen, maar vaker gaat dit extern fout; de klant heeft een order verkeerd ingevoerd of de opleverdatum verandert met een aantal weken.

Zo is er het geautomatiseerde systeem 'Baan'. Deze wordt gebruikt door 'Orderhandling'. Hierin staan alle details van de bestelling van de klant. Deze worden gestuurd naar de fabrieken en naar een volgend systeem 'Montage Planning Systeem' (MPS). Dit is een nieuw systeem die gevoed wordt met informatie van Baan. Montage planners vullen dit systeem aan met het inplannen van monteurs, plannen van vervoer ter plaatse en communiceren dit met de klant en hun monteurs.

⁷ Businessplan 2015 Berkvens

Tegenwoordig kunnen de uitvoerders en monteurs het MPS ook lezen, waardoor de communicatie wordt versneld.

Naast deze systemen, zijn er allerlei andere processen die lopen binnen de organisatie die betrekking hebben op administratieve processen, fabrieksprocessen en personele processen. Eigen monteurs hebben hier niet veel mee te maken, behalve het feit dat ze maandelijks hun salaris krijgen via de afdeling Personeel & Organisatie. De afdeling Financiën zorgt voor het salaris van de Zzp'ers.

Waar het soms mis gaat bij Berkvens, zijn de vele schakels binnen het proces van verkoop aan de klant, tot eindoplevering. Er zijn zoveel afdelingen en medewerkers vaak bij betrokken, dat de kans op miscommunicatie groter wordt. Op het moment is er een reorganisatie waarbij de afdelingen worden heringericht en de kans op klachten van de klant wordt verkleind.

4.1.3 STRUCTURE

Organisatiestructuur

De organisatie heeft een informele structuur. Alle beslissing worden op strategisch niveau genomen en uitgevoerd op tactisch en operationeel niveau. Veel gebeurt in overleg en er wordt om de mening van de medewerkers gevraagd. Managers zijn betrokken bij de processen op de vloer, alhoewel daar niet altijd tijd voor is.

Er is een functionele structuur binnen Berkvens. Dat wil zeggen dat elke afdeling een duidelijke functieomschrijving heeft in het proces. Op het moment worden de afdeling heringericht en werkplekken worden veranderd. Dit heeft te maken met de strategie om het proces efficiënter en klantvriendelijker te maken. Een aantal afdelingen zullen veranderen en gaan over in andere afdelingen. Hierdoor ontstaat wat onrust omdat niet iedereen weet wat er van hen verwacht wordt.

Monteurs komen regelmatig op de afdeling Montageplanning om te overleggen over montages en klanten. Er wordt veel overlegd om het voor de monteurs en klanten zo prettig mogelijk te laten verlopen. De monteurs hebben op deze manier een sterk gevoel van verantwoordelijkheid.

4.1.4 STAFF

Personeel

Berkvens is voor het personeel een plezierige omgeving om in te werken. Van het personeel wordt flexibiliteit en klantvriendelijkheid verwacht. Door de goede werkomstandigheden, is het personeel bereid om langer te blijven op dagen dat het nodig is en elkaar te helpen.

Wanneer gekeken wordt naar andere organisaties binnen de bouwsector is het verloop laag. Er heerst een sterke familiecultuur en het management en de afdeling Personeel & Organisatie is bereid ver te gaan voor hun personeel. Wanneer er problemen zijn op professioneel of persoonlijk vlak wordt er zoveel mogelijk gedaan om te ondersteunen. Door deze benadering gaan weinig mensen op zoek naar een andere werkgever.

Alhoewel de verloop laag is, merkt Berkvens dat veel monteurs het aantrekkelijk vinden om zzp'er te worden. Het inkomen is vaak hoger dan de monteur in vaste

dienst en ze kunnen zelf hun klussen 'uitkiezen'. Vaak realiseren monteurs niet dat zzp'ers geen garantie hebben elke maand inkomsten te hebben, maar wel elke maand vaste lasten hebben. Berkvens heeft al een aantal keer een monteur aangenomen die eerder zzp'er was en zich later toch heeft bedacht.

Doordat de verschillende afdelingen zoveel met elkaar moeten overleggen, kan de sfeer soms wat chaotisch zijn. Het is ook niet altijd duidelijk wie nou eindverantwoordelijk is voor een project. Door de herinrichting die bij 'Structure' is benoemd, hoopt het management dit te minimaliseren.

Op het kantoor hebben mensen veel ervaring en zijn over het algemeen stressbestendig, goed in communiceren en zijn kundig met allerlei geautomatiseerde systemen.

De monteurs zijn een ander verhaal. Sommige monteurs hebben een MBO opleiding voor in de bouw, andere komen zo van de middelbare school. Wat minimaal van ze verwacht wordt is het hebben van een VCA-diploma.

VCA staat voor Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM) Checklist Aannemers en is bedoeld om veiliger te werken en het aantal ongevallen te verminderen. Het is een veelzijdig programma waarmee dienstverlenende bedrijven worden getoetst en gecertificeerd op hun VGM-beheersysteem. VCA-certificatie is bedoeld voor bedrijven die werkzaamheden uitvoeren met verhoogd risico in een risicovolle omgeving. Vaak gaat het om constructie- of onderhoudswerkzaamheden die plaatsvinden op bouwterreinen, in fabrieken en werkplaatsen en bij montages.⁸

Monteurs zijn vaak opgeleid op de bouw. Zij genereren ervaring door te monteren met deskundige monteurs. Op deze manier krijgen ze functiegerichte competenties. Berkvens heeft geen strategisch opleidingsplan voor deze monteurs. Nieuwe monteurs worden over het algemeen gekoppeld aan ervaren monteurs.

4.1.5 SHARED VALUES

Gedeelde waarden

Bij gedeelde waarden gaat het over wat Berkvens als organisatie wilt uitstralen aan de klant, maar ook aan de medewerkers.

Hierbij wordt gekeken naar de 4 kernwaarden van Berkvens.

1. Samenwerken: om een zo goed mogelijk eindresultaat te bereiken is samenwerking tussen de afdeling essentieel. Er komt veel kijken tussen de tijd van verkoop en de daadwerkelijke eindoplevering van een deur. Dit proces moet zo plezierig mogelijk verlopen voor de klant en daarbij is goede communicatie tussen medewerkers belangrijk.
2. Verantwoordelijkheid pakken: Het management verwacht dat iedere medewerker zijn functie en taken naar behoren uitvoert. Fouten kunnen worden gemaakt, maar om de klant tevreden te houden, moet de medewerker zijn verantwoordelijkheid pakken om de eindoplevering tot een goed einde te brengen.
3. Professioneel handelen
4. Resultaat behalen: Waarschijnlijk de oudste doelstelling binnen Berkvens is resultaatgericht werken. Piet Berkvens begon zijn timmerfabriek in een tijd waar inkomsten behalen het belangrijkste was. De kosten van de vorige

⁸ www.VCA.nl

maand dekken en geld overhouden om producten te kunnen innoveren. Naast de resultaten die Berkvens verwacht, verwacht de klant ook een goede eindoplevering. Uiteraard is dat resultaat ook belangrijk.

Binnen de Berkvens cultuur heerst zoals al vaker benoemd, een sterke klantgerichte cultuur. 'Alles voor de klant.' Regelmatig worden er seminars gegeven voor de medewerkers van Berkvens om klanten een goede beleving te geven. Regelmatig zijn er Klant Tevredenheid Onderzoeken. De laatste was in 2014. De resultaten van dat onderzoek waren voldoende. Maar onvoldoende om de zogenaamde 'shoppende klanten' aan Berkvens te verbinden. Daar wil Berkvens in de toekomst dat de medewerker net wat verder gaan om een emotionele verbinding met de klant te maken en dat deze klanten bij Berkvens blijven.

De cultuur binnen Berkvens valt het beste te beschrijven met de taakgerichte cultuur van Handy & Harrison. Het gedrag van de medewerkers wordt beïnvloed door het uitvoeren van de taken die gerealiseerd moeten worden. Regels en machtsverhoudingen niet zo belangrijk binnen de organisatie van Berkvens. Belangrijke waarden zijn flexibiliteit en resultaatgerichtheid binnen deze organisatiecultuur.

4.1.6 STYLE

Leiderschapsstijl

Als onderdeel van de huidige herinrichting is er een verschil in leiderschapsstijl zichtbaar. Voorheen werd gezien als directief, is het de bedoeling dat het in de toekomst meer gaat naar faciliterend, gidsend en coachend. Uit ervaring is gebleken dat het personeel van Berkvens beter reageert op een faciliterende manager. In het Businessplan van Berkvens staat dat leidinggevendenden flexibeler moeten zijn en vaker op de werkvloer in overleg met hun medewerkers. Machtsverhoudingen zijn niet zo belangrijk meer, resultaatgerichtheid is de nieuwe richting. Berkvens hoop op deze manier dat de medewerkers dat een groter verantwoordelijkheidsgevoel zullen krijgen.

Op de werkvloer is duidelijk te merken dat de leidinggevendenden eenvoudig te benaderen zijn. Ze zijn druk, en hebben niet altijd tijd, maar medewerkers weten dat ze altijd bij hun direct leidinggevendenden terecht kunnen. Zoals eerder aangeven is de sfeer informeel. Op de gangen wordt ook het management begroet, maar er heerst ook een mate van respect.

4.1.7 SKILLS

Sleutelvaardigheden

Berkvens heeft een aantal vaardigheden die de organisatie onderscheidend maken van de concurrentie:



Daarnaast zijn er nog vaardigheden vastgesteld door het management waar elke medewerker aan moet voldoen;



Net als iedere andere aanbieder van producten, heeft Berkvens last van concurrentie, vandaar dat klanttevredenheid belangrijk is. De organisatie streeft er naar een emotionele binding te krijgen met de klant, zodat deze terug blijven komen. In 2014 zijn er meerdere Klant Tevredenheids- Onderzoeken geweest om na te gaan wat de klant eigenlijk wilt, en waar Berkvens goed in is en waar de verbeterpunten liggen.

Vanuit deze resultaten is het concept '9+ organisatie' ontstaan, een term die regelmatig wordt aangehaald bij meetings.

In het kort houdt dit concept in dat uit de onderzoeken bleek dat Berkvens een 7+ scoorde bij de klanten. Een voldoende, maar niet een overtuigende en ook niet goed genoeg voor klanten om terug te komen. Het streven is om een 9+ organisatie te worden; een organisatie waar klanten erg tevreden over zijn en terug komen.

De 8 vaardigheden die boven zijn genoemd spelen daar een belangrijke rol in. Vooral de eerste vier maken Berkvens onderscheidend van de concurrentie. Klanten willen een aanbieder hebben waar ze zoveel mogelijk producten bij kunnen bestellen (in het geval van Berkvens; deuren, kozijnen en hang- en sluitwerk).

Ook moet een bedrijf mee kunnen denken in het concept; wat is de beste oplossing voor deze situatie.

Een organisatie moet makkelijk benaderbaar zijn voor de klant; indien een klant vragen of klachten heeft, moet de contactpersoon te bereiken zijn en moet de communicatie plezierig verlopen.

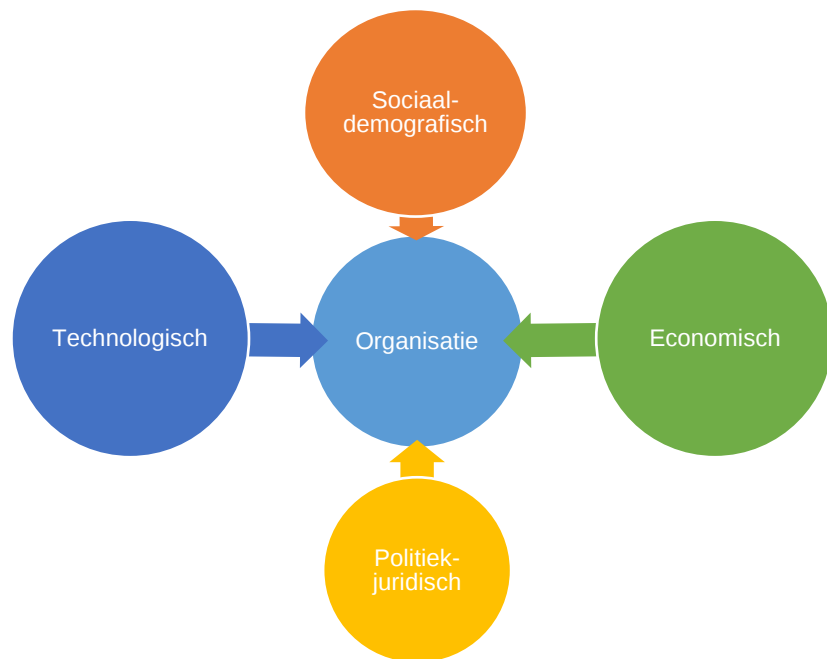
Uiteindelijk is de benodigde kennis in een segment natuurlijk van belang. De klant verwacht een gespecialiseerde aanbieder die de eindoplevering kundig kan complementeren.

4.2 DE OMGEVING

Voor de externe analyse van de omgeving van Berkvens wordt gebruik gemaakt van het STEP model.

- Sociaal-demografisch
- Technologisch
- Economisch
- Politiek – juridisch

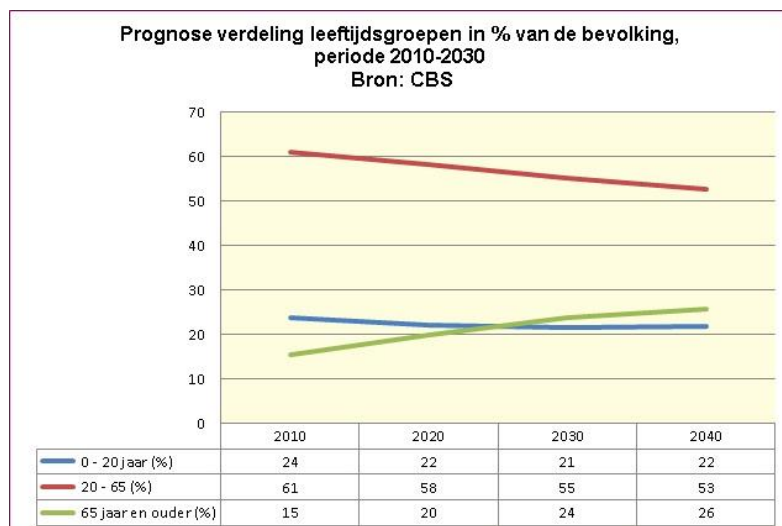
Het model bestaat uit de volgende factoren die allemaal invloed hebben op de organisatie van Berkvens. Berkvens heeft geen invloed op deze factoren. Bij deze analyse wordt alleen uitgegaan van factoren die betrekking hebben tot de onderzoeksvraag en markt van Berkvens.



4.2.1 SOCIAAL-DEMOGRAFISCH

Bij deze factor wordt gekeken naar de bevolkingsopbouw. Hierbij kan worden gedacht aan de vergrijzing, opleidingen en cetera. Omdat er monteurs in heel Nederland, maar ook in Someren (Noord Brabant) zullen de cijfers van allebei de regio's worden weer gegeven.

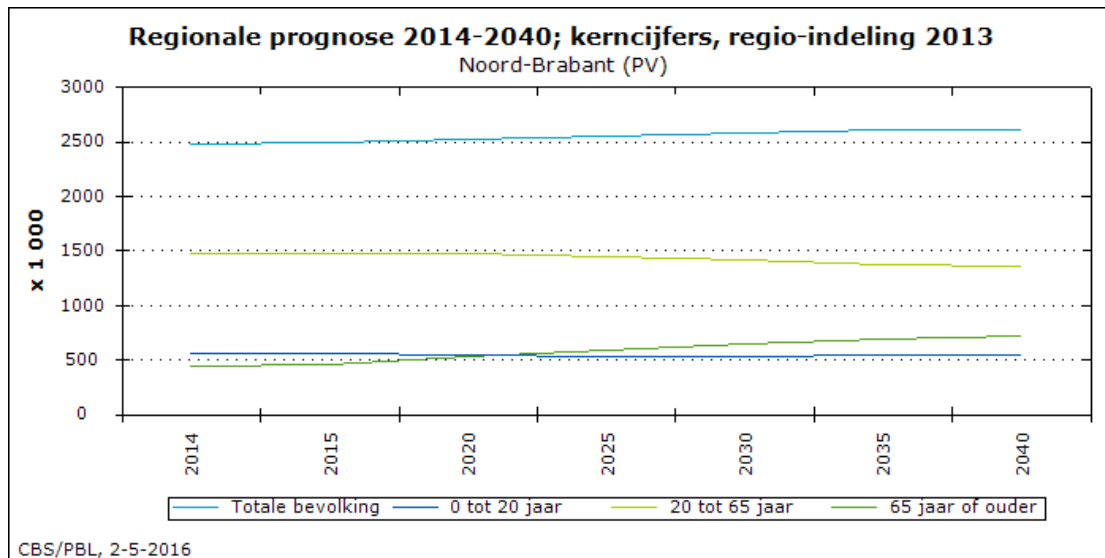
De ontgroening en vergrijzing in Nederland is een groot probleem. De komende jaren wordt een tekort op de arbeidsmarkt verwacht door de toename aan ouderen en een tekort aan jongeren. De groep ouderen zal groter worden dan de groep jongeren:



9

⁹ Bron: CBS

De prognose voor Noord Brabant is:



De prognose is voor beiden hetzelfde: de leeftijdsgroep 65 jaar of ouder wordt groter dan die van 0-20 jaar. Dat betekent dat er meer mensen met pensioen gaan, dan dat er jonge mensen toetreden tot de arbeidsmarkt, waardoor er een krapte op de arbeidsmarkt zal ontstaan.

Ook zal de groep 55+ stijgen, vanwege de wetsverandering in vroegtijdig stoppen. Hierdoor zal de arbeidsmarkt in de bouw verouderen en daarmee kan er vanuit worden gegaan van een stijging in ziekteverzuim en een hogere ziekteperiode en arbeidsongeschiktheid.

Een andere ontwikkeling is de stijging van het aantal (buitenlandse) zzp'ers. De laatste jaren zijn veel mensen in de bouw zzp'er geworden. Mensen uit voornamelijk Oost-Europa komen naar Nederland om ook zelfstandig te werken en die zullen in de toekomst misschien ook werk overnemen.

De maatschappij van tegenwoordig vraagt veel om klantvriendelijkheid. Men is zich er van bewust dat wanneer ze niet tevreden zijn, er genoeg andere aanbieders zijn. Klanten zijn niet bang om extra dingen te vragen van de opdrachtgever. Exclusiviteit in een product is belangrijk voor de huidige markt.¹⁰

4.2.2 TECHNOLOGISCH

Technologische factoren zijn bij Berkvens van belang. Er is constante innovatie op de effectiviteit en duurzaamheid van het productieproces. De afgelopen jaren gaan deze processen steeds sneller en met zuinigere materialen. Niet alleen Berkvens innoveert zijn processen, andere producenten (concurrenten) ook. Vandaar dat research en development erg belangrijk is.

Tegenwoordig kan men meer intern, maar ook extern, op de bouw. Dit is niet alleen een kwestie van kunnen, maar volgens cao's is het ook een kwestie van moeten. Bijvoorbeeld tilapparaat en veiligheidsmechanismen.

¹⁰ http://www.eib.nl/pdf/persbericht_verwachtingen_2016.pdf

ICT blijft zich verder ontwikkelen. Steeds meer communicatie zal via de telefoon, e-mail of sociale media gaan. Mensen worden verwacht hierin mee te gaan, ook oudere generaties die hier misschien niet zoveel verstand van hebben.

4.2.3 ECONOMISCH

Bij economische factoren wordt gekeken naar ontwikkelingen in de economie, bijvoorbeeld werkgelegenheid en koopkracht.

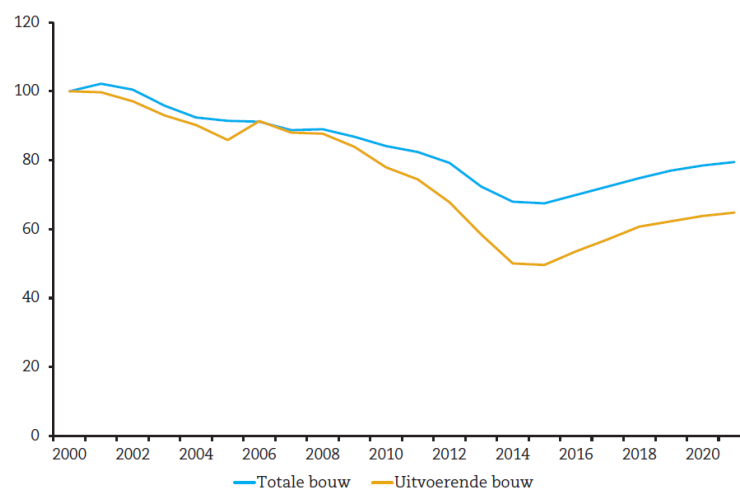
Tabel 6.6 Ontwikkeling van de werkgelegenheid van werknemers uitvoerende bouw, 2014-2016

	Arbeidsvolume			Jaarlijkse mutaties (%)	
	2014	2015	2016	2015	2016
Noord	7.400	7.300	7.800	-1,4	6,8
Oost	23.000	23.100	25.200	0,4	9,1
Randstad noord	26.800	25.400	26.200	-5,2	3,1
Randstad zuid	19.200	19.900	22.500	3,6	13,1
Zuid	23.700	23.600	25.500	-0,4	8,1
Totaal	100.200	99.300	107.200	-0,9	8,0

Bron: EIB

In bovenstaande tabel van de EIB is te zien dat de algemene werkgelegenheid in de bouw van Nederland stijgt. De verwachtingen zijn (zie in tabel beneden) dat de werkgelegenheid in de toekomst zal blijven stijgen na een daling van 2000 tot 2012.

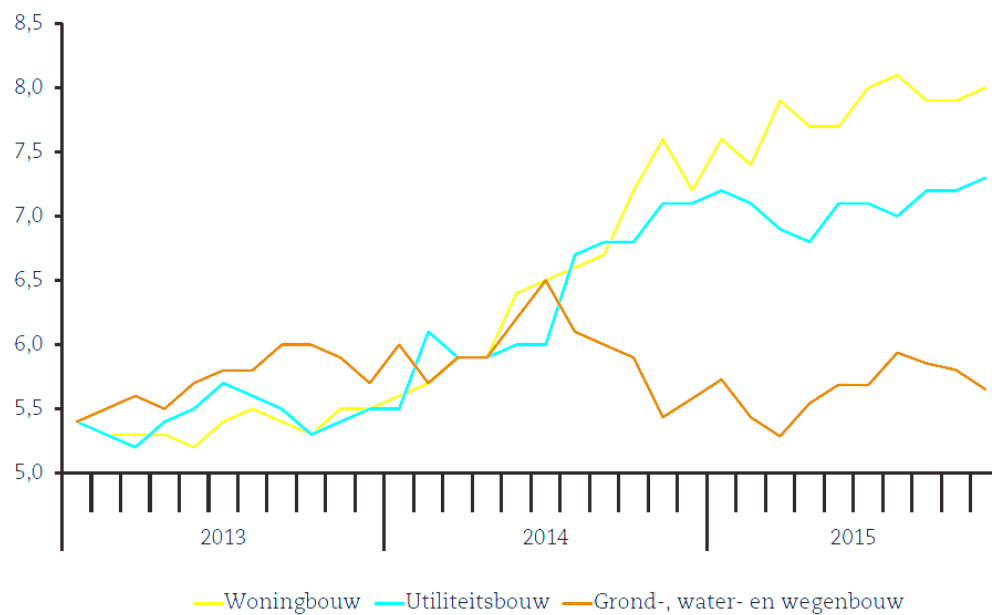
Figuur 6.2 Ontwikkeling werknemers uitvoerende bouw afgezet tegen de ontwikkeling werknemers totale bouwnijverheid, 2000-2021, 2000=100



Bron: EIB

Aan de orderportefeuilles in de bouw is te zien dat er meer werk is in de bouw dan 2 jaar geleden en de verwachtingen zijn dat deze zullen stijgen.

Orderportefeuilles in de bouw (maanden werk)



Bron: CBS

12

Naast deze ontwikkelingen wordt er ook gekeken naar de prognose van jonge instromers van het lager onderwijs in de bouwsector:

Tabel 6.4 Instroom bouw- en infraopleidingen BBL en BOL, 2011/2012-2014/2015

Onderwijs	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015 ¹
BBL	4.850	2.997	2.229	2.481
BOL	2.611	2.958	2.846	2.606
Totaal	7.461	5.955	5.075	5.087

1 Voorlopig

Bron: DUO, bewerkt door Fundeon

Ook deze cijfers laten een daling zien.

¹² Bron: CBS

Toch zullen deze prognoses onzeker blijven. Nederland lijkt uit de financiële crisis te komen, maar zoals een crisis betaamd; men weet niet of de cijfers al stabiel genoeg zijn om een trend te verzekeren.

Ter conclusie; het stijgende aantal orders voor de toekomst, tegen de stijgende uitstroom van ouderen en dalende instroom van jongeren, is het te verwachten dat de arbeidsmarkt voor de bouw een krapte gaat krijgen.

4.2.4 POLITIEK-JURIDISCH

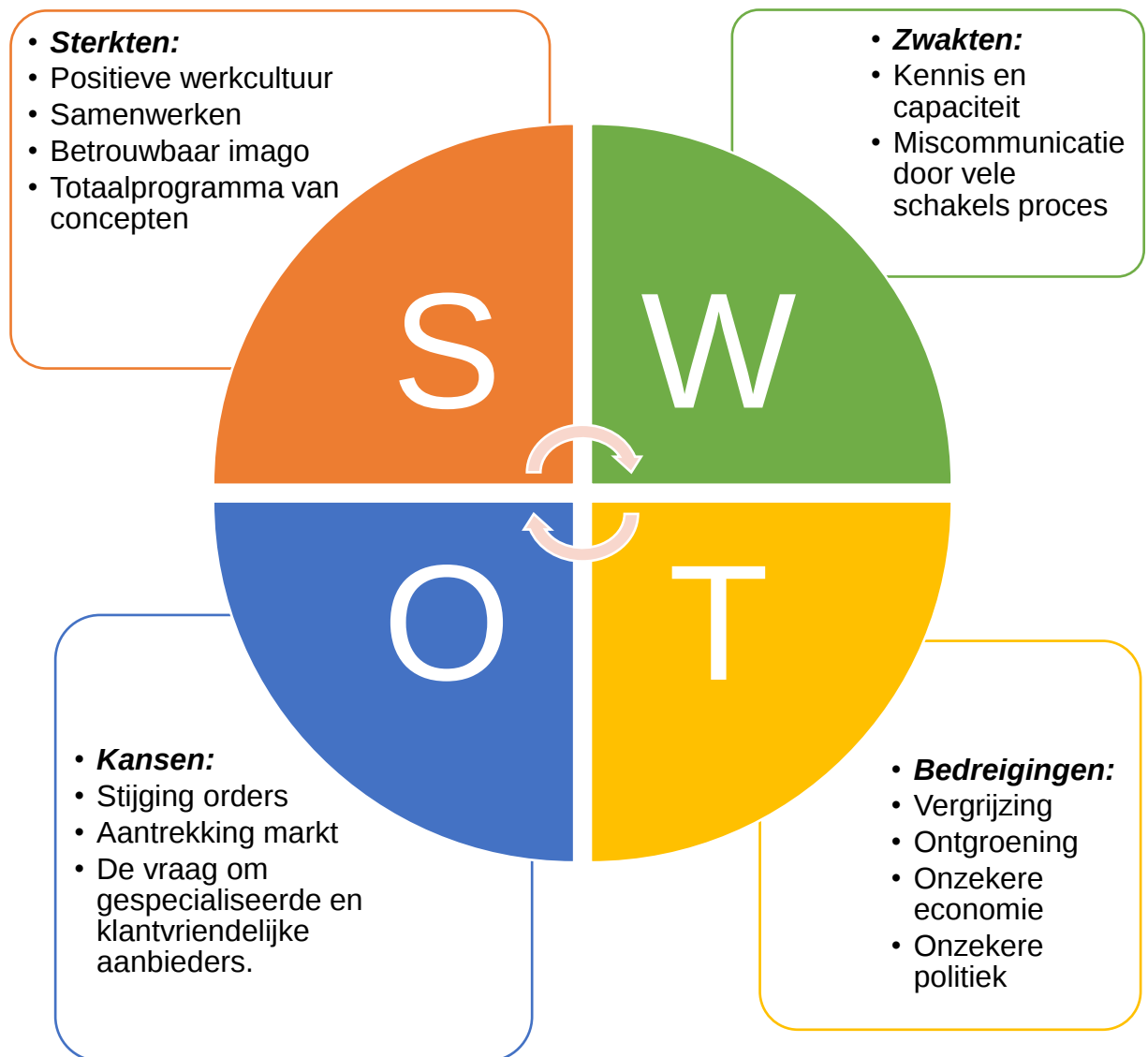
De huidige politiek is erg terughoudend in investeringen in iedere sector. Binnenkort zijn er verkiezingen waardoor elke beslissing onder de loep wordt genomen. Er heerst een zeer onzekere en kritische politieke sfeer in Nederland.

Er ligt ook veel druk op de hypotheekrenteaftrek voor het financieren van een woonhuis. Dit kan zijn uitwerking gaan hebben op de nieuwbouw in de woningbouw.

Vanaf 1 mei 2016 ligt er een nieuwe wet- en regelgeving met betrekking tot zzp'ers. Dit heeft te maken met de Verklaring Arbeidsrelatie die nu moet worden vervangen door een modelovereenkomst tussen de zzp'er en de opdrachtgever. In allebei de overeenkomsten staat geschreven dat de opdrachtgever geen loonheffing hoeft te betalen over de inkomsten van de zzp'er.

Deze nieuwe regeling verschilt niet veel met de vorige, alleen zal er strenger worden gecontroleerd op het aantal arbeidsuren dat wordt gewerkt met de opdrachtgever. Berkvens is zich bewust van deze verandering en dat zal meer tijd in beslag nemen. Het management verwacht dat zij in de toekomst met meer verschillende zzp'ers zullen moeten werken om deze nieuwe wet.

4.3 SWOT-ANALYSE



HOOFDSTUK 5 RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek behandeld. Naar aanleiding van de volgende deelvragen is er onderzoek gedaan:

- Wat de gewenste, toekomstige situatie van het personeelsbestand?
- Wat is de huidige situatie van het personeelsbestand?
- Waar zitten de grote verschillen; wat is de GAP-analyse?

Elke paragraaf zal de resultaten weergeven van het onderzoek dat gepleegd is. Tevens zal worden uitgelegd hoe deze resultaten bereikt zijn.

5.1 GEWENSTE, TOEKOMSTIGE SITUATIE

Bij strategische personeelsplanning is het belangrijk een helder beeld te hebben van de organisatie in de toekomst wilt bereiken. Niet alleen de interne ontwikkelingen zijn daarin belangrijk, maar ook de externe ontwikkelingen; wat kan een organisatie in de toekomst verwachten van de externe omgeving? Waar moet men rekening mee houden?

Naar aanleiding van een analyse van externe en interne omgeving kan er een ideale toekomstige situatie voor Berkvens worden geschetst. De externe analyse is gedaan naar aanleiding van de STEP-analyse, dit was deskresearch.

De interne analyse was een combinatie van onderzoek. Berkvens houdt een gedetailleerd jaarplan bij met een heldere en duidelijke strategie. Er zijn verscheidene doelstellingen aangegeven. Tijdens de uitgebreide voorgesprekken met managers op tactisch en operationeel niveau komen deze doelstellingen ook naar voren.

5.1.1 EXTERNE ANALYSE

Een van de grootste problemen waarmee Berkvens mee in aanraking zal komen is de snelle vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking. Hierdoor zal er een krimp ontstaan op de arbeidsmarkt. Ook blijkt uit de externe analyse dat het percentage jongeren met een bouwkundig diploma af is genomen in de afgelopen jaren. Er zitten minder scholieren op een school voor de bouw. Verwacht wordt dat dit in de toekomst wel zal bijtrekken omdat de economie aan het aantrekken is en de bouwsector het erg goed doet.

Maar voor de komende jaren zal er een tekort zijn aan nieuwe (vakkundige) instroom in de bouw.

Bij de externe analyse is ook naar voren gekomen dat het aantal zzp'ers is gestegen. Het is voor veel mensen in de bouw (dus ook monteurs) aantrekkelijk om zzp'er te zijn; een zzp'er ontvangt vaak meer geld en kan zijn eigen tijden indelen. Berkvens heeft aangegeven het prettig te vinden samen te werken met zzp'ers; hun ervaring is dat deze vaak hard werken, en wanneer er geen werk is, hoeft een zzp'er niet te worden betaald, daarentegen moet een eigen monteur altijd worden betaald.

Na een lange dip in de Nederlandse economie, kan voorzichtig worden geconcludeerd dat er weer een stijgende lijn zit in de groei. Dit is goed nieuws voor Berkvens. Berkvens merkt aan de orders dat er meer wordt geïnvesteerd in de woningbouw. De utiliteitsbouw blijft achter met investeringen. De bouwsector verwacht dat over een aantal jaar er meer utiliteitsbouwprojecten zullen komen.

Berkvens verwacht echter dat met de nieuwe utiliteitsproducten die zij op de markt hebben dat zij ondanks de daling op de markt, een stijging in de verkoop zullen merken.

In de tijd van de crisis heeft Berkvens veel monteurs moeten laten gaan. Dit ging over het algemeen over monteurs en zzp'ers waar de contracten van afliepen en waar Berkvens al niet erg tevreden over was.

Nu de productie stijgt en het aantal klanten toeneemt, merkt Berkvens dat er een tekort is aan montagepersoneel. Met de verwachte stijging in productie in de komende jaren, zal dit tekort alleen maar stijgen.

In de toekomst wordt ook verwacht dat de vraag steeds meer zal veranderen. Op het moment is de trend dat de klant steeds vaker speciale wensen heeft voor een binnendeur- en kozijncombinatie. Aannemers bieden een speciale 'kopers-keuze' module aan, zodat kopers van nieuwbouw projecten hun eigen speciale deur kunnen uitkiezen. Dit is een goede manier voor Berkvens om zich te onderscheiden.

Berkvens heeft een uitgebreid aanbod aan deuren, maar de competenties voor het monteren van 'speciale' deuren zijn ingewikkelder dan de standaard deuren.

Ook vraagt de klant steeds meer om 'compleet-aanbieders', waarbij een bestelling compleet wordt aangeleverd, zoals bij Berkvens; in plaats van alleen de deuren en kozijnen, ook het hang- en sluitwerk.

5.1.2 INTERNE ANALYSE

Tijdens de crisis heeft Berkvens een groot aandeel in de markt verloren. Een van de doelstellingen is dat marktaandeel weer terug te krijgen. In 2015 is het marktaandeel met zo'n 10% gestegen tot ongeveer 40%. Het marktaandeel voor de crisis was 43%.

In het jaarplan komt herhaaldelijk naar voren dat Berkvens klanttevredenheid en klantvriendelijkheid ambieert. Zij verlangen deze competenties van elke werknemer. Ook van het montagepersoneel. Gezien de ontwikkelingen op de markt van de groeiende behoefte van klanten naar vriendelijkheid, is dit een belangrijke doelstelling.

In 2014 zijn er verscheidene Klant Tevredenheid Onderzoeken (KTO's) geweest, waaruit kwam dat Berkvens een 7+ (7,6) scoorde bij de klanten. Zeker geen onvoldoende, maar Berkvens ambieert een 9+ organisatie te worden. Er worden regelmatig sessies gehouden met het kantoorpersoneel om er voor te zorgen dat tijdens het sales en aftersales traject bij Berkvens deze doelstelling behaald wordt.

Zoals bij de externe analyse al werd aangehaald, is dat de particulier een groeiende behoefte heeft aan speciale deuren. Voor monteurs betekent dit dat zij meer competenties moeten krijgen. Behalve vaardigheden met betrekking tot het installeren van kozijnen en binnendeuren, zijn persoonlijke competenties net zo belangrijk. In het jaarplan komt naar voren dat Berkvens verlangt dat monteurs klantgericht blijven en goed kunnen samenwerken. Ook kritisch kijken naar situatie en oplossingsgericht werken is essentieel om een klant tevreden te houden.

Ook houdt Berkvens rekening met de vraag van klant op het gebied van aanbod van complete pakketten. Zo biedt Berkvens verscheidene pakketten aan die voor klanten erg aantrekkelijk zijn. Zo is er Digipro; een aanbieding waarbij een monteur een deur eerst komt opmeten op de bouwplaats, zodat de klant er zeker van is dat de deur past in het kozijn. Vaak komt het voor op de bouw dat er dingen scheef geïnstalleerd zijn (zoals wanden), en dat de deur dan niet optimaal gemonteerd kan worden.

Wanneer dit euvel op tijd wordt gesignaleerd, kan dit in de fabriek worden aangepast. Dit scheelt de klant veel geld.

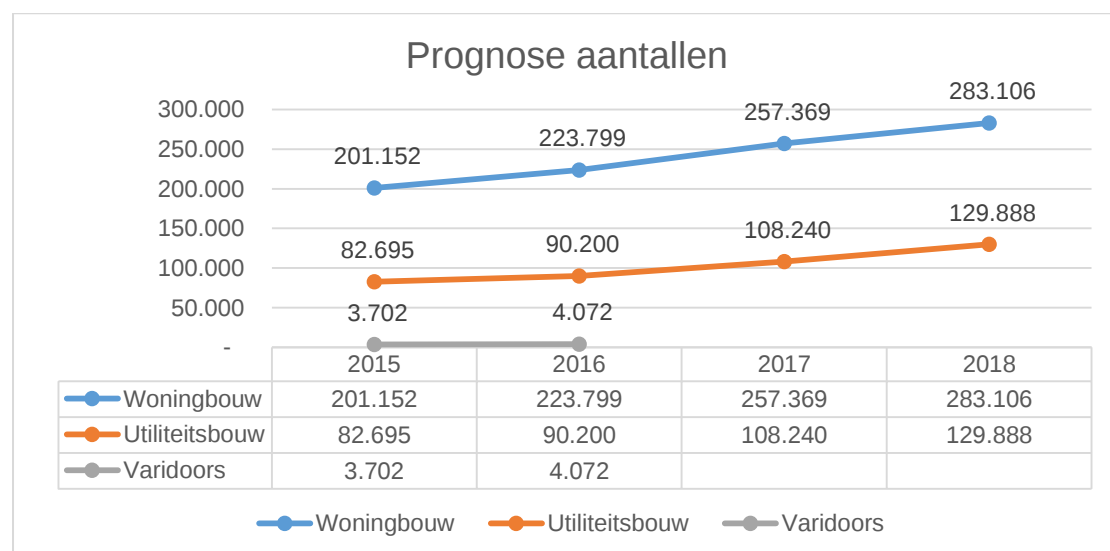
Ook bestaat er een pakket Omnia; dit is een concept van de binnendeuren, kozijnen, hang- en sluitwerk en montage in één. Hang- en sluitwerk produceert Berkvens niet, maar bij dit concept krijgt de klant het erbij. Zo is de aflevering compleet.

5.1.3 KWANTITEIT PERSONEELSBESTAND

Nadat de externe en interne ontwikkelingen zijn geanalyseerd moeten er worden gekeken hoe dat zijn werking heeft op de kwantiteit en de kwaliteit van het personeel, in dit geval de monteurs. In deze paragraaf wordt gekeken wat de externe en interne ontwikkelingen doet met de kwantiteit van het personeelsbestand.

Vanuit de vorige paragrafen kan men concluderen dat er meer montagepersoneel nodig is. Managers op operationeel niveau geven duidelijk aan dat er op dit moment al regelmatig een tekort is in het personeelsbestand, en door de groei op de markt zal dit de komende jaren alleen maar meer zijn. De vraag naar personeel zal dus stijgen.

De afdeling Sales heeft bij Berkvens een prognose gemaakt per segment voor de komende jaren.



Hierin is te zien dat er een duidelijke stijging is te zien bij alle segmenten. Berkvens verwacht, ondanks de daling in de utiliteitsbouw, een stijging te zien in de productie van utiliteitsbouw deuren en Varidoors. Dit komt door het vernieuwd aanbod en de hernieuwde herovering van het marktaandeel op de markt. Zoals te zien is in de tabel is er voor Varidoors alleen een prognose gemaakt voor het komende jaar. Varidoors is een nieuw product, waarbij nog weinig gegevens beschikbaar zijn om een degelijke prognose te maken voor de komende 3 jaar. Varidoors wordt in de toekomst onder utiliteitsbouw geplaatst.

Gezien de stijging in de productie en dus montage voor Berkvens, zullen er in de toekomst meer monteurs in het montagenetwerk van Berkvens moeten komen.

5.1.4 KWALITEIT PERSONEELSBESTAND

Naar aanleiding van de externe en interne analyse wordt er een inventarisatie gemaakt op het gebied van de gewenste, toekomstige situatie op het gebied van de kwaliteit van het personeelsbestand.

Resultaten zijn vooral gebaseerd op de wensen en behoeften van de klant, het jaarplan van het strategisch management van Berkvens, gesprekken van het tactisch management en gesprekken op operationeel niveau, de montageplanners.

Wanneer er wordt gekeken naar de externe ontwikkelingen op de markt, kan er geconcludeerd worden dat er een groeiende behoefte is aan 'compleet-aanbieders'. Deze conclusie kan worden getrokken uit het Klanten Tevredenheids Onderzoek die Berkvens in 2014 heeft uitgevoerd.¹³ Klanten hebben ook vaker behoefte aan speciale wensen en begeleiding bij het uitzoeken van deze deuren, de zogenaamde 'kopers keuze begeleiding'.

Berkvens heeft in de afgelopen jaren deze producten aan het aanbod toegevoegd. Er is het zogenaamde 'Digipro' en 'Omnia' pakket, waarbij de klant, in dit geval de aannemer, alle producten met betrekking tot binnendeur- en kozijnsystemen compleet ontvangt. Hierbij kan men denken aan hang- en sluitwerk.

Dit alles doet Berkvens in het kader van 'klanttevredenheid'. De belangrijkste doelstelling van Berkvens is dat de klant tevreden is. De monteurs moeten ook aan deze verwachtingen voldoen. De monteurs van Berkvens zijn vaak de enige met wie de klant oog in oog staan; zij zijn het visitekaartje van Berkvens. Door het management op tactisch niveau is aangegeven dat er 3 persoonlijke competenties erg belangrijk zijn voor de monteurs:

- Overzien: Op de bouw komen er regelmatig situaties voor waarbij een monteur moet improviseren. Er ontstaan problemen; hoe lost een monteur dat het snelste op? Een montageplanner kan op zulke momenten niks doen. De monteurs zijn de oren en ogen op dat moment. Berkvens heeft behoefte aan monteurs die op crisis momenten hun hoofd koel houden en oplossend vermogen hebben.
- Communiceren: Een monteur moet kunnen communiceren met zowel de klant als Berkvens. Wanneer een van beiden partijen niet volledig op de hoogte is, kan dat problemen opleveren.
- Kennis ondersteuning: De montageplanning weet globaal hoe de montage van een deur werkt, maar het is voor een monteur essentieel ondersteunende kennis te hebben wanneer deze naar een project gaat.

De montageplanners geven aan dat vooral communiceren erg belangrijk is. Wanneer een klant belt met een problematische situatie en Berkvens weet er niks van af, dan kan Berkvens weinig betekenen voor de klant.

Naast de persoonlijke competenties zijn de kennis en vaardigheden ook erg belangrijk voor de monteurs.

Berkvens streeft ernaar om een professionele houding te hebben tegenover hun klanten. In de woningbouw wil Berkvens met name een geïntegreerde rol aannemen, om met name de klant te ontzorgen.

Met hun utiliteitsbouw segment wil men meer een specialistische rol creëren in de markt.

Daarbij wordt kennis en vaardigheden van hun montagenetwerk verwacht.

¹³ Jaarplan Berkvens 2015

Voordat Berkvens een contract met een monteur of zzp'er aan gaat, moet het duidelijk zijn dat deze monteur over kennis bezit. Het management op tactisch niveau heeft nu aangegeven op zoek te zijn naar monteurs die alle installaties in hun segment kunnen monteren. Vooral bij grote projecten is het effectiever om monteurs te hebben die alles kunnen installeren. Wanneer Berkvens meerdere monteurs moet inschakelen voor verschillende soorten deuren op één project, kost dat Berkvens meer geld, en is het niet in lijn met de strategie 'compleet-aanbieder'.

5.2 HUIDIGE SITUATIE

De huidige situatie van het montagenetwerk van Berkvens is onderzocht door fieldresearch.

Voor de kwantiteit is gekeken naar het personeelsbestand en is medewerking gevraagd aan managers en Personeel & Organisatie.

Voor de kwalitatieve analyse zijn de monteurs en montageplanners ondervraagd. De monteurs (eigen monteurs en zzp'ers) zijn op de hoogte gebracht met een e-mail over het onderzoek. Daar in stond dat ze zouden worden benaderd voor een telefonische enquête. De enquête bestond uit vragen over hun kerncompetenties (vak kennis) en of zij in de toekomst zich verder wilde ontwikkelen of leermeester zouden willen zijn voor eventueel nieuwe monteurs. (zie bijlage)

Ook zijn de montageplanner geïnterviewd. (zie bijlage) Om een zo eerlijk mogelijk beeld te krijgen over de monteurs, is de planners gevraagd een beeld te schetsen over de monteurs. Met name de kwaliteiten die Berkvens in de toekomst nodig acht; overzien, communicatie en kennis ondersteuning zijn besproken. Ook is tijdens het interview gevraagd waar de planners problemen zagen. Aan het einde van de interviews zijn de monteurs in een HR3P matrix gezet (zie bijlage).

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te garanderen zijn alle montageplanners benaderd. Er is voor gezorgd dat de meeste monteurs door meerdere planners zijn beoordeeld, om zo een zo objectief mogelijk beeld te vormen.

5.2.1 KWANTITEIT PERSONEELSBESTAND

Uit gegevens van de personeelsbestanden van Berkvens zijn de volgende resultaten gekomen over de kwantiteit van het montagenetwerk. Hierbij zijn met name de leeftijden en de resultaten van de HR3P matrix geanalyseerd. De gegevens uit de HR3P matrix zijn gebaseerd op gesprekken met de montageplanners en managers. Zij hebben het beste beeld op de competenties en het ontwikkelpotentieel van de monteurs.

Er is gekozen om de matrix in te korten en alleen onderscheid te maken bij het groeipotentieel; 'heeft grenzen bereikt' of 'heeft groeimogelijkheden in huidige functieniveau'. Er zijn voor de monteurs geen promotiemogelijkheden.

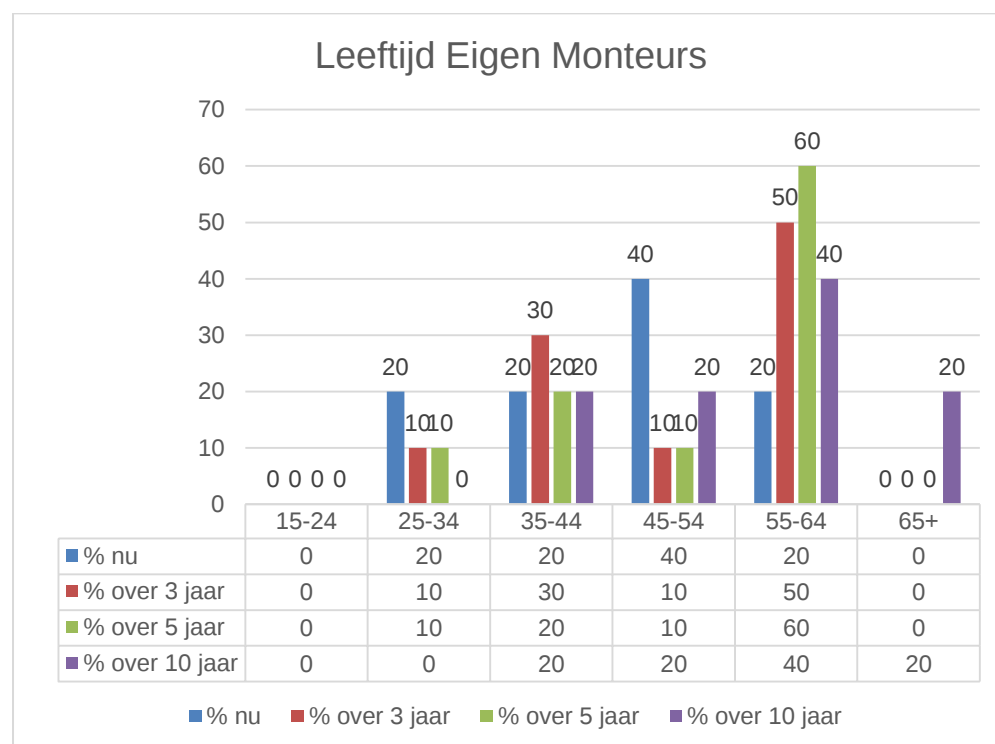
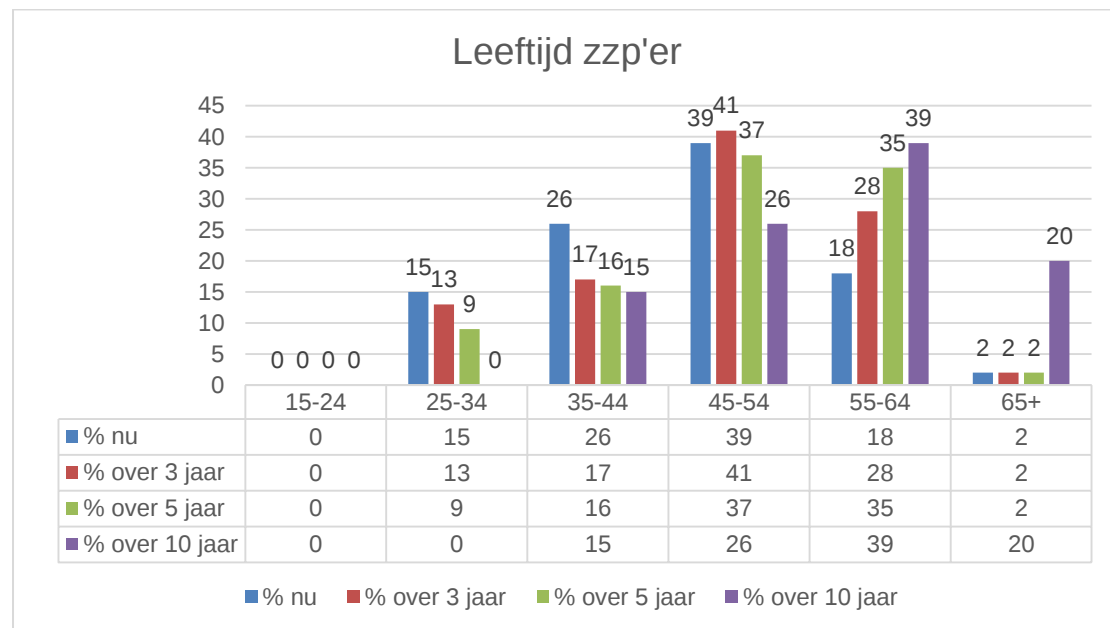
Tijdens dit onderzoek zijn 36 zzp'ers en 9 eigen monteurs onderzocht.

Volgens de gesprekken met de montageplanners en het management op tactisch niveau van Berkvens kan worden aangenomen dat alle eigen monteurs 'goed tot uitstekend' presteren in de HR3P matrix en nog groeipotentieel hebben.

Na interviews met de planners is naar voren gekomen dat 75% van de zzp'ers 'goed tot uitstekend' presteert. Bij 19% van de zzp'ers is de prestatie 'voldoende' en bij 6% is de prestatie 'onvoldoende'.

86% van de zzp'ers hebben nog groeimogelijkheden, 14% hebben hun grenzen bereikt.

Om een duidelijk beeld te krijgen van de leeftijdsverdeling in het huidige personeelsbestand zijn er 2 tabellen en grafieken gemaakt. Een voor de zzp'er en een voor de eigen monteurs die Berkvens op dit moment in het personeelsbestand heeft staan. Daarin staat aangegeven hoe hoog het percentage is in elke leeftijdscategorie.



Wanneer men de leeftijdscategorieën analyseert, kan Berkvens concluderen dat het een sterk verouderd personeelsbestand heeft. De huidige gemiddelde leeftijd is 47 jaar. De leeftijdscategorie 50+ is het hoogst, en er zijn erg weinig jonge monteurs. Dit houdt in dat in de nabije toekomst een hoge uitstroom kan worden verwacht in

verband met pensioen gerechtigde leeftijd. Niet alleen de uitstroom is iets waar Berkvens mee moet opletten; uit onderzoek is gebleken dat over het algemeen het ziekteverzuim (vooral langdurig) bij 55+'ers erg hoog is. Bij zwaar lichamelijk werk ligt dat nog hoger. Over 5 tot 10 jaar is de leeftijd groep 55+ bijna 60%, wanneer de trend zich voortzet.

5.2.2 KWALITEIT PERSONEELSBESTAND

Op basis van de interviews met monteurs en montageplanners kan er een analyse worden gemaakt over de kwaliteit van het personeelsbestand.

Wanneer de interviews worden geanalyseerd kan er een eenduidige conclusie worden gemaakt over het vakmanschap van de monteurs; bij zowel de woningbouwmonteurs als de utiliteitsbouwmonteurs is het niveau erg hoog als het gaat op kwaliteit van montage. Berkvens vindt het erg belangrijk dat een montage netjes wordt gedaan, en wanneer dit niet het geval is zal Berkvens de zzp'er niet nogmaals inhuren.

Een verbeterpunt zit meer in de persoonlijke competenties en het gedrag van de monteurs. Montageplanners geven aan dat het grootste struikelblok momenteel in de communicatie zit. Het verschil in een 'uitstekende' of 'voldoende' monteur zit hem vooral in de houding van de monteur en de communicatie. Bij monteurs gaat het regelmatig in de communicatie fout. Problemen op de bouw worden niet gemeld of omslachtig, waardoor er vertraging oploopt die niet nodig hoeft te zijn.

Montageplanners geven aan dat dit niks met de onkunde van de monteur te maken heeft, maar meestal met de onwilligheid.

Oplossend vermogen is een kwaliteit die planners ook erg waarderen en die niet elke monteur beschikt. Planners geven aan zelf weinig te kunnen betekenen op het kantoor wanneer een situatie escaleert op de bouw en de 'uitstekende' monteurs zijn vaak de monteurs die deze situaties vaak weten te voorkomen of zelf weten op te lossen.

Uiteindelijk is klantvriendelijkheid ook belangrijk. Bij een aantal zzp'ers is aangegeven dat het monteurs zijn met moeilijke persoonlijkheden en die regelmatig ruzie hebben met klanten. Uit de interviews is gebleken dat deze zzp'ers alleen worden gevraagd wanneer er echt niemand anders meer is.

Bij de zzp'ers komen er geen jaarlijkse beoordelingsgesprekken, bij de eigen monteurs wel.

De planners hebben regelmatig telefonisch contact met de zzp'ers en wanneer er een conflictsituatie ontstaat wordt die meestal meteen telefonisch besproken. Vanwege de afstand en tijdsdruk is het lastig elk bouwproject te bezoeken voor de planners, alhoewel ze dat wel graag zouden willen. In een ideale situatie bezoekt een planner een project tenminste één keer, maar in de praktijk gaat dit meestal niet op.

Voor de 'uitstekende' monteurs loopt geen speciaal traject. Wel worden deze monteurs zoveel mogelijk ingepland en deze monteurs zitten in de praktijk dan ook helemaal volgeboekt.

Uit de gesprekken met Berkvens is gebleken dat 86% van de zzp'ers ontwikkelpotentieel hebben. 14% hebben hun grenzen bereikt. Deze 14% zijn allen 55+ en behoren tot de 'goede' categorie.

Na de enquêtes met montage is gebleken dat de ambitie van de monteurs die nog ontwikkelpotentieel hebben, ook ligt bij het verder ontwikkelen. Er is gevraagd of zij

eventuele cursussen willen volgen om hun kennis en vaardigheden uit te breiden en daar stonden zij voor open.

Berkvens was ook benieuwd naar eventuele opties om nieuwe monteurs mee te sturen met zogenaamde leermeesters/mentors. Ook hiernaar is gevraagd tijdens de enquêtes. Goed was te zien dat de monteurs met een positieve houding en veel 'goede' en 'uitstekende' monteurs hier open voor stonden.

Regelmatig kwam de reactie 'wanneer ik er ook iets voor terug krijg (geld of werk)' en 'wanneer het me niet teveel tijd kost'.

Tijdens de gesprekken met Berkvens en de monteurs kwam naar voren dat weinig monteurs de behoeften hebben om weg te gaan bij Berkvens. Zolang ze betaald krijgen vinden de monteurs het allemaal prima.

Wel werd meerdere malen gezegd dat de montage van Varidoors te ingewikkeld was, tegenover te weinig geld en dat de monteurs om die reden de systemen niet willen monteren.

Daar tegenover kwam van de planners regelmatig de reactie dat sommige monteurs alle uren, taken en extra's factureren, terwijl ze dat niet altijd nodig achten.

Een voorbeeld kan zijn dat een monteur terug moet naar een oud project om een deur te vervangen en dat deze extra handeling wordt door gefactureerd naar Berkvens. Dit is niet alleen voor Berkvens vervelend maar ook voor de klant.

Planners hebben aangegeven dat ze deze monteurs minder vaak een project 'gunnen' dan monteurs die ook wel eens dingen weglaten op de factuur.

5.3 GAP ANALYSE

Bij de GAP analyse wordt gekeken naar de verschillen tussen de gewenste situatie en de huidige situatie. In deze paragraaf worden de grootste knelpunten benoemd en waar extra aandacht aan moet worden besteed.

Wanneer alleen gekeken wordt naar de kwantiteit van het personeel, geeft Berkvens nu al aan dat er een tekort is in het montagenetwerk. Regelmatig komen planners monteurs tekort en moeten er zogenaamde 'brandjes worden geblusd'. Voor de toekomst verwacht Berkvens dat de productie in zowel woningbouw als utiliteitsbouw zal stijgen. Hierdoor zullen er meer deuren moeten worden gemonteerd en zijn er dus meer monteurs nodig.

Ook de leeftijd is een groot probleem voor Berkvens. Door de hoge gemiddelde leeftijd en de prognose van hoge uitstroom in de komende 5 jaar, zal er een nog groter gat ontstaan in het montagenetwerk.

Door deze ontwikkelingen naast elkaar neer te leggen, kan men concluderen dat er meer monteurs nodig zal zijn.

Gelet op de kwaliteit van het montagenetwerk, moet Berkvens ook in de gaten houden dat de gewenste situatie afwijkt van de huidige situatie.

Berkvens heeft aangegeven dat ze in de toekomst klantgerichter en klantvriendelijker willen werken, en de planners geven aan dat monteurs op dat punt, de persoonlijke competenties, veel missen.

Ook zou Berkvens graag zien dat monteurs alles in het assortiment kunnen monteren. Er zijn nu nog veel monteurs die maar een deel van het woningbouw of utiliteitsbouw assortiment kan monteren en dat is niet efficiënt voor Berkvens.

Om de klant nog beter van dienst te zijn zal Berkvens in de toekomst ook aan de kwaliteit van hun montagenetwerk moeten werken.



HOOFDSTUK 6 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk komt de conclusie naar voren die getrokken kan worden na het uitvoeren van het onderzoek. Naar aanleiding van de conclusie worden er aanbevelingen gedaan aan de afdeling Montageplanning van Berkvens. Uiteindelijk zal de probleemstelling die aan het begin van dit onderzoek is opgesteld worden beantwoord.

6.1 CONCLUSIE

Na een jarenlange economische crisis in Nederland begint eindelijk de markt te herstellen. Van alle sectoren is de bouw een van de snelst groeiende. Berkvens merkt dat de orders weer binnen komen en dat ze een tekort hebben in hun personeelsbestand, met name in hun montagenetwerk.

De huidige arbeidsmarkt is aan het vergrijzen en ontgroenen. Berkvens ziet dat ook. Hun montagenetwerk heeft een gemiddelde leeftijd van 48 jaar en een hoog percentage zit in de 55+ groep. Er stromen nauwelijks jongeren binnen. Wanneer gekeken wordt naar de komende jaren, kan worden verwacht dat deze trend zich voort zet; steeds minder jongeren volgen een technische middelbare opleiding en zullen dus minder snel doorstromen naar een technische baan.

Naast de krapte op de arbeidsmarkt verwacht Berkvens de komende jaren te groeien met de verkoop van woningbouw en utiliteitsbouw installaties. Om deze groei bij te houden, is het noodzakelijk het montagenetwerk daarop aan te passen.

Berkvens heeft als belangrijkste strategische doelstelling; klanttevredenheid. Ze willen voor de klant een 9+ ervaring creëren. Op deze manier wilt Berkvens een band met de klant ontwikkelen zodat deze terugkomt.

Wanneer wordt gekeken naar het externe onderzoek is dat de huidige markt nogal wat dingen verlangt van organisaties als Berkvens. Klanten willen exclusievere producten en de maatschappij stelt hoge eisen aan klantvriendelijkheid.

Klanten komen bij Berkvens met verscheidene mensen in aanraking. Van verkoop, financiën tot uiteindelijk montage.

Volgens de montageplanners ligt bij de persoonlijke eigenschappen nog winst te behalen om de klant tevreden te houden. Een enkele monteur heeft niet de houding die bij de strategie van Berkvens past. Het vakmanschap is er, maar het gedrag, en dan met name de communicatie en oplossingsgerichtheid, is niet optimaal van alle monteurs. De monteur is het gezicht van Berkvens, want zij zijn vaak de enige die klant daadwerkelijk ontmoeten en daarom is het belangrijk dat de monteurs de waarden van Berkvens uitstraalt.

Daarnaast wenst Berkvens dat hun monteurs zoveel mogelijk kerncompetenties beschikken. Dat wil zeggen; het monteren van een zo breed mogelijk scala van kozijnen en deuren. Berkvens wilt een compleet aanbieder worden, en daar hoort bij één monteur die alle deuren bij een project kan installeren. Niet verschillende monteurs die op verschillende dagen bij een klant een afspraak moeten maken.

Wanneer naar de gewenste, toekomstige situatie wordt gekeken en de huidige situatie en er een analyse wordt gemaakt, kan Berkvens concluderen dat er nog veel moet gebeuren om in de toekomst aan de standaard te voldoen. Er zijn verschillende verbeterpunten waar ze niet te lang mee moeten wachten.

6.2 AANBEVELINGEN

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan aan Berkvens, naar aanleiding van de conclusie van het onderzoek.

AANBEVELING 1 STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

Op het moment is er niemand van HR die Montageplanning ondersteunt met het behoud van het montagenetwerk. De gegevens van eigen monteurs zijn bekend, maar het overgrote deel van de monteurs waarmee gewerkt wordt zijn zzp'ers.

Er zou een persoon moeten zijn die de taak krijgt de status van het montagenetwerk constant in de gaten te houden.

Voor het onderzoek was het montageoverzicht niet compleet; enkele monteurs werkten niet meer voor Berkvens en ook de kerncompetenties waren verouderd. Het is belangrijk voor een organisatie als Berkvens om altijd een compleet overzicht te hebben over wat voor monteurs ze tot hun beschikking hebben en waar.

Er is nu een begin gemaakt, maar de bedoeling is dat dit cyclisch proces van strategische personeelsplanning door blijft gaan. Op deze manier verkleint Berkvens het risico dat ze in de toekomst in de problemen komen.

Het advies is dit uit te besteden aan de afdeling HR. Ook al heeft de afdeling Montageplanning een beter zicht op de huidige behoeften van de montage, deze manier van werken vergt kennis op het gebied van HR. Het aannemen van een HR consulent voor 0.5 fte is voldoende voor deze functie. Wel zal een medewerker van de afdeling Montageplanning regelmatig in gesprek moeten gaan met deze consulent om zo de behoeften voor het montagenetwerk door te geven.

Kosten implementatie:

HR Consulent 0.5 FTE: Bruto jaarsalaris: 27.000 euro.

Om dit plan om te zetten naar een operationeel plan, moet Berkvens voor 5 maanden een stagiair worden aangenomen, zodat Berkvens concreet het probleem kan oplossen.

Kosten implementatie:

HR-stagiair 5 maanden: 5 x 315 euro = 1575 euro.

AANBEVELING 2 INVENTARISATIE TOEKOMSTIGE BEHOEFTE

In dit onderzoek is al een aantal keer gesproken over de toekomstige behoeften van Berkvens. De gegevens die in dit rapport zijn omschreven zijn echter nog niet compleet. Berkvens heeft meerdere malen aangegeven dat ze met de productie van verscheidene deuren verwacht te groeien. Omdat Berkvens orders en projecten over het hele land heeft, is het belangrijk te inventariseren welke regio's Berkvens verwacht de meeste monteurs nodig te hebben.

Naar aanleiding van deze gegevens kan Berkvens gericht naar monteurs zoeken in desbetreffende regio's.

De globale gegevens die in dit rapport zijn gebruikt komen van de afdeling Sales. Zij moeten een specifiekere indicatie moeten kunnen geven voor welke producten en regio's er meer monteurs nodig zullen zijn in de toekomst.

AANBEVELING 3 WERVING & SELECTIE

Duidelijk is dat om aan de toekomstige wensen te voldoen, Berkvens monteurs moet werven en selecteren.

Een mogelijkheid is om dat via het huidige netwerk te doen. Tijdens het onderzoek kwam meerdere malen naar voren dat veel zzp'ers via-via mensen kennen of zelf hebben opgeleid die Berkvens ook zou kunnen gebruiken.

Tijdens het onderzoek hebben verschillende monteurs aangegeven open te staan voor het opleiden van nieuwe monteurs. Opleiden on-the-job is een belangrijke leermeester voor veel jonge, nieuwe monteurs zodat ze meteen hun opgedane kennis in praktijk kunnen brengen. Wanneer Berkvens een 'uitstekende' monteur selecteert om deze nieuwe monteur in te leren, kan men er vanuit gaan dat er sprake is van kennisbehoud. Naast het overbrengen van vakkennis kan de nieuwe monteur ook leren hoe men zich gedraagt op de bouw. De persoonlijke competenties komen hier wederom naar voren.

Daarom is het belangrijk dat ook de opleider on-the-job van tevoren goed wordt geselecteerd door een HR consulent en een medewerker van de afdeling Montageplanning. Alleen indien Berkvens tevreden is over de vakkennis en de houding op het werkveld, zou deze mentor een nieuwe monteur moeten kunnen opleiden.

Kosten implementatie

Nieuwe monteur: 1 fte: 2.870 euro per maand.

AANBEVELING 4 AANBIEDEN VAN CURSUSSEN

Sinds kort is Berkvens begonnen met een zogenaamde 'Somerens Academy', om interne werknemers bij te scholen over een aantal zaken die de producten van Berkvens aangaan (denk aan brandveiligheid, inbraakgevoeligheid etcetera). Dit gebeurt op het moment nog op lage schaal.

Na de gesprekken met de monteurs is gebleken dat veel zzp'ers interesse hebben in cursussen om hun kennis bij te spijkeren. Berkvens ziet graag zzp'ers die zoveel mogelijk kozijnen en deuren van het assortiment kunnen monteren. Door het aanbieden van cursussen hebben zzp'ers de kans aan deze verwachtingen te voldoen.

Deze cursussen moeten bestaan uit:

- Vakkennis woningbouw
- Vakkennis utiliteitsbouw
- Vakkennis Varidoors
- Standaard cursus bij binnenkomst Berkvens
 - Wanneer een nieuwe eigen monteur of zzp'er komt werken voor Berkvens zou deze een standaard introductie cursus moeten krijgen bij Berkvens. Op deze manier kan Berkvens de strategie en normen en waarden overbrengen die deze van de monteurs verlangd. Zo kan

Berkvens altijd terug slaan op deze cursus, wanneer een monteur ongewenst gedrag vertoond op een later moment.

Kosten en tijdsplanning implementatie

Tijdens de ontwikkeling van het product wordt er automatisch een manual geschreven over hoe het kozijn en deur moet worden gemonteerd. Vanuit deze manual moet een training worden gecreëerd door een productiemedewerker. Dit zal 8 uur in beslag nemen. De tijd van een cursus zou niet langer dan 2 uur in beslag moeten nemen, indien het een gecompliceerdere montage betreft moet deze lengte worden aangepast.

Tijd:

Creëren training: 8 uur

Duur training: 2 uur

Kosten:

HR Consulent 2 uur

Productiemedewerker 8 uur + 2 uur

Monteur 2 uur

AANBEVELING 5 COMPETENTIEMANAGEMENT

Geconcludeerd kan worden is dat, volgens de afdeling Montageplanning, veel zzp'ers niet voldoen aan de persoonlijke competenties die Berkvens van hen verlangt.

Het advies is dat een HR consulent en de montageplanner met de zzp'er gaat zitten voor een functioneringsgesprek. Op deze manier kan Berkvens de dialoog aan gaan met de zzp'er over de gang van zaken en de persoonlijke competenties die Berkvens graag zou willen zien.

Met de zzp'er moet een plan worden gemaakt over het verbeteren van hun werkzaamheden. Hierbij kan naar voren komen dat een monteur misschien zichzelf zou willen ontwikkelen of tegen dingen aan loopt waarbij Berkvens hem tot hulp kan zijn, door middel van het aanbieden van cursussen of persoonlijke gesprekken. Belangrijk in deze gesprekken is dat het voor de zzp'er duidelijk is dat Berkvens alleen maar hem wilt stimuleren tot het bereiken van een gewenst, gezamenlijk einddoel.

Misschien geeft een monteur aan dat hij graag de communicatie vanuit Berkvens anders zou willen zien, en op deze manier wordt er gehoor gegeven aan een open communicatie. Berkvens heeft aangegeven een faciliterende rol te willen zijn bij het aansturen van hun medewerkers en om samen met de medewerker oplossingen te verzinnen en vast te stellen, geeft Berkvens monteurs deze mogelijkheid.

Wanneer tijdens het functioneringsgesprek doelen zijn vastgesteld, kan Berkvens hier beloningen of waarschuwingen aan op hangen. Bijvoorbeeld wanneer een monteur een aanvullende cursus volgt waarbij hij meerdere of complexere systemen kan monteren, zou het loon naar mate de resultaten moeten stijgen. Maar aan de andere kant, wanneer een medewerker naar meerdere waarschuwingen zijn doel nog niet heeft bereikt, moeten er zwaardere consequenties komen, met eventueel onderbreking van het contract als gevolg.

Belangrijk is dat deze gesprekken gevoerd worden onder begeleiding van een HR consultant. Deze heeft meer ervaring op dit gebied en ziet andere mogelijkheden dan een montageplanner.

Geef ook de monteur de mogelijkheid tot open communicatie met Berkvens.

Berkvens heeft een lange geschiedenis met een goede relatie met zijn werknemers en dat moet voor de zzp'ers ook gelden.

6.3 ANTWOORD PROBLEEMSTELLING

Aan het einde van het onderzoek kan er antwoord gegeven op de vooraf gestelde probleemstelling:

Hoe kan strategisch personeelsplanning bij montage worden ingezet voor Berkvens om aan de huidige en toekomstige behoeften te voldoen?

Strategische personeelsplanning geeft managers op strategisch, tactische en operationeel niveau inzicht op de toekomstige, gewenste situatie en huidige situatie van hun montagenetwerk. Op deze manier kan het management de situatie analyseren en naar aanleiding van die analyse stappen ondernemen om in de toekomst aan de strategische verwachtingen van Berkvens te voldoen.

Deze stappen zijn:

1. Effectieve voorbereiding

Voorafgaand aan dit onderzoek zijn er verschillende gesprekken geweest met het management van Berkvens op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Ook enkele belangrijke documenten zoals het Jaarplan zijn goed doorgenomen. Er was een duidelijk probleem die aansloot op strategische personeelsplanning. Daarnaast is het ook belangrijk dat er een duidelijke strategie is binnen de organisatie en die was er en kwam ook tijdens gesprekken steeds naar voren.

2. Analyse gewenste personeelsbestand

Voor deze analyse zijn de interne en externe ontwikkelingen van Berkvens onderzocht en vertaald naar een gewenste, toekomstige personeelsbestand, zowel kwantitatief als kwalitatief. Uitgebreid verslag is te vinden in paragraaf 5.1. Belangrijke bevindingen waren dat Berkvens in de toekomst verwacht meer producten te gaan verkopen en monteren en daarom dus meer monteurs nodig zullen hebben. Deze nieuwe producten verlangen complexere vakkennis die veel van het huidige personeel nog niet beschikt. Ook heeft Berkvens nieuwe persoonlijke competenties vastgesteld die zij in de toekomst van hun medewerkers willen zien, dus ook de monteurs: Overzien van de situatie, goede communicatie, oplossingsgericht werken.

3. Analyse huidige personeelsbestand

Met behulp van een zogenaamde HR3P tool wordt de kwaliteit van het huidige personeelsbestand beoordeeld. Zijn er nog ontwikkelingsmogelijkheden en wat is de leeftijdsopbouw? Uitgebreid verslag is te vinden in paragraaf 5.2.

Belangrijkste bevindingen waren dat door vergrijzing het personeelsbestand gaat afnemen de komende jaren voor Berkvens. Ook de ontgroening van de arbeidsmarkt maakt het moeilijk voor de organisatie om nieuwe mensen aan te nemen.

Daarnaast gaven de montageplanners aan dat de persoonlijke competenties van sommige monteurs niet voldoen aan de strategie van Berkvens.

4. Analyse verschillen: knelpunten in kaart
In deze GAP analyse worden de verschillen tussen de huidige en toekomstige situatie in beeld gebracht. Een uitgebreid verslag staat in paragraaf 5.3. Belangrijke punten zijn dat er niemand verantwoordelijk is over het huidige montagenetwerk en dat daar iemand met HR ervaring zou moeten zitten. Ook de hoge uitstroom en lage instroom baart zorgen. Daarnaast is het verschil in persoonlijke competenties hoog en de communicatie daarover bestaat nog niet binnen Berkvens.
5. HR – oplossingen en conclusies
Bij dit onderdeel moet er worden gekeken naar een plan van aanpak. Wat moet er gedaan worden om de problemen op te lossen? Dit staat omschreven in paragraaf 6.1 en 6.2.
Belangrijke punten zijn:
 - Strategische personeelsplanning volhouden
 - Inventarisatie toekomstige behoeften
 - Werving & Selectie
 - Aanbieden van cursussen
 - Competentiemanagement

De bedoeling van strategische personeelsplanning om een zo overzichtelijk mogelijk schema te maken en deze cyclisch bij te houden om op die manier een completer beeld te krijgen van de huidige situatie. Dit is de taak van de HR consultant.

LITERATUURLIJST

Boek

- Grit, R. (2008). *Project management*. Vijfde druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek Human Resource Management*. Eerste druk. Groningen/Amsterdam: Noordhoff Uitgevers.
- Moonen, H. (2012). *Hoe boek voor strategische personeelsplanning*. Derde druk. Zaltbommel: Thema.
- Quinn, R. (2015) *Handboek Managementvaardigheden*. Zesde druk. Academic Service
- Ten Cate, M. (2008) *HR – advisering*. Eerste druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers
- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?*. Derde, herziene druk. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers

Artikelen

- http://www.eib.nl/pdf/persbericht_verwachtingen_2016.pdf
- <http://www.bouwendnederland.nl/data/sitemanagement/media/Webpagina%20Bouw2020/Bouw%20in%202020%20-%20eindrapport.pdf>

Figuren

- Strategisch personeelsplanning: <http://www.berenschot.nl/expertise-diensten/expertise-diensten/human-capital/>
- 7S model: <http://www.cclmcanada.org/csp-mckinsey-7s-model/>

Documenten

- Business plan 2015 Berkvens

Bijlagen

Enquête montage

1. Welke van de volgende kozijnen en/of binnendeuren kunt u installeren?

- Kozijnen Woningbouw
 - Berdo []
 - Avento []
 - Berlegno []
 - Berdu []
 - Varidoors []
- Kozijnen Utiliteitsbouw
 - Avento []
 - Berdo []
 - Varidoors []
- Deuren Woningbouw
 - Berklon opdek []
 - Berklon stomp []
 - Berkopal (Digipro/Omnia) []
 - Varidoors (W-bouw) []
- Deuren Utiliteitsbouw
 - Berkopal (Digipro/Omnia) []
 - Berkopal (CNC Extern) []
 - Varidoors []

2. Ontwikkeling

- Zou u zich in de toekomst verder willen ontwikkelen in montage van nieuwe of andere producten van Berkvens. Denkt u aan het volgen van een opleiding door bijvoorbeeld cursus en werkveldbegeleiding door Berkvens Deursystemen?

.....
.....

- Zou u in de toekomst zelf monteurs willen opleiden of begeleiden? Bijvoorbeeld mentor zijn in het werkveld onder begeleiding van Berkvens Deursystemen?

.....
.....

Enquête montageplanning

1. Invullen competentiematrix:

- Kozijnen
 - Berdo
 - Avento
 - Berlegno
 - Berdu
 - Varidoors
- Deuren W-bouw
 - Berdo
 - Avento
 - Berlegno
 - Berdu
 - Berklon opdek
 - Berklon stomp
 - Berkopal (Digipro/Omnia)
 - Varidoors (W-bouw)
- Deuren U-bouw
 - Berkopal (Digipro/Omnia)
 - Berkopal (CNC Extern)
 - Avento
 - Berdu
 - Berlegno
 - Varidoors

2. Ontwikkeling

a) Zou deze monteur kunnen ontwikkelen?

Performance	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend	Totaal:
Groeipotentieel					
Grenzen bereikt					
Groeimogelijkheden binnen huidig functieniveau					

b) Zou deze monteur willen ontwikkelen?

3. Persoonlijke competenties

- a. Beschikt de monteur over de volgende eigenschappen:
 - i. Overzien van de situatie op de bouw/oplossend vermogen
 - ii. Communiceren met de klant en met Berkvens
 - iii. Ondersteuning van kennis

4. Over het algemeen, waar zie jij de grootste problemen in de montage?